

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pracovní podmínky a jejich vliv na výkon zaměstnance

Předkládá: Kateřina Pazderová

Vedoucí práce: JUDr. Tomáš Louda, CSc.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina PAZDEROVÁ**
Osobní číslo: **R20B0100P**
Studijní program: **B0421A220009 Právní specializace**
Téma práce: **Pracovní podmínky a jejich vliv na výkon zaměstnance**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Právní úprava pracovních podmínek
3. Pracovní prostředí
4. Sociálně-psychologické podmínky práce
5. Pracovní výkon a výkonnost
6. Oblast řízení lidských zdrojů
7. Analýza spokojenosti zaměstnanců
8. Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

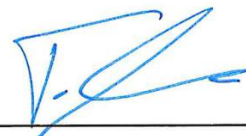
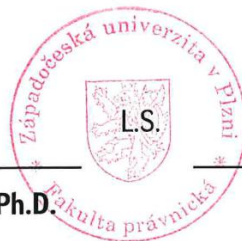
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. Pracovní právo. 7. dopl. a přeprac. vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-667-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Tomáš Louda, CSc.**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2023**



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 7. března 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Pracovní podmínky a jejich vliv na výkon zaměstnance“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni dne 31. 3. 2023

.....

Kateřina Pazderová

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu práce panu JUDr. Tomáši Loudovi, CSc. za jeho cenné rady, připomínky a čas, který mi v průběhu psaní mé práce věnoval.

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na pracovní podmínky a jejich vliv na výkon zaměstnance. Vymezuje základní pojmy týkající se právní úpravy pracovních podmínek v rámci péče o zaměstnance, dále pojednává o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, zároveň popisuje pracovní dobu a prostředí, vztahy na pracovišti a řeší oblast řízení lidských zdrojů. Zásadní je pro toto téma pracovní výkon zaměstnance, který je snadno ovlivnitelný různými faktory.

Klíčová slova

Pracovní podmínky, pracovní výkon, pracovní prostředí, analýza spokojenosti, péče o zaměstnance, motivace

Annotation

This bachelor thesis focuses on working conditions and their impact on employee performance. It defines the basic concepts related to the legal regulation of working conditions in the context of employee care, discusses occupational health and safety, describes working hours and environment, workplace relations and addresses the area of human resource management. Crucial to this topic is the employee's job performance, which is easily influenced by various factors.

Keywords

Working conditions, work performance, work environment, satisfaction analysis, employee care, motivation

Obsah

Úvod.....	9
1. Právní úprava pracovních podmínek.....	10
1.1. Péče o zaměstnance.....	11
1.1.1. Odborný rozvoj zaměstnanců.....	12
1.2. Pracovní doba.....	13
1.2.1. Délka a rozvržení pracovní doby.....	13
1.2.2. Přestávky v práci a doba odpočinku.....	14
1.2.3. Práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost.....	14
1.3. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	15
1.3.1. Pracovní úraz a nemoc z povolání.....	15
1.3.2. Prevence ohrožení zdraví a života při práci.....	16
2. Pracovní prostředí.....	17
2.1. Prostorové podmínky pracoviště.....	17
2.2. Barevná úprava pracoviště.....	18
2.3. Faktory ovlivňující pracoviště.....	18
2.3.1. Osvětlení pracoviště.....	19
2.3.2. Hluk na pracovišti.....	20
2.3.3. Mikroklimatické podmínky.....	20
2.3.4. Škodliviny v pracovním ovzduší.....	21
3. Sociálně-psychologické podmínky práce.....	22
3.1. Vztahy na pracovišti.....	22
3.2. Konflikt na pracovišti.....	23
3.2.1. Vývoj a průběh konfliktu.....	23
3.2.2. Intrapersonální konflikty.....	24
3.2.3. Sociální konflikty.....	24
3.3. Problémové chování na pracovišti.....	25
3.3.1. Šikana.....	25
3.3.2. Sexuální obtěžování.....	26
3.4. Pracovní zátěž a stres.....	26

4. Pracovní výkon a výkonnost.....	27
4.1. Řízení pracovního výkonu.....	28
4.2. Hodnocení zaměstnanců.....	29
4.2.1. Cíle a kritéria hodnocení.....	29
4.2.2. Systém hodnocení.....	30
4.2.3. Metody hodnocení.....	30
5. Oblast řízení lidských zdrojů.....	32
5.1. Obsazování volných pracovních míst.....	32
5.1.1. Nábor zaměstnanců.....	32
5.2. Odměňování.....	34
5.2.1. Složky odměňování.....	34
5.2.2. Zaměstnanecké výhody a benefity.....	35
5.3. Faktory ovlivňující chování zaměstnance.....	36
5.3.1. Motivace.....	36
5.3.2. Oddanost.....	36
5.3.3. Angažovanost.....	36
6. Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	37
6.1. Výzkum a jeho metody.....	37
6.1.1. Výzkumné otázky.....	37
6.1.2. Výzkumné předpoklady - hypotézy.....	37
6.2. Profil společnosti.....	38
6.3. Zpracování a interpretace výsledků.....	39
6.3.1. Vyhodnocení výzkumných otázek.....	48
6.3.3. Vyhodnocení výzkumných předpokladů - hypotéz.....	48
Závěr.....	49
Resumé.....	50
Seznam použitých zdrojů.....	51
Seznam obrázků.....	53
Seznam grafů.....	54
Příloha.....	55

Úvod

Oblast pracovních podmínek zaměstnanců je nejen velice široký pojem, ale je také zcela aktuálním a zásadním tématem. Zaměstnanci tráví spoustu času v práci a proto je kvalita jejich pracovních podmínek nedílnou součástí ovlivňování hlavně jejich výkonu, spokojenosti a zdraví. Podstatnou roli hrají faktory, které na zaměstnance působí. Pro každou společnost je výkon jejich zaměstnanců velmi důležitý, protože čím je vyšší výkonnost společnosti, tím je větší šance konkurenceschopnosti na trhu práce. Ve své bakalářské práci se proto budu věnovat právě pracovním podmínkám a jejich vlivu na výkon zaměstnance v určité společnosti, kde se řeší problém nespokojených zaměstnanců, kteří mají za následek potíže se svým pracovním výkonem.

Bakalářská práce se zabývá pracovními podmínkami a jejich vlivem na výkon zaměstnance. Jejím cílem je zhodnotit, jak jsou zaměstnanci s pracovními podmínky spokojeni. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část vymezuje zejména základní pojmy, které se týkají úpravy pracovních podmínek, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále definuje pojmy spojené s pracovní dobou, pracovním prostředím a sociálně-psychologickými podmínkami. Poté se v této části rozebírá pracovní výkon a efektivita výkonnosti. V neposlední řadě také řeší problematiku oblasti řízení lidských zdrojů, pod kterou spadá hodnocení a motivace zaměstnance.

V praktické části bude použita metoda kvantitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci určité společnosti. Zjištěné výsledky budou sloužit zejména ke zjištění celkové spokojenosti a zjištění určitých oblastí, kde jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Rovněž bude analýza poskytnuta společnosti jako podklad, který by mohl přispět k tomu, že se zlepší pracovní podmínky a dojde tak k větší spokojenosti zaměstnanců.

1. Právní úprava pracovních podmínek

Velký význam pracovních podmínek v pracovním právu potvrzuje množství právních předpisů. Mezi nejzásadnější prameny pracovního práva patří Ústava České republiky, zákon č. 1/1993 Sb., a Listina základních práv a svobod, zákon č. 2/1993 Sb. Pro oblast pracovních podmínek se tento zákon, konkrétně článek 28, vztahuje na právo na uspokojivé podmínky, právo na spravedlivou odměnu za práci, právo na svobodnou volbu povolání a další.¹

Pracovní podmínky zaměstnanců dále upravuje nezávazný dokument Všeobecná deklarace lidských práv, přijatá OSN roku 1948, která slouží jako inspirace pro ochranu lidských práv. Česká republika je vázána i mezinárodními smlouvami. Je určitě nutné zmínit důležitý dokument Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech z roku 1966, jímž se zavazuje právo každého člověka na spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky.²

Detailnější řešení pracovních podmínek upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který zaručuje takové pracovní podmínky umožňující bezpečný výkon práce. Definiuje pracovní dobu, přestávky, práci přesčas, odměňování, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a jiné.³ Mezi další zákony pracovního práva lze uvést zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti upravující činnost institucí, které jakkoliv zprostředkovávají práci, dále podporu v nezaměstnanosti či veřejně prospěšné práce a služby. Následně stojí za zmínku zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.

Pracovní podmínky jsou jednou z nejdůležitějších součástí každého zaměstnání. Lze je chápat jakožto souhrn specifických ekonomických, technických, organizačních, zdravotních a sociálních faktorů, které ovlivňují člověka při výkonu práce. Do podmínek práce spadá pracovní doba, místo, náplň, platové podmínky, bezpečnost, nebo třeba dovolená a volno.⁴

¹ BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck 2017. Academia iuris, str. 44. ISBN 978-80-7400-667-8.

² Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, v ČR vyhlášen vyhláškou č. 120/1976 Sb.

³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 178. ISBN 978-80-247-2497-3.

1.1. Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je jedním z účinných prostředků získávání a ustálení zaměstnanců, zároveň také vytváření souladných vztahů na pracovišti a tím i ovlivnění výkonů. V poslední době patří tohle téma mezi často diskutované problémy personálních záležitostí.⁵

Cílem péče o zaměstnance a jejich pracovních podmínek je dopracovat se k žádoucím hodnotám časových, prostorových, bezpečnostních a jiných faktorů. Jedná se o zákonitě danou povinnost, která zahrnuje dva typy péče. Prvním typem je péče povinná neboli smluvní, která je regulována právními předpisy jako jsou kolektivní nebo pracovní smlouvy. Tento typ slouží především pro bezpečnost, ochranu a podporu zaměstnance. Zahrnuje pracovní prostředí, dobu, dovolenou, odměňování, či stravování. Druhým typem je péče dobrovolná, jež není omezena žádnými právními předpisy a vše poskytnuté, ze strany zaměstnavatele, tak je dobrovolné a pojednává o snaze zlepšení kvality jejich práce. Může se jednat o výhody, jako jsou rozvoj jejich zkušeností a dovedností, nebo různé odměny a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti.⁶

Nenahraditelnou součástí potřeb zaměstnavatelů je kvalitní pracovní síla, neboť na úspěšnosti zaměstnavatelů mají svůj podíl schopnost a výkonnost zaměstnanců. Každý zaměstnavatel s cílem dosažení hodnotných výsledků bude chtít pozitivně působit na výkony svých zaměstnanců a vytvářet jim tak příznivé pracovní podmínky k reprodukci pracovní síly.⁷

Zaměstnavateli se ukládá povinnost vytvářet zaměstnancům takové pracovní podmínky, jež jim umožní bezpečný výkon práce. Kroky ke splnění této podmínky jsou zřízení sociálních zařízení pro zaměstnance, zlepšení roviny vybavenosti pracovišť a pracovního prostředí. Následně je povinen obstarat bezpečnou úschovu pro osobní předměty zaměstnanců a zajistit pro ně závodní preventivní péči.⁸

⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), str. 100. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer, str. 146. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁷ BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck 2017. Academia iuris, str. 295. ISBN 978-80-7400-667-8.

⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 224, § 226

Na množství pracujících lidí, kteří se pohybují v pracovním prostředí, působí mnoho účinků zevnějška. Důraz na řešení pracovních podmínek je žádoucí tehdy, kdy přenáší negativní vliv na zaměstnance. Nepříznivé podmínky práce můžeme dělit dle výše působení na nepříjemné, rušivé a škodlivé. V případě nepříjemných pracovních podmínek není důsledkem snížení pracovního výkonu, ačkoliv ze strany zaměstnance dojde ke změně postoje v rámci jeho pracovní činnosti. Na druhou stranu pracovní rušivé podmínky mají dopad na snížení pracovního výkonu. Patří sem například nedostatečné osvětlení či špatné pracovní klima. V poslední řadě mají škodlivé pracovní podmínky účinek na poškození organismu a může se jednat například o popáleniny, či dokonce otravu.⁹

„Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky.“¹⁰

1.1.1. Odborný rozvoj zaměstnanců

Osobní rozvoj zaměstnanců je klíčovým nástrojem zvyšování výkonnosti. Právní úprava týkající se péče o odborný rozvoj zaměstnanců říká, že se jedná o důležitý úkol zaměstnavatele. Podle § 227 Zákoníku práce pojímá pojem odborný rozvoj hlavně zaškolení, zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Zaškolení a zaučení zaměstnance zahrnuje teoretickou a následně praktickou ukázkou neboli výcvik přímo na určitém pracovišti. Zaměstnavatel musí věnovat pozornost novému zaměstnanci při jeho nástupu a zajistit mu zaškolení či zaučení. Co se týče odborné praxe absolventů jak středních, vyšších odborných či vysokých škol, musí zaměstnavatel umožnit výkon odborné praxe. Kvalifikaci je možné vyložit několika způsoby, kdy jedním z nich je, že se jedná o souhrn teoretických vědomostí, praktických dovedností a zároveň osobních vlastností vytvářející předpoklady k výkonu určité práce.¹¹

⁹ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 415 - 421. ISBN 978-80-247-3809-3.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 685. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹¹ BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck 2017. Academia iuris, str. 299. ISBN 978-80-7400-667-8.

1.2. Pracovní doba

Doba, kterou zaměstnanec stráví v práci je nedílnou součástí pracovních podmínek. Jelikož v práci zaměstnanec tráví mnoho času, je pro něj stěžejní znát délku pracovní směny, rozvržení jeho pracovní doby, zároveň volný čas či čas odpočinku. Pracovní doba je časový úsek, ve kterém je zaměstnanec zavázán vykonávat závislou práci, a stejně tak se jedná o dobu, kdy musí být připraven k výkonu práce. Uspořádání a rozdělení pracovní doby určuje zužitkování času zaměstnanců a zároveň působí na jejich spokojenost, motivaci a schopnosti.¹²

1.2.1. Délka a rozvržení pracovní doby

Délku pracovní doby definuje § 79 Zákoníku práce. Jedná se o čistou pracovní dobu bez započtení přestávky v práci. Délka pracovní doby je omezena na určitý počet hodin v týdnu, kdy se týden počítá jako sedm po sobě jdoucích dnů. Délka týdenní pracovní doby je 40 hodin u zaměstnanců, kteří mají jednu směnu během své pracovní doby. Zatímco zaměstnanci vykonávající práci v podzemí při těžbě uhlí, rud či jiných nerudných surovin, a zaměstnanci s třísměnným, nepřetržitým provozem mají dohodnuto 37,5 hodin týdně. Týdenní pracovní doba zaměstnanců ve dvousměnném provozu činí 38,75 hodin týdně.¹³

Zákoník práce klade značný důraz na povinnost zaměstnavatele rozvrhovat pracovní dobu, neboť již před samotným uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen písemně seznámit zaměstnance s jeho délkou pracovní doby a jejím rozvržením. Za rozvržení pracovní doby se považuje rozvržení stanovené týdenní pracovní doby, kdy začátek a konec směn určuje právě zaměstnavatel. Dle zákoníku práce, konkrétně § 96, má zaměstnavatel povinnost vést evidenci s vyznačením časového začátku a konce. Pracovní doba se rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne a zaměstnavatel vypracovává písemný týdenní rozvrh, s nímž musí zaměstnance nejdéle dva týdny před začátkem seznámit.¹⁴

¹² GOGOŤ, Radana, Petr HŮRKA a Helena ŮLEHLOVÁ. *Pracovní doba: podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 2., přeprac. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění, str. 14. ISBN 978-80-7263-759-1.

¹³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 79

¹⁴ GOGOŤ, Radana, Petr HŮRKA a Helena ŮLEHLOVÁ. *Pracovní doba: podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 2., přeprac. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění, str. 38. ISBN 978-80-7263-759-1.

1.2.2. Přestávky v práci a doba odpočinku

Právní úprava přestávek v práci na jídlo a oddech je zpracována v § 88 Zákoníku práce, kdy je podmíněno mít přestávku v trvání nejméně 30 minut po každých 6 hodin nepřetržité práce. Není však možné poskytnout ji na začátku či konci pracovní doby, což znamená, že musí být poskytnuta tak, aby přerušila pracovní dobu zaměstnance. Tato doba se nezapočítává do pracovní doby. Významem bezpečnostní přestávky je zamezit ohrožení života a zdraví zaměstnance při práci. Tato přestávka se do pracovní doby již započítává.¹⁵

Doba odpočinku je doba, jež pro zaměstnance není dobou pracovní, zahrnuje dobu nepřetržitého odpočinku mezi jednotlivými směnami. Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami znamená rozvržení pracovní doby zaměstnance tak, aby měl, mezi konce jedné směny a začátkem další směny, odpočinek po dobu nejméně 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. V týdnu musí být nepřetržitý odpočinek alespoň 35 hodin. V případě, že to umožňuje chod zaměstnání, je nutné zajistit všem zaměstnancům nepřetržitý odpočinek v týdnu na stejný den tak, aby součástí byla neděle. Za dny pracovního klidu se považují dny nepřetržitého odpočinku v týdnu a svátky, jež upravuje zákon č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu, ve znění pozdějších předpisů.¹⁶

1.2.3. Práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost

Práce přesčas je definována jakožto práce konaná zaměstnavatelem na jeho příkaz nad rámec zaměstnancovo rozvrh pracovní doby. Lze ji vykonávat pouze výjimečně. Dalším termínem týkající se pracovní doby je noční práce, která se koná v době mezi 22. a 6. hodinou. Posledním nevysvětleným pojmem úzce spojeným s pracovní dobou je pracovní pohotovost, jež je považována za dobu, kdy je zaměstnanec nutně připraven k výkonu práce. Ta musí být v naléhavém případě vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovní doby. Zaměstnanec však není nijak povinen tuto práci vykonávat.¹⁷

¹⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 88, § 89

¹⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 472 - 475. ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁷ BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck 2017. Academia iuris, str. 214, 215, 213. ISBN 978-80-7400-667-8.

1.3. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

*„Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci. Rizikem ohrožujícím životy a zdraví při práci je možnost vzniku škody na životě a zdraví při práci. Škodou na životě a zdraví zaměstnanců při práci je pracovní úraz nebo nemoc z povolání.“*¹⁸

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci řeší obzvláště právní normy, se kterými by se měl podrobně seznámit a řídit se jimi každý vedoucí pracovník ve svém vlastním zájmu. Zároveň je potřeba, aby o nich byli informováni i jejich pracovníci. Dle Listiny základních práv a svobod je tato problematika klíčová. Všechny normy, které upravují bezpečnost a ochranu zdraví při práci obsahují základní práva a povinnosti zaměstnanců. Celkově lze bezpečnost a ochranu zdraví při práci chápat jako souhrn technologických, technických a organizačních opatření, jež jsou určeny k ochraně života a zdraví zaměstnanců.¹⁹

1.3.1. Pracovní úraz a nemoc z povolání

Pracovní úrazem je, dle zákoníku práce, poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, v případě že k nim došlo nezávisle na vůli zevních vlivů při plnění pracovního úkolu. Pracovním úrazem však není úraz, který se zaměstnanci stal při cestě do zaměstnání a zpět. Ve spojení s pracovním úrazem musí zaměstnavatel vést knihu úrazů, kde eviduje veškeré pracovní úrazy, vytvořit o tom záznamy a dále ohlásit pracovní úraz a zaslat záznam daným orgánům a institucím.²⁰

Stejně tak upravuje zákoník práce i nemoci z povolání. Definice tvrdí, že nemoci z povolání jsou nemoci vypsány ve zvláštním právním předpis, tedy v nařízení vlády č. 290/1995 Sb., kterým se stanoví seznam nemocí z povolání. Jedná se o nemoci vznikající nepříznivým působením chemických, fyzikálních, biologických nebo jiných škodlivých vlivů. Zaměstnavatel je povinen též vést evidenci zaměstnanců, u kterých byla uznána nemoc z povolání.²¹

¹⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 602. ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁹ TOMŠEJ, Jakub. *Zdraví a nemoc zaměstnance*. Praha: Grada Publishing, 2020. Právo pro praxi, str. 81. ISBN 978-80-271-1015-5

²⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 575 - 582. ISBN 978-80-247-4151-2.

²¹ XII.3.4 Pracovní úrazy a nemoci z povolání - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. Obsah - Příručka [online]. Copyright © 2016 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XII34Pracovniurazyanemocizpovola>

Co se týče škody při pracovních úrazech nebo nemocech z povolání, tak je odpovědný zaměstnavatel. Taková škoda bude hrazena z úrazového pojištění. Zaměstnanci náleží náhrada v rozsahu ztráty výdělku, bolesti a ztížení společenského postavení, účelně vynaložených nákladů spojených s léčením a věcné škody. V případě smrti, následkem pracovního úrazu či nemoci z povolání, zaměstnanec je zaměstnavatel povinen v rozsahu své odpovědnosti poskytnout náhrady účelně vynaložených nákladů spojených s léčením, přiměřených nákladů spojených s pohřbem, nákladů na výživu pozůstalých, jednorázové odškodnění pozůstalých a náhradu věcné škody.²²

1.3.2. Prevence ohrožení zdraví a života při práci

Prevence rizika znamená opatření plynoucí z určitých právních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, tedy předcházení, odstraňování a minimalizování působení neodstranitelných rizik. Zde je potřeba neustálé vyhledávání potenciálně nebezpečných činitelů a procesů pracovního prostředí, kdy musí zaměstnavatel vycházet ze všeobecně preventivních zásad. Zajistit prevenci hrozícího rizika může při maximálním počtu 25 zaměstnanců zaměstnavatel sám, při rozsahu 26 až 500 zaměstnanců musí být odborně způsobilý a v případě více jak 500 zaměstnanců má za úkol pověřit odborně způsobilého zaměstnance.²³

V případě, že vzniklé riziko není možné nijak odstranit či ho dostatečně minimalizovat, je zaměstnavatel povinen poskytnout všem zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky, které mají za cíl chránit zaměstnance a jeho zdraví před riziky, nesmí nijak zamezovat ve výkonu práce a musí splňovat všechny požadavky. Mezi osobní ochranné pracovní pomůcky patří pracovní oděv, obuv, různé mycí, čistící a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje. Zaměstnavatel je zavázán ke kontrole a udržování osobních ochranných pracovních pomůcek v použitelném stavu.²⁴

²² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 271

²³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 590. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 596 - 597. ISBN 978-80-247-4151-2.

2. Pracovní prostředí

Základem pro existenci a pracovní výkon člověka je pracovní prostředí. Jedná se o komplex několika faktorů působících na člověka na daném místě a prostoru. Pracovní prostředí si člověk svým časovým úsilím a prací vytváří kolem sebe sám. Obecně ho však formují podmínky fyzikální, chemické, biologické, fyziologické, psychologické a socioekonomické. Po stránce formální se jedná o vybavení, uspořádání a barevné řešení pracoviště, osvětlení, škodliviny, hluk, mikroklimatické podmínky a další. Činnostní stránka se zabývá charakterem prováděných činností, odměňováním, motivací či vzděláváním. Naopak vztahová stránka se týká celkově vztahů na pracovišti, tedy vztahy se spolupracovníky, podřízenými a nadřízenými. V neposlední řadě pracovní prostředí tvoří také bezpečnostní stránka, tudíž bezpečnost a ochrana pracovníků či majetku.²⁵

2.1. Prostorové podmínky pracoviště

Prostorové podmínky pracoviště a jeho řešení jednoznačně spadá do významných parametrů pracovního prostředí. Pro každého zaměstnance je podstatné vědět, jak je jeho pracoviště řešeno a jak vypadá. Aby bylo možné dosáhnout splnění optimálních výkonů, je zapotřebí splnit tyto podmínky. První z nich je, že pracovní prostory musí být vytvořeny a uspořádány přesně tak, aby umožňovaly zaměstnancům pracovní pohyby. Zároveň je potřeba, aby odpovídalo antropometrickým charakteristikám zaměstnanců, které se odvíjejí od individuálních tělesných rozměrů zaměstnance, jako znalost tělesné výšky vestoje i vsedě, výška lokte vestoje, výška kolena vsedě, délka stehna vsedě a dosah třetího prstu ve vzpažení a předpažení.²⁶

Při řešení je nutné dbát na ochranu zdraví zaměstnance. Měly by mu být poskytnuty takové prostory, obzvláště čisté, aby mohl vykonávat svou práci produktivně v maximálním pohodlí. Zejména je potřeba zajistit ergonomický nábytek, tudíž pohodlnou pracovní židli a prostor pro osobní a pracovní věci, materiály a nástroje. Na jednoho zaměstnance odpovídá pracovní plocha 2 m².²⁷

²⁵ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ. *Úvod* [online]. Copyright © 2016 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi>

²⁶ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 423. ISBN 978-80-247-3809-3.

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, str. 185. ISBN 978-80-7400-347-9.

2.2. Barevná úprava pracoviště

Stejně, jako člověka ovlivňuje barevné řešení v soukromém životě, tak na něj působí i barevné řešení jeho pracoviště. Barevné rozlišení se využívá zejména uspořádání a organizaci pracovního prostředí. Správně zvolené barevné schéma může pomoci vytvořit lepší a příjemnější pracovní prostředí. V případě špatného užití lze barva negativně ovlivnit zaměstnance a může vést k jeho únavě, stresu nebo celkově k nepříjemné atmosféře. Je proto důležité dbát na to, aby užití barev nebylo rušivé, nýbrž harmonické.

Barvy na pracovišti mohou mít různé funkce. Značit mohou rizikovou oblast, ideálními barvami jsou červená nebo žlutá. Dále mohou označovat různé oblasti týkající se orientace na pracovišti. Následně slouží k vizuální navigaci, například mohou označovat únikový východ důležitý z hlediska bezpečnosti. V neposledním případě se dají využít jako estetické vylepšení pracoviště.²⁸

Barvy mají vliv i na vnímání z hlediska prostoru, kdy syté a teplé barvy prostor opticky zmenšují, zatímco barvy studené, nevýrazné prostor nechávají otevřený a opticky ho zvětšují.²⁹ Syté barvy, červená, oranžová či žlutá, jsou barvy nabitě energií, pozitivitou a aktivitou. Nevýrazné barvy, jako bílá, šedá nebo světlé odstíny jiných barev, v sobě budí neutralitu a čistotu. Tyto barvy pomáhají vytvořit vzdušné prostory plné světla, působí klidem a jsou dobré na koncentraci.

2.3. Faktory ovlivňující pracoviště

Faktory ovlivňující pracovní prostředí mohou mít velký vliv a dopad na zaměstnance a jejich zdraví a pohodlí, stejně tak mohou ovlivňovat výkonnost a produktivitu práce.

Patří sem:

- osvětlení pracoviště, jeho intenzita, rozvržení, barva a denní světlo
- hluk na pracovišti
- mikroklimatické podmínky: teplota, vlhkost a proudění vzduchu
- škodliviny v pracovním ovzduší: prach, toxické a chemické výpary³⁰

²⁸ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 119. ISBN 978-80-247-3809-3.

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, str. 186. ISBN 978-80-7400-347-9.

³⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 118. ISBN 978-80-247-3809-3.

2.3.1. Osvětlení pracoviště

Správně zvolené osvětlení pracoviště je pro člověka velmi podstatné, neboť mnoho věcí vnímá právě zrakem. Může snížit únavu očí, bolest hlavy, zlepšit koncentraci. Naopak nevhodně zvolené osvětlení může způsobit špatné vidění, tedy zvýšení udělaných chyb a snížení výkonu. „*Osvětlení se již ve studiích z první poloviny dvacátého století ukázalo jako důležitý faktor ovlivňující výkonnost, produktivitu práce, bezpečnost práce atd.*”³¹

Důležitými okolnostmi pro osvětlení pracovního prostředí je:

Intenzita osvětlení, která by měla být optimální pro danou, zaměstnancem vykonávanou práci, se měří v luxech (lx). Doporučená úroveň osvětlenosti je dána normativně od 50 lx ve skladech a na chodbách až do 5 000 lx na operačních sálech. V kancelářích se navrhuje intenzita osvětlení mezi 300 až 500 lx.³²

Rozložení osvětlení, neboť rovnoměrnost osvětlení na pracovišti je v tomto případě dost důležitá pro zrak, který je jinak zvyklý na denní světlo. Ideálním stavem je osvětlení umístěné přímo nad pracovním prostředím, neboť je zamezeno jakémukoliv stínu. Vhodné je také nakombinovat jednotlivé osvětlení, jako stolní lampu a stropní světlo. Z čehož plyne, že správným směrem, tedy šikmo zleva, shora, se zabraňuje oslňování.³³

Barva, neboli barevný tón je další zásadní okolnost týkající se osvětlení, neboť může ovlivňovat náladu. Na výběr je mezi teplou a studenou, kdy bílá barva osvětlení je nejvíce používanou na pracovišti. Jedná se o umělý zdroj.

Denní světlo je vůbec nejlepší a nejpřirozenější volbou, kterou lze pro pracovní prostředí zvolit. Procenta ideálního přirozeného denního světla se pohybují mezi 1,5 až 5 % ve vztahu roviny a nezastíněné roviny pracovního prostředí. Dá se upravovat různou stínící technikou, jako například závěsem, roletami, žaluziemi nebo okenními fóliemi.³⁴

³¹ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 118. ISBN 978-80-247-3809-3.

³² Tamtéž.

³³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, str. 186. ISBN 978-80-7400-347-9.

³⁴ Osvětlení pracoviště - hygienické normy, doporučená intenzita | BOZP.cz. Dokumentace BOZP a PO | BOZP.cz [online]. Copyright © 2023 CRDR spol. s r.o. [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/osvetleni-pracoviste/>

2.3.2. Hluk na pracovišti

„Hlukem se rozumí zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek.“ V případě nepříjemného zvuku se ovlivní pouze emoce či motivace člověka, nebo může dojít k horšímu výkonu pracovní činnosti. Rušivý zvuk je ten, který jakkoliv zvyšuje pracovní zátěž a negativně působí na výkon zaměstnance. Zatímco škodlivý hluk prokázaně poškozuje sluchový aparát a snižuje funkci nervové soustavy.³⁵

Hluk může na pracovišti vzniknout z různých zdrojů, primárně však vzniká jako produkt lidské činnosti při obsluze nějakého strojního zařízení či při provozu jiného zařízení, jako třeba ventilátoru, brusky nebo nastřelovací pistole.³⁶ Dalším zdrojem hluku mohou být lidé při telefonování či při hlasité komunikaci mezi sebou. V neposlední řadě se za původce zvuku může považovat také hudba na pracovišti, nebo v případě lokace blízko rušné silnice také doprava.

Měření hluku je v decibelech (dB) a nejvyšší přípustná hladina expozice hluku se upravuje, podle nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací, na 85 dB v případě běžné 8 hodinové pracovní doby. Vypočte se součtem hladiny akustického tlaku a korekcí k druhu činnosti vykonávané zaměstnancem.³⁷ Lidé mají přece jen značně odlišné úrovně tolerance hluku a předpokládá se, že dlouhodobá expozice hluku nad stanovenou hranici může způsobit poškození sluchu.

2.3.3. Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky se dají chápat jako klimatické podmínky na malém prostředí, v tomto případě v pracovním prostředí zaměstnance, či na místě, kde se zaměstnanci pohybují, například lze uvést sklad, zasedací místnost a jiné. Do mikroklimatických podmínek v pracovním prostředí patří faktory, které mohou klima značně ovlivnit a jedná se především o teplotu, vlhkost a rychlost proudění vzduchu.

³⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 157. ISBN 978-80-247-4151-2.

³⁶ Hluk v pracovním prostředí | Státního zdravotní ústav SZÚ | Oficiální web | Státního zdravotního ústavu v Praze. [online]. Copyright © 2023 [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: <https://szu.cz/tema/pracovni-prostredi/factory-pracovniho-prostredi/fyzikalni/hluk-prac/hluk-v-prac-prost/>

³⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, str. 189. ISBN 978-80-7400-347-9.

Mikroklimatické podmínky silně působí na celkové pohodlí a spokojenost zaměstnance. Zaměstnavatel je v tomto ohledu povinen zajistit přípustné mikroklimatické podmínky. Zajištěno musí být dostatečné větrání pracoviště, tedy výměna čerstvého vzduchu. V případě, že přirozené větrání nepostačuje, musí dojít k nucenému větrání, zároveň se musí dbát na ochranu zaměstnance, kdy nesmí být vystaveni průvanu, pocitu chladu a nepohodlí. Vlhkost na pracovišti může snadno ovlivnit veškerý pracovní výkon. Příliš suchý vzduch zapříčiňuje suchost očí a dýchacích cest.³⁸

Teplota v pracovním prostoru by měla být nastavena tak, aby byla pro zaměstnance dostatečně pohodlná a aby odpovídala zadaným požadavkům práce. Dojít musí k tzv. tepelné rovnováze, která je vysvětlena jako stav, kdy se tepelný tok, přenášející se mezi dvěma či více tělesy, vyrovnává natolik, že teplota zůstává konstantní. Závisí však na fyzické namáhavosti vykonávané práce, tělesné stavbě těla a dalších.³⁹ Správná teplota se může zajistit vhodným návrhem a řízením vytápění, klimatizací a větráním.

2.3.4. Škodliviny v pracovním ovzduší

„Škodlivina představuje fyzikální, chemický či biologický faktor v pracovním prostředí, který svou kvalitou nebo kvantitou (koncentrací, intenzitou), popř. svým dlouhodobým působením může vyvolat poruchy zdraví nebo narušit pocit pracovní pohody.“⁴⁰

Škodliviny v pracovním ovzduší mohou velice ovlivnit jak zdravotní stav zaměstnance, tak také jeho výkon během pracovní činnosti. Do těchto škodlin se řadí například oxid uhelnatý, oxid dusíku, veškerý prach a plyny na pracovišti a výpary či chemické látky, které mohou být toxické. Vyskytovat se zde mohou i bakterie, plísňe, či paraziti. Největším problémem je ovšem prach a jeho přípustné expoziční limity jsou dány jako časový vážený průměr koncentrace během pracovní směny.⁴¹

³⁸ Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, § 41

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, str. 187. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁴⁰ Škodliviny – Encyklopedie BOZP. Výkladový slovník [online]. Copyright © 2023 [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=%C5%A0kodliviny>

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, str. 188. ISBN 978-80-7400-347-9.

3. Sociálně-psychologické podmínky práce

Sociálně-psychologické podmínky práce zahrnují neustálý kontakt s ostatními pracovníky, izolovanost jednotlivých pracovníků, zároveň rozsah spolupráce, závislosti a nezávislosti a v neposlední řadě kvalitní mezilidské vztahy.⁴²

3.1. Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou důležité pro úspěšné fungování nejen kolektivu, ale i celé společnosti. Dobré vztahy na pracovišti jsou významné pro dobrou pracovní morálku, nasazení a produktivitu. To je určeno především tím, že „v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka.“ Do sociální potřeb člověka spadá potřeba sociálního kontaktu, potřeba přijmout a poskytnout jakoukoliv pomoc, dále potřeba být přijímán, takový jaký člověk je, potřeba sociální jistoty a mnoho dalších.⁴³ Zaměstnanci by se měli vzájemně respektovat, naslouchat si a spolupracovat při řešení úkolů a problému, které během pracovní činnosti mohou nastat.

Pracovní vztahy se dělí na formální a neformální, kdy formální vztahy jsou již předem stanovené nějakými pravidly či právními předpisy, zároveň vyžadují respekt, toleranci, úctu a odstup. Zatímco neformální vztahy si člověk vytváří sám za pomoci jeho komunikačních schopností, pocitů, emocí a domněnek. Rovněž se rozdělují podle obsahu a rozsahu působnosti na individuální a kolektivní pracovní vztahy. Individuální vztahy na pracovišti jsou vztahy jednotlivce k veškerému okolí, kam spadají jeho spolupracovníci, nadřízení, zaměstnavatel, společnost a podobně. A kolektivní pracovní vztahy jsou takové vztahy, které jsou mezi skupinami zaměstnanců, mezi určitými společnostmi a jinými.⁴⁴

Základem pracovních vztahů je především komunikace, oboustranné naslouchání, zároveň otevřenost, empatičnost vůči svému okolí, řešenému tématu, dále slušné a férové jednání, předávání zpětné vazby, pochvala, ústní ohodnocení odvedené práce, porozumění, ale hlavně vzájemná podpora a důvěra.

⁴² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), str. 229. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁴³ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁴⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, str. 545 - 546. ISBN 978-80-7400-347-9.

3.2. Konflikt na pracovišti

Konfliktům na pracovišti se nedá jen tak vyhnout, neboť společnost pracuje na základě kompromisů a přizpůsobování. Vždy to tak bylo, je a také bude. Konflikt se snadno vytváří při jakékoliv změně, neboť v psychice dochází ke vnímání konfliktu jako potencionální hrozby k naší osobě, kdy se člověk má potřebu obhajovat, má pocit vzdoru a pociťuje frustraci.⁴⁵

„Konflikt je faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému.“ V případě, že se jakkoliv naruší stabilita systému, dochází ke stavu krize, která rovnou ohrožuje trvání systému. V neposlední řadě může dojít ke katastrofě, kdy u systému dochází ke kolapsu. Během konfliktu je pro jedince důležité, aby mohl využít dvou práv, jednak práva svobodně přemýšlet a zároveň právo se lišit a nebýt za to souzen.⁴⁶

3.2.1. Vývoj a průběh konfliktu

Ke vzniku konfliktu dochází tehdy, dojde-li k rozdílným názorům mezi dvěma či více stranami. Celkem dochází k 5 fázím během celého konfliktu. Konflikt vznikne, naroste, dovršuje, poklesne a zanikne. Vývoj konfliktu vypadá následovně:

1. Vznik, kdy se jedná o počáteční fázi u níž dochází k prvotnímu nesouhlasu týkajícího se neshod v názorech, pravidlech nebo postojích.
2. Posílení konfliktu, v této fázi nastává situace, kdy se zvyšuje intenzita konfliktu, jednotlivci se více zapojují, ale lze ho ještě stále řešit pouze jen jako problém, i když běžně již získává podobu sporu.
3. Vrchol konfliktu už pojednává o termínu „kdo s koho“, v tomto případě už není možné brát v potaz nějaké argumenty, nýbrž dochází k afektu, hodně se využívají emoce a roste hladina adrenalinu.
4. Utlumení konfliktu, kdy dochází ke zklidnění, uvolnění adrenalinu, je možné nalezení řešení, kompromisu.
5. Postkonfliktní stav, u kterého se dospěje k uzavření sporu, ať už dohodou, nebo popřípadě vynucením jedné ze stran.⁴⁷

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 171. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi, str. 47. ISBN 978-80-247-4485-8.

⁴⁷ Tamtéž.

Konflikt je takový proces, kterým je potřeba si projít, aby bylo možné nalézt uspokojivé řešení pro obě strany. Všechny konflikty, které na pracovišti proběhnou, jsou jedinečné a budou potřebovat zcela jinou strategii. Nejčastějšími příčinami konfliktů na pracovišti mohou být obzvláště špatná organizace práce, nejasné pokyny a podmínky, nedostatky v hodnocení a odměňování.⁴⁸

Subjektem konfliktu může být jedna osoba nebo dvě a více osob, podle čeho se konflikty dělí právě na intrapersonální a sociální, kam spadají ještě interpersonální a skupinové.

3.2.2. Intrapersonální konflikty

Intrapersonální, jsou takové konflikty, které se odehrávají uvnitř jedné osoby, postihuje psychiku člověka. Projevuje se jako vnitřní boj dvou různých názorů, snů či postojů. Týkat se mohou více oblastí, jak života tak také práce. Ke správnému řešení intrapersonálních konfliktů je někdy potřeba přátel, rodiny či odborné pomoci. V pracovním prostředí může jít například o rozpory mezi úlohami, jež nám byly svěřeny k vyřešení a našim svědomím.⁴⁹

3.2.3. Sociální konflikty

Subjektem sociálních konfliktů jsou dvě nebo více osob. Ti mají rozdílné názory, postoje, hodnoty nebo zájmy. Dělíme je na interpersonální a skupinové.

Interpersonální konflikty jsou konflikty mezi dvěma nebo více osobami, každý z nich má vlastní názor, chtějí následovat své cíle. Společným znakem je pak existence určitého problému mezi pracovníky. V tomto případě se jedna ze stran konfliktu snaží problém jakkoliv vyřešit a druhá stran mu v tom brání.⁵⁰

Co se týče skupinových konfliktů, je to podstatně složitější, neboť se může střetávat jedinec, který je členem skupiny, se skupinou, nebo jedinec, který v žádné skupině nefiguruje, se skupinou, případně pak členové jedné skupiny. Mohou vzniknout jak v menších, tak ve větších sociálních skupinách.⁵¹

⁴⁸ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 197. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁴⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi, str. 17. ISBN 978-80-247-4485-8.

⁵⁰ Tamtéž.

⁵¹ VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada), str. 306. ISBN 978-80-247-1428-8.

3.3. Problémové chování na pracovišti

Se sociálně-psychologickými podmínky práce je spojeno také problémové chování na pracovišti, pod nímž si lze představit šikanu, do které spadá mobbing a bossing, a dále problémové chování formou sexuální obtěžování.

3.3.1. Šikana

Ke vztahům na pracovišti patří beze všeho i šikana. „*Šikana je formou obtěžování, která může být velice nepříjemná a obtížně zvladatelná.*” Nejen, že se nelehce prokazuje, ale často dochází k jejímu zatajování. Na pracovišti by mělo být jasně uvedeno, že šikana je absolutně nepřijatelná. Mělo by se o ni umět mluvit. Ti, kteří se šikany jakkoliv zúčastní, ať už jako iniciátoři nebo pouhý přihlížející, by měli dostat možnost si své špatné chování uvědomit a pokusit se jej změnit. Následně by měli být potrestáni pouze tací, jež své chování nijak změnit nedokážou, nebo v horším případě ani nechtějí.⁵²

Šikana se může nejen na pracovišti projevat různými způsoby, hlavně pak posmíváním, zesměšňováním, pronásledováním, ignorací, urážlivými poznámkami, pomlouváním a mnoha dalšími. Podle § 16, odstavce 1, Zákoníku práce, se šikana upravuje podle zásady rovného zacházení pro zaměstnavatele ve vztahu ke všem svým zaměstnancům.⁵³

V případě, že dochází k šikaně ze strany spolupracovníků, kolegů, tak se jedná o mobbing a v momentě, kdy dochází k šikaně ze strany nadřízeného vůči svým podřízeným, jedná se o bossing.

Důsledky šikany mohou být v rámci psychologie, zdraví, či ekonomie. Oběti mívají mnohokrát zdravotní a psychické problémy, jako například deprese, úzkostné stavy, bolesti na hrudi, bolesti hlavy, zad a podobně. Co se týče ekonomických důsledků, jedná se o záležitost spíše pro zaměstnavatele, neboť oběti zůstávají opakovaně doma na pracovní neschopnosti. V nejhorším případě však může u šikany dojít i k sebevraždě, nebo jejímu pokusu.⁵⁴

⁵² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 511. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁵⁴ Co dělat, když se setkáte se šikanou na pracovišti | mobbing, bossing | Jen Práce.cz. Práce a brigády, aktuální nabídka | JenPráce.cz [online]. Copyright © 2016 [cit. 08.03.2023]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/co-delat-kdyz-se-setkate-se-sikanou-na-pracovisti#anchorId0>

3.3.2. Sexuální obtěžování

Mezi další formy problémového chování se řadí i sexuální obtěžování, které je považováno za „proces, kdy si (nejen) vedoucí pracovník vynucuje nějaké rozhodnutí kontaktem, protislužbou v sexuální oblasti.“ Dochází k jeho přehlížení a oběť se často s traumatickou zkušeností prochází sama, než aby se někomu svěřila, neboť rozhodujícím faktorem je to, zda se opravdu o sexuální obtěžování jedná či nikoli. Právní ochrana je komplikovaná a prvky k ní se těžko stanovují.⁵⁵

3.4. Pracovní zátěž a stres

Pracovní zátěž a stres na pracovišti jsou vážným problémem, co se týká sociálně-psychologických podmínek práce. Pracovní zátěž je považována za základ pro stanovení nějakých požadavků na zaměstnance a jedná se o množství práce, jež musí zaměstnanec splnit do určitého časového úseku.

Mezi faktory pracovní zátěže spadá počet pracovních úkolů, jejich intenzita, časová náročnost, vnucené tempo, hluk, chybné mikroklimatické podmínky, práce na směny, stereotypní činnost, prožívání osobní nejistoty, ztráta sebevědomí, špatné pracovní prostředí, různé konflikty, negativní situace.⁵⁶

Stres je reakcí na přetížení organismu. Může mít dvě podoby, jednou z nich je eustres, tedy dobrý stres, který může být za následek vyvolání motivace a může pomoci dosáhnout větší výkonnosti. Zatímco distres, špatný stres, může způsobit různé zdravotní problémy, poruchy spánku, bolesti hlavy, deprese nebo úzkosti, podrážděnost a zvýšené kouření. Poté člověk není schopen práci vykonávat a nastává pracovní neschopnost, v krajní případě může dojít ke smrti.⁵⁷

Co se týče faktorů, které ovlivňují stres, tak se sem řadí hlavně pracovní zátěž, podmínky práce, zodpovědnost, malé sebevědomí, žádná jistota, různé typy konfliktů. Důležitým faktorem, na kterém si zakládají zaměstnanci, je úroveň vztahů na pracovišti, neboť se může jednat o podporu a snížení stresu na pracovišti.⁵⁸

⁵⁵ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 36paunk ISBN 978-80-247-3809-3.

⁵⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 184. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁷ Psychická zátěž a stres | Syndrom vyhoření | Chovani.eu. Společenské chování, komunikace, cestování, stolování | Chovani.eu [online]. Copyright © [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/psychicka-zatez-a-stres/c376>

⁵⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 185. ISBN 978-80-247-2497-3.

4. Pracovní výkon a výkonnost

Vzhledem ke snaze zlepšit výsledky společnosti a zajistit ji optimální fungování, je nutné dodržovat kvalitu, schopnost, obětavost a nadšení zaměstnanců a správnou hodnotu lidských zdrojů. Vše má vliv na pozitivní výkon společnosti. Nicméně skvělý výkon nemusí hned znamenat velkou výkonnost. Úzce s tím souvisí dokonce i řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.⁵⁹

Pojmy výkon a výkonnost jsou dva pojmy, které jsou mnohdy zaměňovány. A ačkoliv mají každý jiný význam, jsou stejně zásadní pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. „*Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek.*“, kdežto „*Výkonnost je schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy.*“⁶⁰

Pracovní výkon určuje množství práce, kterou zaměstnanec dokáže za určitý čas vykonat. Například lze uvést kolik kusů produktů dokáže zaměstnanec za hodinu vyrobit, nebo kolik metrů zvládne nabarvit na stěně za týden. Výkon se časově dost mění a to i během krátkých časových intervalů. Ovlivňují ho různé faktory jako fyzická kondice, míra motivace zaměstnance k práci, pracovní prostředí zaměstnance a další. Je měřítkem pro pracovní úspěšnost.⁶¹

Výkonnost oproti pracovnímu výkonu řeší to, jak zaměstnanec svou práci vykonává, zda dobře a kvalitně. Jedná se o důležitý faktor pro úspěšnost v několika oblastech podnikání a práce celkově. Výkonnost je pravidelně měřena a hodnocena. Zároveň je ovlivněna subjektivními předpoklady jako duševní vlastnosti, schopnosti pro práci a kvalifikace. Stejně tak může být ovlivněna objektivními podmínkami, jako například technické zajištění fungování, sociální podmínky, hygiena na pracovišti a jiné.⁶²

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 98-99 ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 164. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁶¹ Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho nějak ovlivňují | Práce a mzda - Hlavní strana | Práce a mzda | Zaměstnání [online]. Copyright © 2023 Wolters [cit. 09.03.2023]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/pracovni-vykon-zamestnancu-faktory-ktere-ho-ovlivnuji>

⁶² WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, str. 13. ISBN 978-80-247-2361-7.

4.1. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je činnost, která je využívána k uskutečnění stanovených výsledků a cílů společnosti, potřebných k dosažení požadovaného pracovního výkonu zaměstnance. Celé řízení pracovního výkonu pojímá dohodu o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnance, dále zpětnou vazbu k výkonu zaměstnance, průběžné zkoumání a následné hodnocení výkonu zaměstnance.⁶³

Nejzásadnější je pro zaměstnance dohoda, od níž se poté odvíjí výše odměny zaměstnance a jeho potencionální kariérní postup. Řízení zahrnuje vybrané funkce, díky kterým se stanovují cíle. Jedná se o směr, kam se zaměstnanci posouvají ke splnění cílů, dále pak vyhodnocení aktuálně splněných cílů, definování jednotlivých očekávaných úkolů od zaměstnance a také motivaci. Tohle všechno je nanejvíc významné pro zaměstnance, kteří se pak zlepšují, aby měli ty nejlepší pracovní výkony, což je zkrátka motivující.⁶⁴

Řízení pracovního výkonu může být prospěšné a to převážně z toho důvodu, že upozorněním na něj se zdůrazní fakt, že je pracovní výkon pro společnost důležitý. Díky řízení pracovního výkonu může společnost dosáhnout daleko lepších výsledků.⁶⁵ Cílem je vytvoření představy, jak by se společnosti a zaměstnancům mělo dařit a jakých výkonů by měli zhruba dosahovat. Společně s tím jde i o řízení kompletního odměňování, zefektivňování, zlepšení organizace výkonnosti a rozvoji veškerých požadovaných kompetencí.

Byly navrženy čtyři základní principy efektivní výkonnosti a to, že je vlastněna a vedena managementem ne oddělením lidských zdrojů, je požadován důraz na sdílené cíle a hodnoty společnosti, dále, že výkonnost není základním balíčkem pro každého, ale musí být vyvinuta přímo pro danou společnost zvláště s vlastními požadavky a musí být použita v rámci celé společnosti na všechny zaměstnance, ne jen na určitou část z nich.⁶⁶

⁶³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 141-142. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, str. 33. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁶⁶ Tamtéž, str. 35

4.2. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je proces, ve kterém probíhá posouzení výkonu zaměstnanců určité společnosti s cílem zjistit, jaké jsou jejich silné a slabé stránky a zda jsou přínosem pro společnost.

4.2.1. Cíle a kritéria hodnocení

Hodnocení zaměstnanců může ve společnosti probíhat z mnoha důvodů a může být požadováno hned několika cílů, které se mohou odvíjet od určitých potřeb společnosti. Záleží na tom, jakým způsobem bude hodnocení využito. Mezi ty základní cíle vůbec patří potřeba dohlížet na výkon v minulosti, dále usnadňování, co se týká odměňování, označení schopnosti zaměstnance, poskytnutí důležité zpětné vazby k výkonu, možnost prodiskutovat kariérní ambice zaměstnance a zkvalitnit výkon do budoucna. Klíčovou zásadou, která platí u hodnocení zaměstnance, je „*nejdříve koho, co, až pak jak a čím.*“⁶⁷

Každé hodnocení potřebuje různá kritéria. Za kritérium je považován takový určitý ukazatel výkonu nebo výkonnosti, díky němuž se podává výsledná informace o hodnocení, zda je zaměstnanec úspěšný či nikoliv. Je nesmírně důležité, aby kritéria byla správně nastavena a obzvlášť dostatečně definována. Ovlivňují totiž pracovní výkony zaměstnance a v případě, že by tomu tak nebylo, mohlo by dojít k ekonomickým ztrátám a k nebezpečí na pracovišti.⁶⁸

Součástí osobnostních předpokladů zaměstnance pro pracovní výkon jsou pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence. Pracovní způsobilostí se rozumí nárok na odpovídající vlastnosti zaměstnance. Za kvalifikaci se považuje všeobecná šance a připravenost na výkon pracovní činnosti. Kompetence jsou schopnosti, dovednosti a znalosti, který zaměstnanec potřebuje ke splnění určitých pracovních povinností. Jedná se o „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daným prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.*“⁶⁹

⁶⁷ HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi, str. 23. ISBN 978-80-247-1458-5.

⁶⁸ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, str. 41. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁶⁹ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, str. 61. ISBN 978-80-247-2361-7.

4.2.2. Systém hodnocení

Systém hodnocení zaměstnance je proces získávání určitých informací pro společnost. Správně nastavený systém hodnocení může mít vliv na lepší plánování rozvoje. V oblasti hodnocení je mimo jiné také podstatné zjistit odpovědi na otázky: Proč se má hodnotit? Co hodnotit? Jak to hodnotit? Kdo má hodnotit? Kdy a jak často se má hodnotit? A jak zpracovávat výsledky a jak je oznámit?

První otázka zjišťuje, jaký důvod má hodnocení zaměstnance jako takové. Je zřejmé, že hodnocení podává zaměstnancům důležitou zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu. Také se jedná o dobrý podklad pro odměňování a motivaci. Další otázky se zabývá tím, co se u zaměstnance a jeho výkonu vlastně zkoumá a hodnotí. Určitě se hodnotí celkové výsledky zaměstnance, jeho chování po čas pracovní činnosti, jeho způsobilost k práci, jaké má komunikační dovednosti, následně jeho ochota k práci a v neposlední řadě pracovní podmínky. Otázka, která řeší jak zaměstnance hodnotit, se věnuje metodám hodnocení zaměstnance. Co se týče otázky, kdo má zaměstnance hodnotit, je nutné zmínit, že hlavním hodnotitelem je nadřízený, dále se ale také může jednat o hodnotitele z řad spolupracovníků, jeho podřízený či dokonce zákazník. Otázka, jež se týká frekvence hodnocení zaměstnanců, závisí na mnoha faktorech a je nutná pravidelnost v přiměřených intervalech, tedy ideálně jednou až dvakrát za rok. Sdělování výsledků hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat profesionálně skrze hodnotící rozhovor. Celý proces by měl probíhat za vhodných podmínek.⁷⁰

4.2.3. Metody hodnocení

V případě, že je již pevně rozhodnuto o tom, co se bude hodnotit a proč, je důležité také znát jaké určité metody se k tomu dají využít.

Mezi hlavní patří:

- Metody zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce
- Typy hodnocení dle kritéria
- Typy hodnocení dle zdroje
- Sebehodnocení
- Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení)⁷¹

⁷⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 125-126. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁷¹ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, str. 30. ISBN 978-80-247-2042-5.

Metoda zařazování se používá tak, že se seřadí hodnocení zaměstnanci od nejlepšího po nejhoršího z nich. U párového srovnávání dochází ke srovnávání dvou výkonů hodnocených zaměstnanců. Lepšímu zaměstnanci se přičte bod a po sečtení se zaměstnanci seřadí, opět od nejvíce výkonného po nejméně výkonného. Naopak metoda nucené distribuce stojí na principu, kdy se hodnocení zaměstnanci rozdělí do určitých hodnotících skupin podle výkonu.⁷²

Další metodou, která je určena pro hodnocení zaměstnanců, je hodnocení dle kritéria, tedy systém, který poměřuje vlastnosti. Hodí se zejména na hodnocení pracovních výkonů na základě předem stanovených podmínek. Kritérií může být celá škála a jednat se může například o kvalitu práce, spolehlivost, produktivitu, schopnost řešit problémy nebo flexibilitu. Výhodou však je to, že se jedná o objektivní hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.⁷³

Metodou, která se nejvíce využívá, je hodnocení podle zdrojů. Její výhodou je možnost získat různé pohledy na výkon zaměstnance. Zdrojem může být například nadřízený, spolupracovník, či podřízený. Nejčastěji však hodnotí nadřízený, který však může být zaujatý a může mít nějaké předsudky na zaměstnance, tím pádem může být hodnocení neobjektivní a komplikované.⁷⁴

Za druhou nejčastější metodu hodnocení se považuje sebehodnocení, kdy zaměstnanec hodnotí sám sebe a zamýšlí se nad svým vlastním výkonem. Hlavní výhodou je, že si zaměstnanec uvědomuje, zda je dostatečně motivován, zda dostává zpětnou vazbu a jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Nicméně je nutné dát pozor na sebeúctu, neboť může dojít k nadhodnocení či podhodnocení.⁷⁵

360stupňová zpětná vazba funguje na podobném principu jako hodnocení podle zdrojů, akorát s tím rozdílem, že v tomto případě je hodnocení anonymní. Jedná se o zpětnou vazbu na výkon zaměstnance, která může být užitečná. Nejčastěji probíhá formou dotazníku, kde se hodnotí jednotlivé schopnosti.⁷⁶

⁷² PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, str. 32. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁷³ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, str. 67. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁷⁴ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi, str. 68. ISBN 978-80-247-1458-5.

⁷⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, str. 75. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁷⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 407. ISBN 978-80-247-1407-3.

5. Oblast řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je disciplína, která se zabývá řízením a správou lidských zdrojů ve společnosti. Cílem je dosažení dostatečně kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou zároveň správně a vhodně odměněni za jejich pracovní výkon.⁷⁷ Oblast řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou škálu činností. Do oblasti řízení lidských zdrojů spadá zejména obsazování volných pracovních míst, odměňování a faktory ovlivňující chování zaměstnance.

5.1. Obsazování volných pracovních míst

Postup pro obsazení volné pracovní pozice zahrnuje řadu kroků. Začíná se plánováním zaměstnanců, následuje analýza pracovního místa a posledním a nejdůležitějším krokem vůbec je nábor zaměstnanců, který obnáší získání, výběr, přijetí a adaptaci zaměstnance.

V případě plánování zaměstnanců a analýzy volného pracovního místa je nutné určit požadavky na danou pracovní pozici, stanovit potřebné dovednosti, zkušenosti a kvalifikace. Tato analýza obsahuje hned několik informací o pracovní pozici, zejména pak název, povinnosti, podmínky a zároveň udává požadavky na pracovní pozici, jako jsou například dosažené vzdělání, odborná praxe a další.⁷⁸ Jedná se o významný bod před náborem nových zaměstnanců.

5.1.1. Nábor zaměstnanců

Nábor zaměstnanců je proces, kdy společnost vyvine snahu získat, vybrat, přijmout a nechat adaptovat se nové uchazeče o nabízenou práci zaměstnavatele. Existuje spousta možností, jak nové zaměstnance získat. Zaměstnavatel se snaží zaměstnance získat sám, popřípadě k tomu využívá krajskou pobočku Úřadu práce nebo různé agentury. Provedeno to může být skrze inzeráty na billboardech, v tisku, na internetu, nebo v televizi, různou prezentací na veletrzích, pak formou doporučení a dalšími způsoby. Zaměstnavatel ovšem nesmí zadávat nabídky, které by mohly mít diskriminační charakter nebo by se mohly přičítat dobrým mravům.⁷⁹

⁷⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 48. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 80. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁷⁹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 34

Druhým krokem náboru zaměstnanců je výběr nového zaměstnance. Výběr zaměstnanců je činnost, při které je nutné se rozhodnout pro zaměstnance, který nejvíce odpovídá požadavkům volného pracovního místa. Existuje řada postupů a metod, pomocí kterých se zaměstnanci vybírají a to:

- Hodnocení životopisu - zhodnocení předchozích pracovních zkušeností
- Výběrový pohovor - osobní rozhovor s uchazečem o pracovní pozici
- Testy a zkoušky - test osobnosti, inteligence, znalostí, praktické testy
- Reference - ověření informací u předchozího zaměstnavatele, ve škole
- Skupinové hodnocení - hodnocení během pracovního cvičení⁸⁰

Poté, co se vyberou vhodné uchazeči, následuje jejich přijetí a s tím spojené administrativní skutečnosti. Pokud je uchazeč vybrán pro jeho úspěšnost ve výběrovém řízení, poskytne se mu kompletní nabídka o pracovním místě, která zahrnuje informace, jak o výši odměny za práci, tak stejně tak o pracovních podmínkách a o různých zaměstnaneckých výhodách a benefitech. Poté je nutné nechat zaměstnance podrobit se vstupní prohlídce u závodního lékaře. Zároveň vznikne pracovněprávní vztah, což znamená, že dojde k podpisu pracovní smlouvy, která obsahuje den nástupu, druh a místo výkonu práce. Zaměstnanci dnem nástupu do práce nastane zkušební doba, obvykle na 3 měsíce.⁸¹

Závěrem náboru je adaptace zaměstnance. Adaptací se rozumí schopnost přizpůsobit se novému prostředí. Jejím cílem je, aby se zaměstnanec nejen cítil pohodlně, ale také jako plnohodnotný člen týmu. Adaptace je nanejvýc důležitá pro celou společnost a její atmosféru. Zaměstnanec se přizpůsobuje jednak kultuře ve společnosti, jeho pracovní činnosti a sociálním podmínkám, tedy vztahům na pracovišti. Může být formální nebo neformální. U formálního dochází k různému školení, zatímco u neformálního probíhá seznamování se spolupracovníky, nadřízenými, popřípadě podřízenými.⁸²

⁸⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 105. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁸¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 34 - § 38

⁸² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 130. ISBN 978-80-247-2497-3.

5.2. Odměňování

Jedná se o vůbec základní princip, týkající se pracovního práva. Zahrnuje všelijaké způsoby, jakými se zaměstnanci odměňují. Vše, co se vztahuje k právní úpravě odměňování, řeší zákoník práce.⁸³ Pro zaměstnavatele je podstatné, aby, v rámci stanovení výše odměňování svých zaměstnanců, brali zřetel na trh práce, místní konkurenci a atraktivitu pro potenciálního zaměstnance.

„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ Odměňování by mělo být jednak spravedlivé, transparentní, ale hlavně by mělo odpovídat podaným výkonům zaměstnance.⁸⁴

5.2.1. Složky odměňování

Odměňování zaměstnanců může zahrnovat různé složky v závislosti na nabídce jeho zaměstnavatele. Mezi ty běžně používané patří obzvlášť základní peněžní odměna, tedy mzda nebo plat, dále nepeněžní výhody ve formě zaměstnaneckých benefitů a v neposlední řadě také uznání nebo odpovědnost. Používá se termín celková odměna, jež pobírá veškeré odměny, které jsou hmotné. Jednat se může například o odměnu podle zásluh nebo zdravotní péči. Dále zahrnuje i odměny, které jsou však nehmotné. Jde například o rozvoj kariéry a nebo kvalita pracovního života.⁸⁵

První formou hmotného odměňování je základní mzda. Jedná se o pevnou částku, kterou zaměstnanec obdrží za určitý pracovní výkon za určitou pracovní dobu. Obvykle je stanovena v pracovní smlouvě jako pevná částka nebo jako hodinová sazba. Její výše se odvíjí od podaného pracovního výkonu, zkušeností či úrovně vzdělání. Stanovení musí být ze strany zaměstnavatele spravedlivé, poctivé a musí odpovídat skutečnosti. Pro zaměstnance může být mzda formou motivace k práci. Mezi další formy patřící pod hmotné odměňování spadá pohyblivá složka, tedy prémie a bonusy, a mimořádné mzdové příplatky.⁸⁶

⁸³ BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck 2017. Academia iuris (C.H. Beck), str. 229. ISBN 978-80-7400-667-8.

⁸⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 128. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁸⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 161-162. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸⁶ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, str. 49. ISBN 978-80-271-0227-3.

5.2.2. Zaměstnanecké výhody a benefity

Jde o nepřímou formu odměňování zaměstnanců. „Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu.”⁸⁷ Zaměstnanecké výhody a benefity jsou nedílnou součástí péče o zaměstnance, tím pádem se zaměstnavatelé snaží poskytovat jich, co nejvíce, aby vyhověli jejich osobním potřebám. Jejich cílem je zvýhodnit stálé zaměstnance. Některé výhody a benefity mohou působit atraktivně a tak může jejich vlivem dojít k nalákání nových zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody a benefity se dělí především na plošné, které jsou pro všechny zaměstnance stejné a dále pružné, jež si může zaměstnavatel upravovat dle vlastní potřeby. Dále se mohou rozdělovat dle určitých kategorií na:

- Výhody týkající se práce
- Výhody, jejichž součástí jsou pracovní pomůcky
- Výhody spadající pod zdravotní péči o zaměstnance
- Výhody osobního charakteru⁸⁸

K výhodám týkajících se práce patří například příspěvek na stravování v podobě stravenek, nebo delší dovolená, respektive více dnů dovolené, dále různé jazykové vzdělávání formou kurzů, zároveň příspěvek na dopravu do zaměstnání včetně svozové dopravy a jiné. Výhody, jejichž součástí jsou pracovní podmínky, zahrnují obzvláště věci, které pomáhají zaměstnancům zpříjemnit jejich pracovní činnost. Jednat se může o ochranné pracovní pomůcky, nebo nějaká firemní zařízení, ať už mobilní telefon, služební automobil nebo notebook. Výhody spadající pod zdravotní péči o zaměstnance mohou být ve formě léčebných pobytů pro rodinu, vitamínů, rehabilitací, všelijakých peněžních pomocí v nemoci a podobně. Co se týče výhod osobního charakteru, je dobré zmínit, že se jedná o péči, která se může vztahovat například na příspěvky na různorodé sportovní a kulturní aktivity, příspěvky na penzijní připojištění a nebo také právní pomoc.⁸⁹

⁸⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer, str. 135. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁸⁸ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017, str. 119. ISBN 978-80-271-0227-3.

⁸⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 165. ISBN 978-80-247-2497-3.

5.3. Faktory ovlivňující chování zaměstnance

Chování každého zaměstnance ve společnosti je jiné. Pro zaměstnance je zcela důležité, aby jejich spolupracovníci, nadřízení a podřízení, respektive celý jejich pracovní kolektiv, poznali a pochopili jejich schopnosti, postoje a emoce. Na chování zaměstnanců může mít vliv spousta faktorů, těmi základními jsou motivace, oddanost a angažovanost. To, jak si společnost na trhu práce povede, závisí na tom, jak zaměstnance ovlivňují tyto zmíněné faktory.⁹⁰

5.3.1. Motivace

Prvním faktorem, který zdárně ovlivňuje chování zaměstnance ve společnosti, je motivace. Je považována za klíčový faktor působící na lepší výkon zaměstnance. „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, avizují a vzniklou aktivitu udržují.*”⁹¹ Motivovaní zaměstnanci mají větší tendenci k tomu být úspěšní. Existuje pět faktorů, které motivaci ovlivňují. Jedná se o potřeby fyziologické, kam se řadí mzda a plat, dále sociální, řešící vztahy na pracovišti, poté potřeby seberealizace, uznání a potřeba jistoty, kde je řeč o pracovních podmínkách a bezpečnosti zdraví při práci.⁹²

5.3.2. Oddanost

Oddanost zaměstnanců je především měřítkem toho, jak moc pevné jsou vazby mezi zaměstnancem a společností. Úzce tento pojem souvisí také s věrností a příznil. Je důležité, aby zaměstnanci byli oddaní své společnosti a byli tak ochotni vynaložit své úsilí a podat ten nejlepší výkon.⁹³

5.3.3. Angažovanost

Angažovanost zaměstnanců odpovídá situaci, kdy je zaměstnanec oddán a zároveň motivován ke své pracovní činnosti. Angažovaný zaměstnanec se nejen zajímá, nýbrž také usilovně přemýšlí o tom, jak svou práci dělat lépe, má ze svého výkonu pracovní činnosti skvělý dojem a aktivně se zapojuje do debat se svými spolupracovníky o potencionálním zlepšení jejich výkonů.⁹⁴

⁹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 215. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹¹ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 171. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁹² URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, str. 11. ISBN 978-80-271-0227-3.

⁹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 233. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹⁴ Tamtéž, str. 241.

6. Analýza spokojenosti zaměstnanců

Druhá část práce, tedy její praktická část, se zaměřuje na analýzu spokojenosti zaměstnanců v určité společnosti. Zpočátku je nutné zmínit, jaké jsou výzkumné otázky, hypotézy a které metody jsou pro účely této praktické části použity. Dále se představí daná společnost a její organizační struktura. Poté se zhodnotí a interpretují zjištěné výsledky a odpoví se na výzkumné otázky. V závěru se dle výsledků zavrhnou či nezavrhnou výzkumné předpoklady - hypotézy.

6.1. Výzkum a jeho metody

Pro zpracování této praktické části bylo nutné aplikovat anonymní šetření pomocí dotazníku, které bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s jejich zaměstnáním, pracovními podmínkami a vztahy na pracovišti. V bakalářské práci se využíval pouze kvantitativní výzkum. Dotazník byl zpracován přes webové stránky a do společnosti zaslán pomocí e-mailové adresy, zároveň byl pro zaměstnance bez e-mailové adresy vytisknut v papírové formě. Zaměstnanci z 99 % využili odkaz zasláný přes e-mail, pouze jeden si vybral formu papírovou.

6.1.1. Výzkumné otázky

Pro dosažení stanoveného cíle bakalářské práce bylo potřeba stanovit si následující výzkumné otázky:

- 1. Jaká je spokojenost zaměstnanců v této společnosti?*
- 2. V jaké oblasti jsou zaměstnanci převážně nespokojeni?*

6.1.2. Výzkumné předpoklady - hypotézy

Hypotéza č. 1

Předpokládám, že minimálně 40 % zaměstnanců je spíše spokojených se zaměstnaneckými výhodami a benefity.

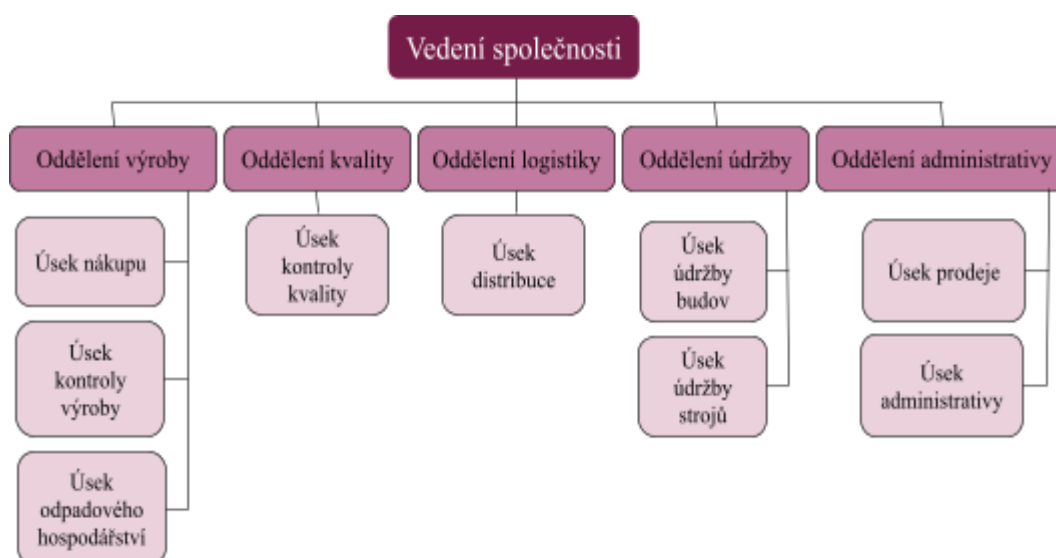
Hypotéza č. 2

Předpokládám, že více než 15 % zaměstnanců by určitě odešlo ze zaměstnání.

6.2. Profil společnosti

Název vybrané společnosti byl zachován v anonymitě. Charakterizovaná společnost XY byla založena v květnu roku 2005 jako dceřiná firma zahraničního rodinného závodu a od té doby si tak vybuodovala silnou pozici na trhu. Jedná se o jediný závod nacházející se na území Evropy a zaměstnává celkem 154 zaměstnanců. Zahraniční rodinný závod zaměstnává 8 tisíc zaměstnanců v osmi zemích na třech různých kontinentech. Zabývá se výrobou kovových komponentů určených pro automobilový průmysl, dále pak komponentů do interiérových a venkovních klimatizačních jednotek. Zezačátku do jejího rozsahu spadalo pouze lisování, nyní však disponuje nejen lisováním a procesy jako nákup materiálu, logistika, ale také návrhem a výrobou lisovacích forem. Využívá výhody globální sítě a vynakládá veškeré úsilí, aby byla tím nejlepším výrobním partnerem s nabídkou lepší kvality, kratší dodací lhůty a nižších nákladů. Využívá moderní technologie pro vývoj produktů. Nejdůležitější je však pro ní péče o zákazníka, špičková technologie a hodnota zaměstnance.

Jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti XY je zaměstnáno celkem 154 zaměstnanců. Z toho je 89 kmenových a 65 agenturních zaměstnanců, mluvících cizím jazykem. Za vedením společnosti stojí prezident, jednatel a ředitel společnosti. Organizace je rozdělena na pět oddělení a to na výrobu, logistiku, kvalitu, údržbu a administrativu. Zaměstnanci, kteří pracují na níže uvedených úsecích, mají své nadřízené a vedoucí pracovníky, jimiž jsou především manažeři.



6.3. Zpracování a interpretace výsledků

V rámci této podkapitoly došlo k podrobné analýze jednotlivých odpovědí z dotazníku, který byl zaslán pouze 89 kmenovým zaměstnancům. Následně ho vyplnilo 61 z nich, to dává 68,5 % návratnost, což považuji za úspěch. Poté proběhlo interpretování za pomoci grafického znázornění a textového popisu.

Dotazník obsahoval identifikační otázky, dále otázky na motivaci a spokojenost, objevily se zde i otázky týkající se zpětné vazby, zaměstnaneckých výhod a zároveň otázky zaměřené na komunikaci a pocity z pracoviště.

Otázka č. 1 - Jaké je Vaše pohlaví?

Z výsledků dotazníku plyne, že je ve společnosti zaměstnaných 49,2 % mužů a 50,8 % žen. Takže je zřejmé, že zaměstnanci jsou, v zastoupení obou sociálních pohlaví, takřka rovnoměrně rozloženi.

Otázka č. 2 - Jaký je Váš věk?

Polovina z dotazovaných respondentů, tedy přesně 49,2 %, je ve věku 31 až 40 let, dalších 21,3 % spadá do kategorie 41 až 50 let. Ve věku 26 až 30 let je zaměstnaných 16,4 %. Relativně malé zastoupení má společnost XY ve věku 51 let a více. Nejméně početnou skupinu však tvoří zaměstnanci do 25 let s 1,6 %.

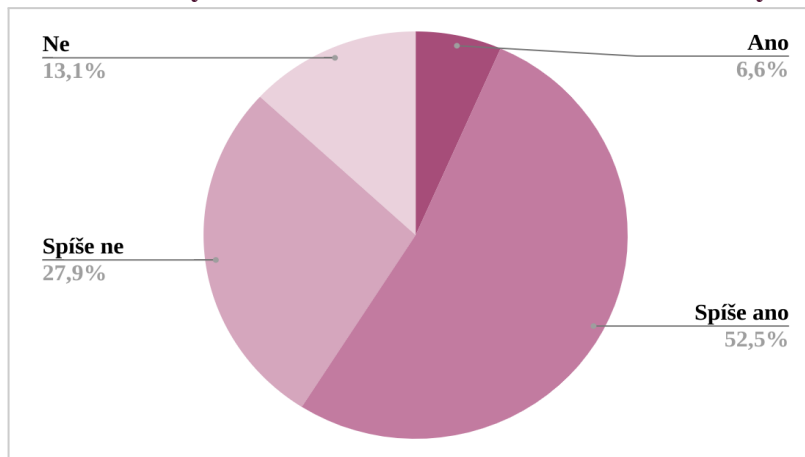
Otázka č. 3 - V jakém oddělení/odvětví jste zaměstnán/a?

Tato otázka byla zaměřena na konkrétní oddělení či oddělení společnosti, kde jsou dotazovaní respondenti zaměstnáni. V oddělení výroby je zaměstnána většina, 42,6 %, zaměstnanců. V administrativním oddělení je zaměstnáno 21,3 % a v oddělení kvality pak 16,4 %. Na údržbě pracuje 11,5 % a nejmenší zastoupení má oddělení logistiky s 8,2 % zaměstnanců.

Otázka č. 4 - Jak dlouho pracujete na Vaší pozici?

V rámci této otázky se vybíralo ze čtyř možností. V dotazníku bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti XY již 5 až 10 let. Ovšem zajímavým faktem je, že 29,5 % zaměstnanců je společnosti už přes 10 let věrných. Možnost 2 až 5 let byla zvolena u 27,9 % respondentů. Společnost má pouze 8,2 % zaměstnanců, kteří svou pozici zastávají méně než 2 roky.

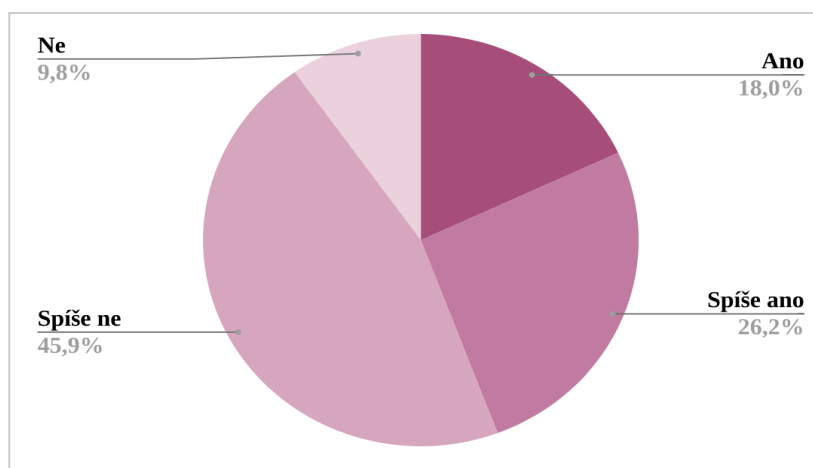
Otázka č. 5 - Cítíte se být motivován/a Vaším vedoucím/nadřízeným?



Graf č. 1 - Motivace vedoucím/nadřízeným (Zdroj: vlastní)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že nadpoloviční většina respondentů s otázkou spíše souhlasí, což je považováno za pozitivní zjištění. Avšak 27,9 % už se spíše necítí být jakkoliv motivováni. Méně početná skupina respondentů tvrdí, že se necítí být motivováni vůbec, což může mít za následek horší pracovní výkon či jeho ovlivnění. Pocit dostatečné motivace má pouhých 6,6 % dotazovaných.

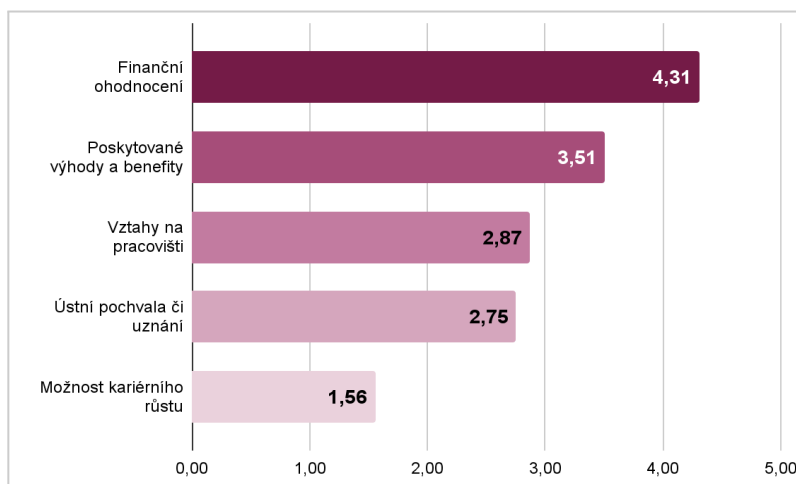
Otázka č. 6 - Dostáváte od Vašeho vedoucího/nadřízeného zpětnou vazbu ohledně pracovního výkonu?



Graf č. 2 - Zpětná vazba od vedoucího/nadřízeného (Zdroj: vlastní)

Největší procento zaměstnanců spíše nedostává zpětnou vazbu, což může způsobit negativní postoj vůči pracovní činnosti. Nicméně 26,2 % zaměstnanců naopak zvolilo možnost „spíše ano“ a 18 % možnost „ano“. Nejmenší skupina, v tomto případě 9,8 % zaměstnanců, nedostává absolutně žádnou zpětnou vazbu, což může značně ovlivnit komunikaci a tím pádem zhoršit vztahy na pracovišti.

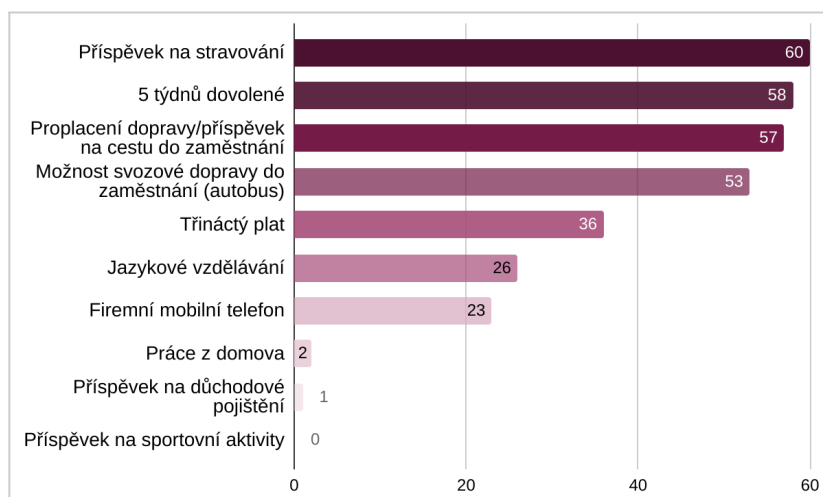
Otázka č. 7 - Co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje?



Graf č. 3 - Motivační faktory v zaměstnání (Zdroj: vlastní)

V této otázce měli zaměstnanci seřadit motivační faktory dle pocitu důležitosti. Finanční ohodnocení bylo nejvícekrát zvoleno jako hlavní motivace. Druhým motivačním faktorem byly zvoleny poskytované výhody a benefity. Co se týče vztahů na pracovišti, těm zaměstnancům určili důležitost třetího stupně. S mírným rozdílem poté skončila ústní pochvala či uznání. A s mým údivem je pro zaměstnance možnost kariérního růstu nejméně důležitá.

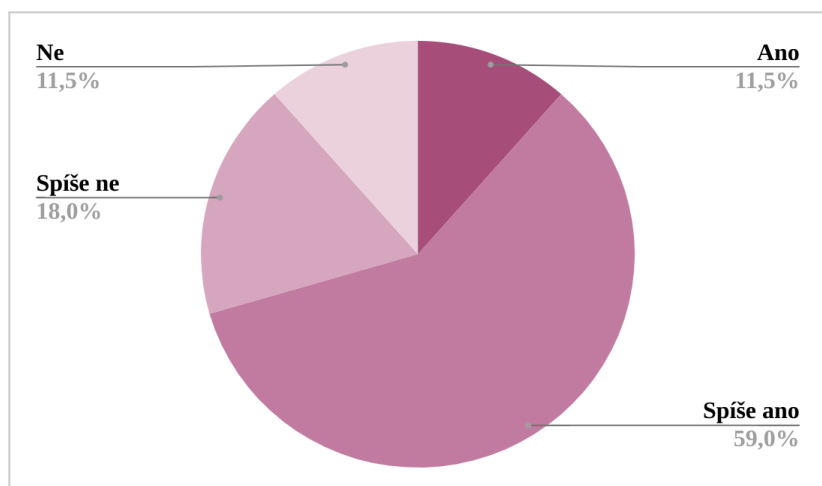
Otázka č. 8 - Jaké výhody a benefity Vaše zaměstnání nabízí?



Graf č. 4 - Zaměstnanecké výhody a benefity (Zdroj: vlastní)

V případě této otázky zaškrtovali respondenti své zaměstnanecké výhody a benefity. Téměř všichni zaměstnanci se v prvních čtyřech výhodách shodli. Větší polovina z nich dostává třináctý plat, část z nich má možnost jazykového vzdělání a jen třetina disponuje firemním mobilním telefonem. Dva zaměstnanci pak mají výhodu práce z domova a jen jeden dostává příspěvek na důchodové pojištění.

Otázka č. 9 - Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami a benefity?



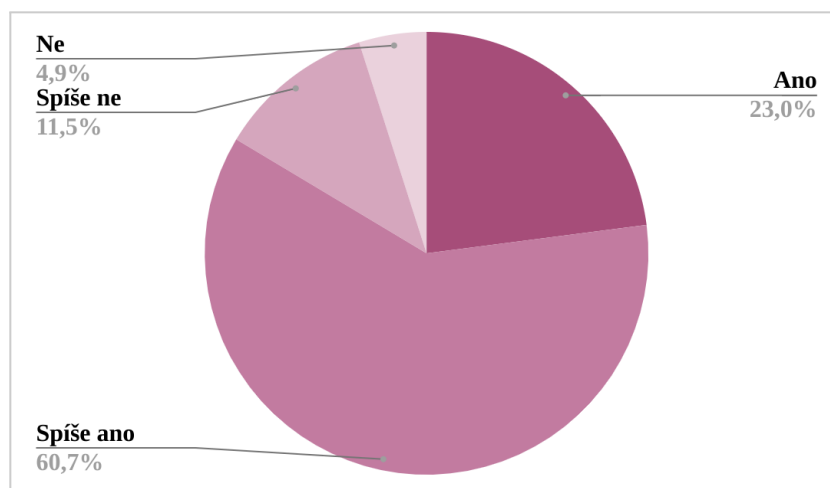
Graf č. 5 - Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a benefity (Zdroj: vlastní)

Nadpoloviční většina, 59 % zaměstnanců, uvedla, že jsou spíše spokojeni s výhodami a benefity poskytovanými zaměstnavatelem. Respondentů, kteří zvolili možnost „spíše ne“ je 18 %, z čehož vyplývá potřeba a chtíč většího výběru zaměstnaneckých výhod a benefitů. Plně spokojených je jen 11,5 % zaměstnanců. Zbývajících 11,5 % dotazovaných je nespokojeno a chtělo by nějakou změnu.

Otázka č. 10 - Uved'te jaké zaměstnanecké výhody a benefity byste nově ocenil/a?

Následující otázka byla v dotazníku záměrně, neboť navazuje na předchozí otázku, která se týká spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami a benefity. V případě, že zaměstnanci nebyli plně spokojeni, mohli se v této otevřené otázce vyjádřit. Odpověď mohla zahrnovat tipy a nápady na nové zaměstnanecké výhody a benefity, které by mohl zaměstnavatel nově poskytovat. Celkem 35x se opakoval „příspěvek na důchodové pojištění“. Následně se zde vyskytovala 18x výhoda formou „sickdays“, neboli volných dnů nemoci. Malá část, tedy 11 zaměstnanců, by ocenila možnost „dovolené navíc“. Zaměstnanecká výhoda v podobě „home office“ se uvedla 4x, stejně tak i „třináctý plat“. Dva zaměstnanci napsali, že by chtěli „více firemních večírků“ a „příspěvek na sportovní aktivity“. Jedenkrát se poté přidali komentáře s „příspěvkem na oblečení, bydlení a kávu“, dále odpovědi s „MultiSport kartou“ a „odborným školením“. V neposlední řadě se také ukázala vtipná připomínka jednoho z dotazovaných, který uvedl, cituji: „*Sehnat mi kolegu, který bude chodit místo mě v pátek na odpolední!*“.

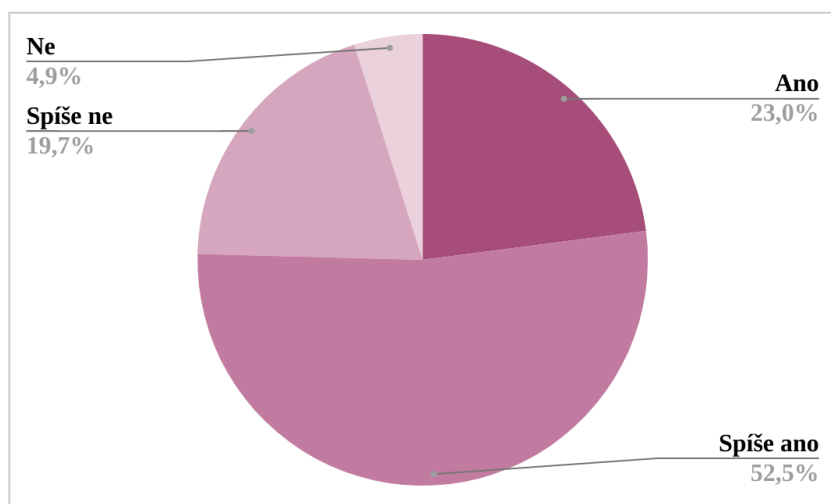
Otázka č. 11 - Hodnotíte své vztahy v zaměstnání jako dobré?



Graf č. 6 - Hodnocení vztahů na pracovišti (Zdroj: vlastní)

Z výsledků dotazníku plyne, že velké množství zaměstnanců hodnotí své vztahy v zaměstnání jako dobré, neboť 60,7 % dotazovaných zvolilo odpověď „spíše ano” a 23 % odpověď „ano”. Vztahy na pracovišti je nutné udržovat, protože mohou významně přispět k lepšímu výkonu zaměstnance. Zaměstnanců, kteří své vztahy spíše nehodnotí jako dobré, je 11,5 %. Zbýlých 4,9 % má pravděpodobně na pracovišti složité vztahy a není součástí dobrého kolektivu.

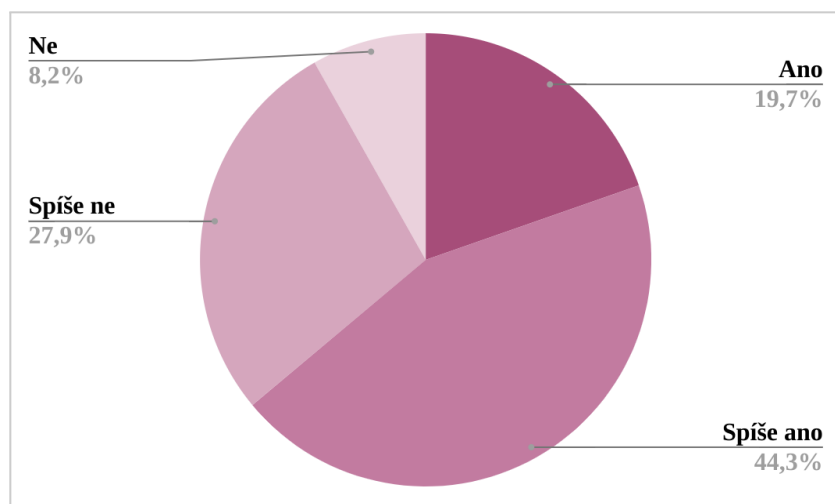
Otázka č. 12 - Funguje podle Vás komunikace se spolupracovníky?



Graf č. 7 - Fungování komunikace se spolupracovníky (Zdroj: vlastní)

Více jak polovina dotazovaných zaměstnanců pociťuje, že jim komunikace se spolupracovníky spíše funguje. Zaměstnanců, kteří jsou plně přesvědčeni, že jim komunikace funguje jak má, je 23 %. Na druhou stranu odpověď „spíše ne” byla zvolena u 19,7 % zaměstnanců. Malé množství má zjevně komunikační problém a nemá pocit, že jim komunikace se spolupracovníky nějak funguje.

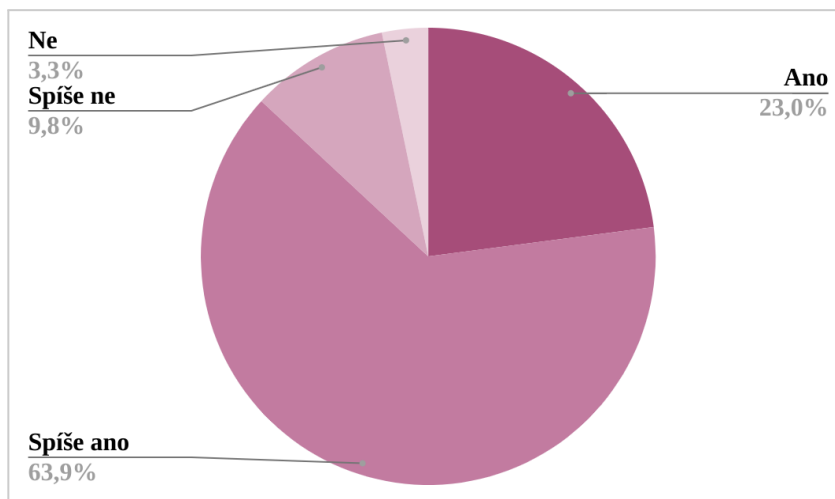
Otázka č. 13 - Funguje podle Vás komunikace s Vaším vedoucím/nadřízeným?



Graf č. 8 - Fungování komunikace s vedoucím/nadřízeným (Zdroj: vlastní)

Skoro polovina se domnívá, že jim komunikace s jejich vedoucím nebo nadřízeným spíše funguje. U 27,9 % zaměstnaných se zdá, že mají s komunikací mezi nimi a jejich vedoucími či nadřízenými komunikační potíže. 19,7 % respondentů poté nemá problém s komunikací a jsou naprosto spokojeni. Menší skupina, 8,2 %, jsou přesvědčeni, že jejich komunikace vůbec nefunguje.

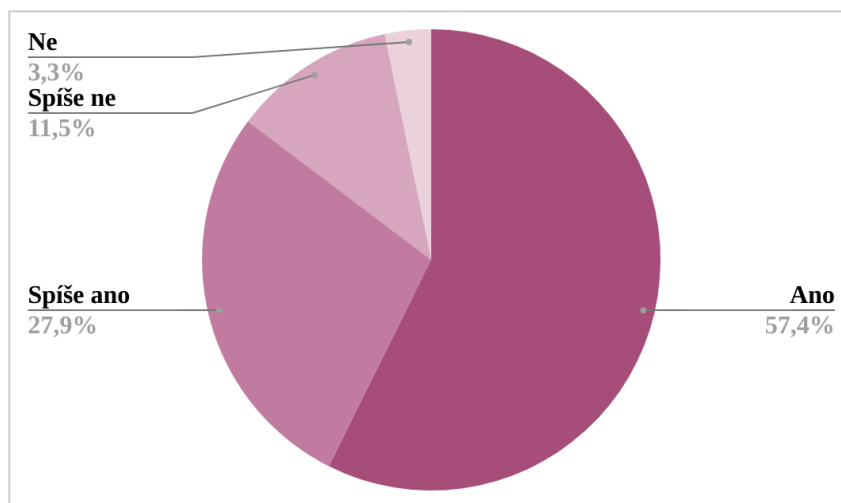
Otázka č. 14 - Máte takové podmínky, abyste mohl/a dobře vykonávat svoji práci?



Graf č. 9 - Dobré pracovní podmínky pro výkon práce (Zdroj: vlastní)

Z grafu lze jasně odvodit, že téměř všichni respondenti, přesněji 86,9 %, mají takové podmínky, aby mohli dobře vykonávat svou práci, a to je povzbudivý výsledek. „Spíše ne” zvolilo jen 9,8 % dotazovaných zaměstnanců. Zbytek respondentů uvedl, že nemá příznivé podmínky pro výkon práce, což může značit potíže, která se v případě neřešení může změnit v úvahu o odchodu ze zaměstnání.

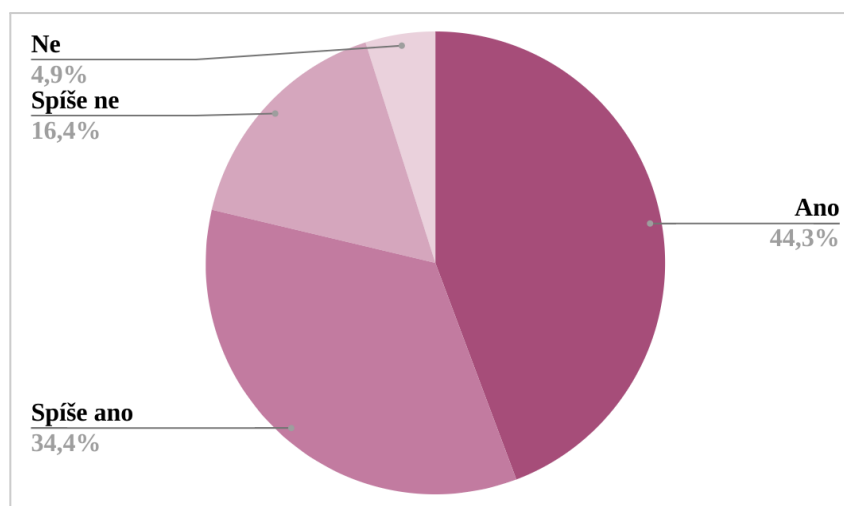
Otázka č. 15 - Jste spokojen/a s hygienickými podmínkami na pracovišti?



Graf č. 10 - Spokojenost s hygienickými podmínkami (Zdroj: vlastní)

Podle výsledků dotazníku se většina odpovědí shoduje na spokojenosti s hygienickými podmínkami na pracovišti. Přesně 57,4 % zaměstnanců je plně spokojeno a 27,9 % je spíše spokojeno. Dle mého názoru se jedná o úspěch, neboť hygienické podmínky jsou důležitým faktorem ovlivňující výkon. Menší procento, konkrétně 11,5 %, zvolilo možnost „spíše ne” a pouhých 3,3 % možnost „ne”.

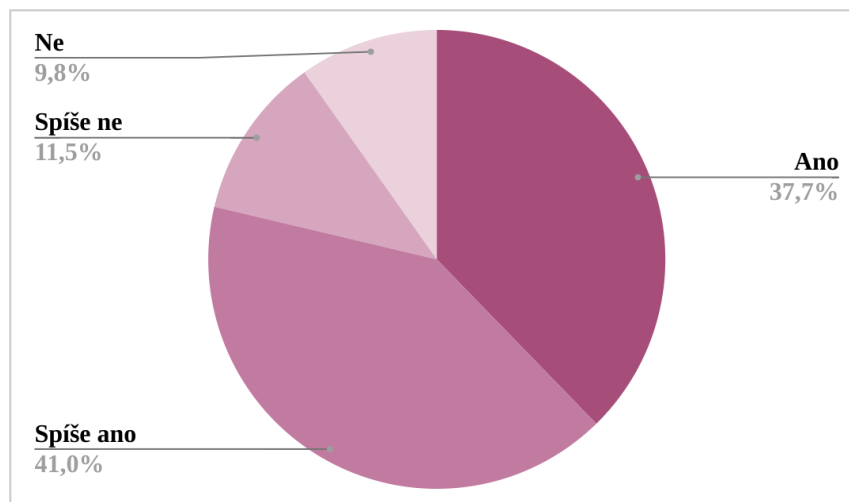
Otázka č. 16 - Jste spokojen/a se vzhledem Vašeho pracoviště?



Graf č. 11 - Spokojenost se vzhledem pracoviště (Zdroj: vlastní)

Z grafu lze vyčíst, že procentuální zastoupení spokojenosti se vzhledem pracoviště je 44,3 %. Respondentů, kteří jsou spíše spokojeni je 34,4 %. Za mě se znovu jedná o pozitivní vývoj v této oblasti, protože vzhled pracoviště je nedílnou součástí příznivých pracovních podmínek pro kvalitnější pracovní výkon. Spíše nespokojeno je pak 16,4 % zaměstnanců a 4,9 % je naprosto nespokojeno.

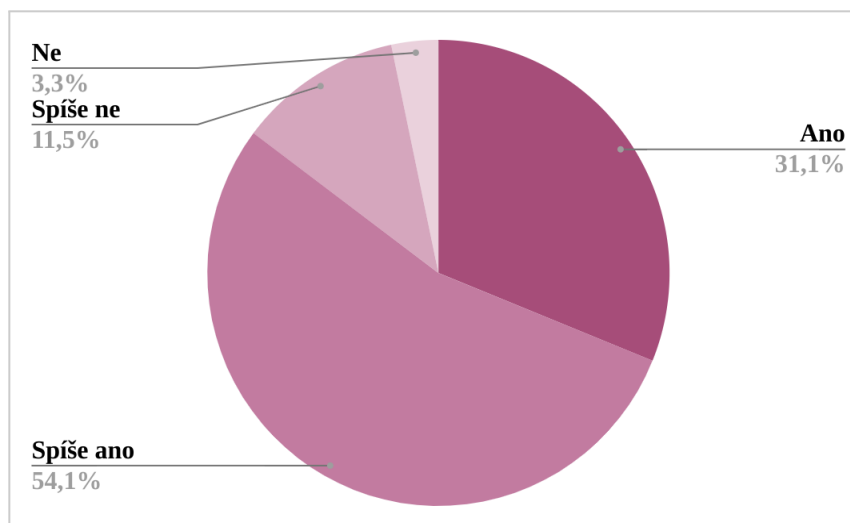
Otázka č. 17 - Jste spokojen/a s pracovní dobou?



Graf č. 12 - Spokojenost s pracovní dobou (Zdroj: vlastní)

Na základě grafu lze konstatovat, že více jak tři čtvrtiny dotazovaných zaměstnanců je spíše spokojených s jejich pracovní dobou. Menší zastoupení má 11,5 % respondentů, kteří zvolili možnost „spíše ne“. Zajímavým zjištěním je, že 9,8 % je s pracovní dobou nespokojených a chtěli by i přes její flexibilitu změnu.

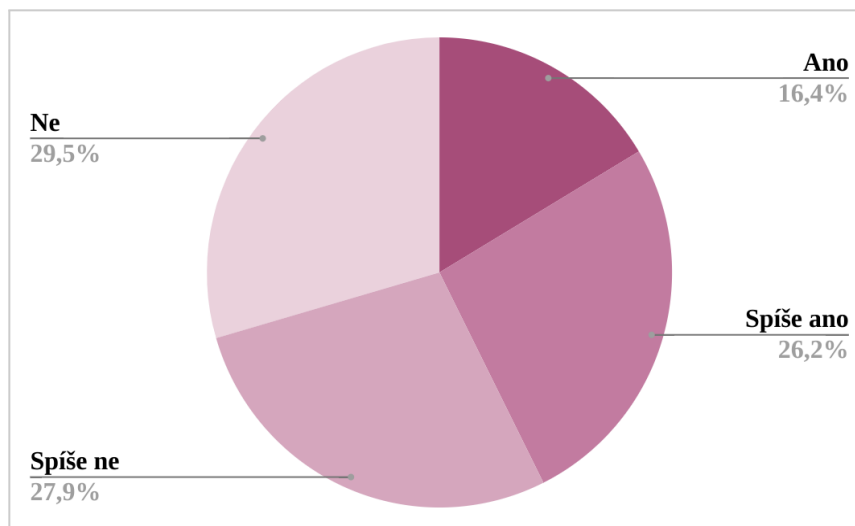
Otázka č. 18 - Považujete své pracovní místo za stabilní?



Graf č. 13 - Stabilita pracovního místa (Zdroj: vlastní)

Jak je vystihnuto v grafu, převážná většina považuje své místo za stabilní, což znamená, že jsou zaměstnanci přesvědčeni, že je jejich místo dlouhodobé a cítí se na své pozici bezpečně. Zaměstnanci, kteří své pracovní místo považují spíše za nestabilní, je přesně 11,5 %. Naprosto jistě ví 3,3 % zaměstnanců, že jejich místo má pouze omezenou dobu a že nemají definovanou délku trvání.

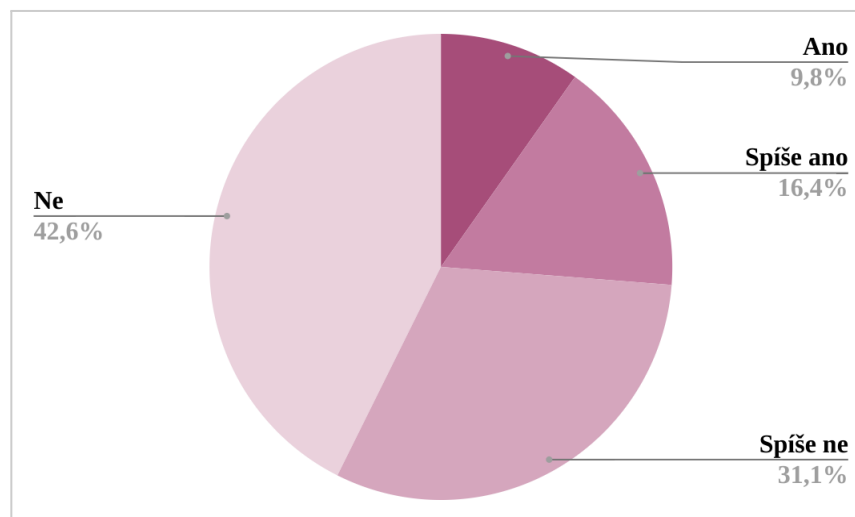
Otázka č. 19 - Doporučil/a byste zaměstnání někomu jinému?



Graf č. 14 - Doporučení zaměstnání (Zdroj: vlastní)

K doporučení tohoto zaměstnání někomu jinému se 29,5 % zaměstnanců vyjádřilo negativně, větší procento pak zvolilo odpověď „spíše ne“. Z čehož vyplývá, že respondenti nejsou v zaměstnání spokojeni zase natolik, aby ho doporučovali dále. Ve společnosti jsou ale i tací, 16,4 %, kteří by ho doporučili rádi.

Otázka č. 20 - Uvažujete o odchodu ze zaměstnání?



Graf č. 15 - Odchod ze zaměstnání (Zdroj: vlastní)

Poslední otázka se zaměřovala na úvahu o odchodu ze zaměstnání, kde se přednostně vyjádřila většina, která o odchodu neuvažuje. S touto informací lze naložit s velkou spokojeností. Pozornost si zaslouží těch zbylých 16,4 % a 9,8 %, kteří o odchodu přemýšlejí ba ho už dokonce mají v plánu. Protože ztráta zaměstnance výkon společnosti nijak nepodpoří, akorát ho zhorší. Je tedy potřeba udělat vše pro spokojenost a podporu výkonu zaměstnance.

6.3.1. Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1 - Jaká je spokojenost zaměstnanců v téhle společnosti?

Spokojenost zaměstnanců v téhle společnosti se zdá jako velmi pozitivně, to lze posoudit z otázek č. 9, 14, 15, 16 i 17, která se převážně týkala spokojenosti. U otázky číslo 9 uvedla většina, že jsou spíše spokojených, co se týče jejich zaměstnaneckých výhod a benefitů. Spokojenost s pracovními podmínkami potvrdilo necelých 90 %, což je zřejmé z otázky č. 14. Dle následující 15. otázky jsou zaměstnanci spokojeni skoro stejně s hygienickými podmínkami na pracovišti. Spokojený jsou zaměstnanci také se vzhledem jejich pracoviště a s jejich pracovní dobou. Konkrétně necelých 45 % u otázky č. 16 a téměř 80 % u otázky 17.

Výzkumná otázka č. 2 - V jaké oblasti jsou zaměstnanci převážně nespokojeni?

Převážná nespokojenost zaměstnanců vyplývá pouze z otázek č. 5 a 6, které se týkají motivace ze strany vedoucího či nadřízeného a stejně tak i zpětné vazby od nich. U otázky č. 5 uvedlo necelých 30 %, že se spíše necítí být jakkoliv motivováni. 13 % pak není ze strany vedoucího nebo nadřízeného motivováno vůbec. Co se týče další nespokojenosti, je vhodné zmínit otázku č. 6, která se zaměřuje na motivaci ze strany vedoucího nebo nadřízeného. Polovina zaměstnanců spíše žádnou zpětnou vazbu nedostává, což může způsobit právě jejich nespokojenost.

6.3.3. Vyhodnocení výzkumných předpokladů - hypotéz

U hypotézy č. 1 jsem předpokládala, že minimálně 40 % zaměstnanců je spíše spokojených se zaměstnaneckými výhodami a benefity. Dle otázky č. 9 lze konstatovat, že *hypotéza se nezamítá*, neboť spíše spokojených je 59 % zaměstnanců.

U hypotézy č. 2 jsem předpokládala, že více než 15 % zaměstnanců by určitě odešlo ze zaměstnání. *Tato hypotéza se zamítá*, protože podle výsledků dotazníkového šetření o odchodu uvažuje méně než 10 %.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vymezit pojmy týkající se pracovních podmínek zaměstnanců, které obsahují jednak pracovní prostředí, pracovní dobu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dále také sociálně-psychologické podmínky práce, kam spadají vztahy a komunikační schopnosti na pracovišti. Vysvětleny byly i pojmy výkon a výkonnost, které jsou pro tuto bakalářskou práci velmi podstatný. Každá z uvedených kapitol obsahuje základní termíny, pracovní podmínky pojímají jejich právní úpravu.

Zároveň bylo cílem analyzovat spokojenost zaměstnanců v dané společnosti a zjistit, v jaké oblasti jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Zjištěno bylo, že ve společnosti jsou zaměstnanci až na pár výjimek celkem spokojeni. Zejména pak, co se týče jejich pracovního prostředí, pracovní doby nebo hygienických podmínek. Nicméně některé výsledky také ukázaly, že existují určité oblasti, ve kterých by bylo možné zlepšit podmínky a tím zvýšit spokojenost zaměstnanců. Cíl práce byl naplněn.

První hypotézu, která se zabývala spokojeností se zaměstnaneckými výhodami a benefity, se mi povedlo nezamítnout, tedy mé výzkumné předpoklady byly správné. Nicméně druhá hypotéza nevyšla dle mých předpokladů, takže došlo k jejímu zamítnutí. Ta se týkala úvahy o odchodu ze zaměstnání.

Souhrnné analyzované výsledky z dotazníkové šetření se následně poskytnout společnosti pro zlepšení pracovních podmínek a tím pádem ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců.

Resumé

The aim of this bachelor thesis was to define the concepts related to the working conditions of employees, which include the working environment, working hours, safety and health at work. Also, the socio-psychological conditions of work, which include relationships and communication skills in the workplace. The concepts of performance and efficiency were also explained, which are very relevant to this bachelor thesis. Each of these chapters contains the basic terms, the working conditions conceptualize their legal regulation.

At the same time, the aim was to analyse the employee satisfaction in the company and to find out in which area the employees are least satisfied. It was found that the employees in the company are quite satisfied with a few exceptions. Especially in terms of their working environment, working hours or hygiene conditions. However, some of the results also showed that there are some areas where conditions could be improved and thus increase employee satisfaction. The objective of the work was met.

The first hypothesis, which dealt with satisfaction with employee benefits and perks, was not rejected, so my research assumptions were correct. However, the second hypothesis did not work according to my assumptions, so it was rejected. The latter concerned the consideration of leaving employment.

The summary results from the questionnaire survey are then to provide the company to improve working conditions and hence to increase the employees' performance.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck 2017. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-667-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GOGOVÁ, Radana, Petr HŮRKA a Helena ÚLEHLOVÁ. *Pracovní doba: podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 2., přeprac. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-759-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

SLÁDEK, Václav. *Pracovní doba v praxi: problémy - otázky - odpovědi*. Praha: Grada, 2003. Právo pro praxi. ISBN 80-247-0730-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠEJ, Jakub. *Zdraví a nemoc zaměstnance*. Praha: Grada Publishing, 2020. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-1015-5.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Právní předpisy

Vyhláška č. 120/1976 Sb., o Mezinárodním paktu o občanských a politických právech a Mezinárodním paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech

Nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací

Nařízení vlády č. 290/1995 Sb., kterým se stanoví seznam nemocí z povolání

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

Usnesení č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání

Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Internetové zdroje

Co dělat, když se setkáte se šikanou na pracovišti | mobbing, bossing | Jen Práce.cz. Práce a brigády, aktuální nabídka | JenPráce.cz [online]. Copyright © 2016 [cit. 08.03.2023]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/co-delat-kdyz-se-setkate-se-sikanou-na-pracovisti#anchorId0>

Hluk v pracovním prostředí | Státního zdravotní ústav SZÚ | Oficiální web | Státního zdravotního ústavu v Praze. [online]. Copyright © 2023 [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: <https://szu.cz/tema/pracovni-prostredi/factory-pracovniho-prostredi/fyzikalni/hluk-prac/hluk-v-prac-prost/>

Osvětlení pracoviště - hygienické normy, doporučená intenzita | BOZP.cz. Dokumentace BOZP a PO | BOZP.cz [online]. Copyright © 2023 CRDR spol. s r.o. [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/osvetleni-pracoviste/>

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ. Úvod [online]. Copyright © 2016 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi>

Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho nějak ovlivňují | Práce a mzda - Hlavní strana | Práce a mzda | Zaměstnání [online]. Copyright © 2023 Wolters [cit. 09.03.2023]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/pracovni-vykon-zamestnancu-faktory-ktere-ho-ovlivnuji>

Psychická zátěž a stres | Syndrom vyhoření | Chovani.eu. Společenské chování, komunikace, cestování, stolování | Chovani.eu [online]. Copyright © [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/psychicka-zatez-a-stres/c376>

Škodliviny – Encyklopedie BOZP. Výkladový slovník [online]. Copyright © 2023 [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=%C5%A0kodliviny>

XII.3.4 Pracovní úrazy a nemoci z povolání - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. Obsah - Příručka [online]. Copyright © 2016 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XII34Pracovniurazyanemocizpovola>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Organizační struktura společnosti.....	30
---	----

Seznam grafů

Graf č. 1 - Motivace vedoucím/nadřízeným.....	32
Graf č. 2 - Zpětná vazba od vedoucího/nadřízeného.....	32
Graf č. 3 - Motivační faktory v zaměstnání.....	33
Graf č. 4 - Zaměstnanecké výhody a benefity.....	33
Graf č. 5 - Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a benefity.....	34
Graf č. 6 - Hodnocení vztahů na pracovišti.....	35
Graf č. 7 - Fungování komunikace se spolupracovníky.....	35
Graf č. 8 - Fungování komunikace s vedoucím/nadřízeným.....	36
Graf č. 9 - Dobré pracovní podmínky pro výkon práce.....	36
Graf č. 10 - Spokojenost s hygienickými podmínkami.....	37
Graf č. 11 - Spokojenost se vzhledem pracoviště.....	37
Graf č. 12 - Spokojenost s pracovní dobou.....	38
Graf č. 13 - Stabilita pracovního místa.....	38
Graf č. 14 - Doporučení zaměstnání.....	39
Graf č. 15 - Odchod ze zaměstnání.....	39

Příloha

Vzor nevyplněného dotazníku

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou oboru Veřejná správa na Fakultě právnické Západočeské Univerzity v Plzni. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti se zaměstnáním, zejména pak s pracovními podmínkami, výhodami a vztahy na pracovišti. Dotazník je zcela anonymní, dobrovolný a zabere Vám pouze několik minut. Zjištěné výsledky budou použity pro osobní účely k vypracování bakalářské práce.

Děkuji za Vaše odpovědi a čas.

Kateřina Pazderová

1) Jaké je Vaše pohlaví? (Vyberte jednu odpověď)

žena muž

2) Jaký je Váš věk? (Vyberte jednu odpověď)

méně než 25 let 26-30 let 31-40 let 41-50 let 51 let a více

3) V jakém odvětví/oddělení jste zaměstnán/a? (Vyberte jednu odpověď)

Administrativa Výroba Kvalita Logistika Údržba

4) Jak dlouho pracujete na Vaší pozici? (Vyberte jednu odpověď)

méně než 2 roky 2-5 let 5-10 let 10 a více let

5) Cítíte se být motivován/a Vaším vedoucím/nadřízeným? (Vyberte jednu odpověď)

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6) Dostáváte od Vašeho vedoucího/nadřízeného zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?

(Vyberte jednu odpověď)

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7) Co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje? (Očíslujte 1. - nejdůležitější, 5. - nejméně důležitá)

Ústní pochvala či uznání

Finanční ohodnocení

Vztahy na pracovišti

Poskytované výhody a benefity

Možnost kariérního růstu

8) Jaké výhody a benefity Vaše zaměstnání nabízí? (Vyberte 1 nebo více odpovědí)

- Příspěvek na stravování 5 týdnů dovolené Příspěvek na důchod
- Práce z domova Jazykové vzdělávání Firemní mobilní telefon
- Příspěvek na sportovní aktivity Možnost svozové dopravy do zaměstnání
- Proplacení dopravy/příspěvek na cestu do zaměstnání Třináctý plat

9) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami a benefity? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10) Uveďte jaké zaměstnanecké výhody a benefity byste nově ocenil/a.

(Vyplňte pouze v případě, že nejste plně spokojeni s aktuálními výhodami a benefity.)

.....

11) Hodnotíte své vztahy v zaměstnání jako dobré? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12) Funguje podle Vás komunikace se spolupracovníky? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13) Funguje podle Vás komunikace s Vaším vedoucím/nadřízeným? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

14) Máte takové podmínky, abyste mohl/a dobře vykonávat svoji práci? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

15) Jste spokojen/a s hygienickými podmínkami na pracovišti? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

16) Jste spokojen/a se vzhledem Vašeho pracoviště? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

17) Jste spokojen/a s pracovní dobou? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

18) Považujete své pracovní místo za stabilní? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

19) Doporučil/a byste zaměstnání někomu jinému? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

20) Uvažujete o odchodu ze zaměstnání? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne