

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vliv pracovních podmínek na spokojenost
a výkonnost pracovníků

The Impact of Working Conditions on Employee
Satisfaction and Performance

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

PÁNKOVÁ

TEREZA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Pánková** Jméno: **Tereza** Osobní číslo: **482481**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Vliv pracovních podmínek na spokojenost a výkonnost pracovníků

Název diplomové práce anglicky:

The Impact of Working Conditions on Employee Satisfaction and Performance

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat pracovní podmínky ve vybrané organizaci, posoudit jejich vliv na spokojenost a výkonnost pracovníků určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajících pracovních podmínek a navržení vhodných změn k jejich zlepšení.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pracovní podmínky, spokojenost a výkonnost pracovníků; 3. Praktická část - představení vybrané organizace, analýza pracovních podmínek a jejich vlivu na spokojenost a výkonnost pracovníků, návrhy řešení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

PILAŘOVÁ, I. Leadership & Management Development. Praha: Grada Publishing, 2016.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2017.

VEBER, J. a kol. Management - Základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

PÁNKOVÁ, Tereza. *Vliv pracovních podmínek na spokojenost a výkonnost pracovníků*.
Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady při psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala personalistce z vybrané organizace, která mi poskytla potřebné materiály k praktické části a ochotně zodpovídala mé dotazy. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině, která mě podporovala a snažila se pro mě doma vytvořit vhodné pracovní podmínky, aby příznivě ovlivnila mou spokojenost a výkonnost při psaní této diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce zkoumá pracovní podmínky ve vybrané organizaci s cílem posoudit vliv pracovních podmínek na spokojenost a výkonnost technickohospodářských pracovníků, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část se zabývá pracovními podmínkami, spokojeností pracovníků a výkonností pracovníků i jejich vzájemnými vztahy. Praktická část zkoumá pracovní podmínky ve vybrané organizaci a na základě dotazníkového šetření mezi pracovníky organizace posuzuje jejich vliv na spokojenost a výkonnost pracovníků. Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení týkající se změn v nastavení pracovních podmínek v organizaci.

Klíčová slova

Pracovní podmínky, pracovní prostředí, pracovní spokojenost, teorie pracovní spokojenosti, výkonnost, hodnocení pracovního výkonu

Abstract

The thesis deals with working conditions in a selected organization with the aim to assess the impact of working conditions on employee satisfaction and work performance of white-collar employees, identify potential opportunities for improvement and propose appropriate solutions. The theoretical part focuses on working conditions, employee satisfaction and work performance and their mutual relationships. The practical part examines working conditions in the selected organization and based on a questionnaire survey between employees in the organization, it analyses their impact on employee satisfaction and work performance. The results of this thesis are proposals and recommendations for changes in the organization's working conditions.

Key words

Working conditions, work environment, job satisfaction, job satisfaction theory, work performance, work performance evaluation

OBSAH

Úvod	5
1 PRACOVNÍ PODMÍNKY	8
1.1 Pracovní doba a doba odpočinku	9
1.1.1 Přestávka v práci	10
1.1.2 Work-Life Balance	11
1.1.3 Well-Being	12
1.2 Pracovní prostředí.....	13
1.2.1 Prostorové a funkční řešení pracoviště.....	13
1.2.2 Fyzické podmínky pracoviště	14
1.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci	15
1.3.1 Rizika a škody	16
1.3.2 Prevence rizik	17
1.4 Pracovní vztahy	17
1.4.1 Práce v týmu	18
1.5 Odměňování a vzdělávání pracovníků.....	20
2 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ	23
2.1 Znaký a charakteristiky pracovní spokojenosti.....	24
2.2 Teorie pracovní spokojenosti.....	25
2.2.1 Jednofaktorová teorie.....	25
2.2.2 Dvoufaktorové teorie	28
2.2.3 McGregorova teorie X a teorie Y.....	30
2.3 Faktory pracovní spokojenosti.....	31
2.3.1 Vnější faktory.....	32
2.3.2 Vnitřní faktory.....	33
2.4 Měření pracovní spokojenosti	34
3 PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST	37
3.1 Řízení pracovního výkonu	37
3.2 Faktory pracovního výkonu	39
3.3 Hodnocení pracovního výkonu	41
3.4 Metody hodnocení pracovního výkonu	43

4	VZÁJEMNÉ VZTAHY MEZI PRACOVNÍMI PODMÍNKAMI, SPOKOJENOSTÍ A VÝKONNOSTÍ	46
5	POUŽITÉ METODY	50
6	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	52
6.1	Vývoj organizace	52
6.2	Organizační struktura a pracovníci.....	53
7	PRACOVNÍ PODMÍNKY V ORGANIZACI	55
7.1	Pracovní spokojenost	57
7.2	Pracovní výkon.....	57
8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	59
8.1	Respondenti šetření.....	60
8.2	Výsledky	62
8.3	Shrnutí šetření.....	84
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	86
	Závěr	91
	Seznam použité literatury	94
	Seznam internetových zdrojů.....	96
	Seznam obrázků	97
	Seznam grafů	98
	Seznam tabulek	100
	Seznam příloh	101

ÚVOD

Práce je neodmyslitelnou součástí života většiny lidí, kteří výkonem práce tráví většinu svého času. Pro některé lidi může být práce pouze zdroj příjmu pro uspokojení potřeb, pro jiné to může být základní smysl života a zdroj pocitu užitečnosti. Na druhou stranu práce může být i zdrojem stresu či vyčerpání. Může tak mít vliv nejen na fyzické, ale i psychické zdraví. Z toho důvodu mají pracovní podmínky velký vliv na celkovou kvalitu života a je důležité, aby organizace věnovaly nastavení pracovních podmínek patřičnou pozornost.

Pracovní podmínky zahrnují řadu faktorů od vzhledu pracovního prostředí, přes vztahy na pracovišti až po odměňování a vzdělávání pracovníků. Důraz na pracovní podmínky je nutné klást i v případě nízkého počtu pracovníků. Obecně lze říct, že pracovní podmínky ovlivňují každého pracovníka a jsou klíčové pro zajištění zdraví a pohody pracovníků.

Součástí optimálního nastavení pracovních podmínek je zkoumání jejich vlivu na spokojenost a výkonnost pracovníků. To znamená, že uspokojivé pracovní podmínky mohou přispět k motivaci pracovníků, k lepšímu zdravotnímu stavu a k vyšší produktivitě. Nevhodné pracovní podmínky mohou naopak mít negativní dopad na zdraví pracovníků a mohou tak zvýšit riziko pracovních úrazů a nemocí z povolání. Dále mohou mít nežádoucí vliv na soustředění pracovníků, jejich kreativitu a může tak být omezen jejich pracovní výkon. Organizace by tak měla vytvářet pracovní podmínky, které pracovníkům umožní dosáhnout úspěchu, ale zároveň jim pomohou věnovat se fyzickému i psychickému zdraví.

Pracovní spokojenost je provázána s motivací pracovníků. Avšak každý pracovník má individuální potřeby, a proto je nutná znalost teorií a přístupů k motivaci. Někteří pracovníci ocení finanční odměny, zatímco jiní mohou preferovat možnost růstu a rozvoje. Pokud je někdo spokojený s moderní kanceláří s novým nábytkem, neznamená to, že stejné uspokojení to bude přinášet i jiným. Další pracovník by naopak byl více spokojen při samostatné práci, kterou by mohl vykonávat z domova. Jak plyne z použitých příkladů, na každého pracovníka působí jiné faktory, které se navíc postupem let mohou měnit. Je důležité, aby organizace identifikovala individuální potřeby u svých pracovníků a na jejich základě tak přizpůsobila nastavení pracovních podmínek.

Stejně jako k pracovní spokojenosti i k výkonnosti pracovníků je nutné přistupovat individuálně, jelikož individuální potřeby pracovníků mohou být velmi různorodé. Pro efektivní využití pracovního potenciálu by tak organizace měla tyto faktory sledovat a na jejich základě vytvořit pro pracovníky příznivé pracovní prostředí.

Cílem diplomové práce je prozkoumat pracovní podmínky ve vybrané organizaci, posoudit vliv pracovních podmínek na spokojenost a výkonnost technickohospodářských pracovníků, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část vychází z odborné literatury a právních předpisů a je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola charakterizuje pracovní podmínky, rozděluje je a popisuje jejich základní vlastnosti a působení vlivu. Druhá kapitola diplomové práce je zaměřena na pracovní spokojenost. Zde jsou popsány teorie a faktory pracovní spokojenosti. Ve třetí kapitole je popisován pracovní výkon a výkonnost pracovníků. Kapitola je zaměřena na řízení pracovního výkonu a jeho následné hodnocení a měření. Čtvrtá kapitola shrnuje pracovní podmínky, pracovní spokojenost a pracovní výkon a výkonnost. Smyslem je popsat tyto vztahy a jejich vzájemný vliv.

Praktická část se zabývá zkoumáním pracovních podmínek ve vybrané organizaci a na základě dotazníkového šetření mezi pracovníky organizace posuzuje jejich vliv na spokojenost a výkonnost technickohospodářských pracovníků.

Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení týkající se změn v nastavení pracovních podmínek ve vybrané organizaci, které by měly přispět ke zlepšení spokojenosti a výkonnosti technickohospodářských pracovníků.

.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ PODMÍNKY

Práce je nedílnou součástí naší společnosti a vhodné nastavení pracovních podmínek je důležitým faktorem pro efektivní fungování organizací. Jedná se o soubor faktorů jako jsou faktory ekonomické, organizační, technologické nebo i společenské, kterým je pracovník vystaven a které ovlivňují jeho pracovní proces.

Uspokojivé pracovní podmínky jsou zaručeny na ústavní úrovni a to v čl. 28. Listiny základních práv a svobod. Podrobněji je právo na uspokojivé pracovní podmínky upraveno v zákoně č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce). Dle § 224 odst. 1 zákoníku práce jsou zaměstnavatelé povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovnělékařské služby.

Zaměstnavatel by pracovní podmínky ale neměl zajišťovat jen na základě zákonné povinnosti, ale i z ekonomického pohledu na svou organizaci. Nastavení stěžujících pracovních podmínek jako je časová tíseň, nadměrný počet úkolů, který neodpovídá pracovníkovým možnostem nebo nucená práce v nepříznivém prostředí, ovlivňuje nejen spokojenost pracovníka, ale i jeho pracovní výkon, který se projevív poklesem. Proto je vytváření a vhodné nastavení pracovních podmínek jednou z velmi důležitých oblastí, které je nutné věnovat pozornost (Dvořáková a kol., 2012, s. 167).

Autoři odborné literatury se na pracovní podmínky a jejich rozdělení dívají z různého úhlu pohledu. Například Kocianová (2010, s. 178) popisuje organizaci pracovní doby, prostorové a fyzikální podmínky práce. Dále se věnuje sociálně-psychologickým podmínkám práce a povinné péči o pracovníky. Zatímco Dvořáková a kol. (2012, s. 167) se u pracovních podmínek zaměřuje především na organizaci práce a bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V organizaci práce se věnuje především dělbě práce, pracovnímu postupu, organizaci pracovní doby a pracovních režimů a dále pracovnímu prostředí. U bezpečnosti a ochraně zdraví při práci pak rozebírá služby a poradenství v oblasti BOZP anebo sociálně-ekonomický rozměr této oblasti. Pauknerová a kol. (2012, s. 114) popisuje člověka zejména v pracovním prostředí, kde se soustředí na prostorové a funkční podmínky pracoviště, fyzické podmínky práce nebo organizační podmínky práce.

Ze zmíněných definicí je zřejmé, že mezi nejčastější prvky pracovních podmínek lze zařadit:

- pracovní dobu a dobu odpočinku;
- pracovní prostředí;
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- pracovní vztahy;
- odměňování pracovníků a vzdělávání pracovníků.

1.1 Pracovní doba a doba odpočinku

Pracovní doba je v České republice regulována zákoníkem práce (§ 78 až 100), který stanovuje minimální i maximální pracovní dobu, pravidla pro přesčasy, dobu odpočinku a další pravidla týkající se pracovní doby (Koubek, 2007, s. 345).

Pracovní doba je definována jako časový úsek, během kterého je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro svého zaměstnavatele. Tato doba může být stanovena jako denní, týdenní nebo měsíční pracovní doba. Ve většině případů má pracovní doba pevně stanovené pracovní hodiny, přestávky, případně i pracovní směny (Šikýř, 2014, s. 135).

Doba odpočinku je definována jako časový úsek, během kterého má zaměstnanec právo na odpočinek a relaxaci po vykonání práce. Doba odpočinku zahrnuje především minimální povinné přestávky během pracovního dne a minimální počet volných dnů během týdne nebo měsíce (Šikýř, 2014, s. 135).

Cílem organizace pracovní doby a doby odpočinku je vytvoření plynulého procesu práce a zajištění efektivního výkonu. Současně je nutné předcházet negativním pracovním vlivům, jako je například únava pracovníků, která nejen snižuje pracovníkův výkon, ale i jeho spokojenost. Tyto organizační podmínky tak vyžadují soulad mezi cíli a požadavky organizace s ohledem na potřeby pracovníků (Šikýř, 2014, s. 136).

Pracovní doba je v organizaci často přizpůsobena provozu, sezónní výrobě nebo poptávce. Pro pracovníky je pracovní doba časový úsek, kdy jsou nejen povinni vykonávat práci, ale jsou k ní i náležitě připraveni. Právě proto se organizace pracovní doby stává rozšiřujícím motivačním faktorem, kde mnoho lidí preferuje možnost spoluúčasti na jejím plánování (Dvořáková a kol., 2012, s. 178).

Organizace pracovní doby a její délka se tak v průběhu posledních let postupně mění a samotný pracovní režim je v každé organizaci nastaven jinak. Záleží, o jakou firmu se jedná, jaká je hlavní pracovní náplň pracovníků anebo jaký má organizace pracovní proces. Podle toho lze rozdělit pracovní režim na přetržitý a nepřetržitý pracovní provoz. Přetržitý pracovní provoz může probíhat celoročně nebo jen sezónně. U tohoto druhu provozu je obvykle pracovní doba rozdělena na jednosměnný, dvousměnný nebo i třisměnný pracovní provoz. U více směnného provozu pak probíhá střídání pracovníků ve dvou nebo třech směnách v rámci po sobě jdoucích 24 hodin (Koubek, 2007, s. 347).

V případě nepřetržitého pracovní provozu pak probíhá provoz nepřetržitě každý den po celý rok, kde se na jednom pracovišti obvykle střídají čtyři pracovní čety (Dvořáková a kol., 2012, s. 179).

Práce na směny má jisté výhody, které jsou hlavně ekonomicky příznivé pro organizace. Díky tomu, že se lidé na provozu střídají, klesá počet potřebných pracovních míst a tím i náklady, které by vznikly jejich vytvořením.

Na druhou stranu nevýhod je při vícesměnném provozu mnoho. Tou základní je, že se jedná o zdravotně nebezpečný provoz, pokud nejsou vhodně nastaveny pracovní podmínky, ale i pokud sám pracovník nedodržuje základní pravidla tohoto pracovního kolotoče.

V současné době je proto více oblíbený flexibilní pracovní režim než vícesměnný provoz. Flexibilitu je možné uplatnit v délce pracovní doby, další možnou variantou jsou pak posunutě začátky pracovní doby. Hlavní výhodou flexibilních pracovních režimů je možnost skloubení pracovních a rodinných závazků. Naopak nevýhodou může být narušení pracovní morálky a také výkonu. Děje se to například v situaci, kdy pracovníci své flexibility zneužívají a nelze je v případě potřeby zastihnout (Kocianová, 2010, s. 179).

Doba odpočinku se naopak týká volného času po pracovní době. Termínované úkoly, směny anebo noční směny jsou problémovými oblastmi, které negativně ovlivňují pracovní výkon a spokojenost pracovníka. Proto je nutné, aby organizace plánovala směny tak, aby měli pracovníci po práci prostor dostatečně relaxovat (Mayerová, 1997, s. 62).

Vhodné plánování směn jsou organizace nucené provádět i ze zákona. Dle ustanovení § 90. odst. 1 zákoníku práce platí pro organizace povinnost rozvrhnout pracovní dobu tak, aby měl pracovník mezi koncem jedné směny a začátkem následující směny nepřetržitý odpočinek alespoň na 11 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích (Chládková a Bukovjan, 2007, s. 338).

Zmíněné pravidlo má ale několik výjimek, které souvisí s věkem pracovníka, druhem provozu nebo zda se jedná o práci u nálehavých případů či o práci během živelných událostí. Z toho důvodu je nutné, aby organizace věnovala řádnou pozornost nastavení nejen pracovní doby, ale i nastavení doby odpočinku.

Vhodné nastavení pracovní doby a doby odpočinku je důležité pro nastavení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Díky této rovnováze lze docílit vyššího výkonu pracovníků, kteří ve své pracovní době neřeší soukromé záležitosti. Současně to vede i ke zvýšení jejich spokojenosti, jelikož mají svůj soukromý život ve vlastních rukou a nejsou nuceni ve svém volném čase řešit pracovní otázky.

1.1.1 Přestávka v práci

Nedílnou součástí organizace pracovní doby a doby odpočinku jsou také přestávky. Přestávka v práci představuje krátkou dobu, kdy dojde k přerušení pracovního výkonu, kterou může pracovník využít na jídlo či k odpočinku. Doba, která je pro přestávku vyhrazena, je stanovena zákonem o pracovní době (§ 88 odst. 1 zákoníku práce) a říká, že pokud pracovní doba trvá více než 6 hodin, má pracovník právo na přestávku v délce nejméně 30 minut (Schmied, 2017, s. 54-60).

K přestávkám v práci se dále vážou další právní úpravy, které upravují její rozdělení, poskytování či stanovují výjimky mladistvým osobám.

Díky pracovním přestávkám lze odstranit nebo zmenšit pracovní únavu, snížit jednotvárnost práce a navíc také pozitivně působí na pracovníka a podporují jeho motivaci. Jelikož se ale jedná o přerušování pracovního výkonu, není přestávka v práci započtena do pracovní doby, tudíž za ni pracovníkovi nenáleží mzda či plat (Dvořáková a kol., 2012, s. 184).

Dalším typem přestávky v práci je bezpečnostní přestávka. Ta je poskytována pracovníkům v rámci bezpečnostních opatření a prevence nehod na pracovišti. Jedná se především o práci s rizikovými faktory, kterými mohou být chemické faktory, práce v chladu, fyzická zátěž či psychická zátěž. Během bezpečnostní přestávky by pracovníci měli opustit daný pracovní prostor a od těchto rizikových faktorů se vzdálit. Bezpečnostní přestávka je dále upravena podle zvláštních předpisů a narozdíl od přestávky v práci na jídlo a odpočinek, se do pracovní doby započítává (Šikýř, 2014, s. 136).

1.1.2 Work-Life Balance

Do organizace pracovní doby lze zařadit i poměrně nové pojmy jako jsou work-life balance a well-being. Jedná se o nové způsoby, jak uspořádat nejen pracovní dobu a dobu odpočinku, ale dotýkají se i dalších oblastí pracovních podmínek. Cílem je zvýšit kvalitu osobního života, která se následně odráží ve spokojenosti a pracovním výkonu pracovníků.

Work-life balance je pojem, kterému je v posledních letech věnována poměrně velká pozornost. Přeložit ho z anglického jazyka lze jako rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Avšak slovo rovnováha zde neznamena, že by pracovní doba měla trvat stejně jako volný čas doma, ale jde o skloubení těchto dvou oblastí takovým způsobem, aby byl pracovník spokojený. Vychází to z potřeb člověka, které se postupem let čím dál více zaměřují na kvalitu osobního života a duševního zdraví, které dávají pomalu přednost před kariérou. Jde o to, aby se člověk nezanedbával a uvědomil si důležitost pestrého života, který ho pak může pozitivně nejen namotivovat, ale zlepšit i jeho pracovní výkon (Hardyn, 2019).

Organizace mohou vyváženost pracovního a osobního života podporovat právě úpravou pracovní doby. Buď se může jednat o nabídku zkráceného úvazku nebo částečné práce z domova. Oblíbená je také flexibilní pracovní doba, pokud to druh vykonávané práce umožňuje. A jelikož jde o vyvážení dvou stran, je nutné dělat a přijímat v tomto nastavení pracovních podmínek kompromisy. Organizace svolí k úpravám pracovní doby a pracovník by na druhé straně neměl povolení zneužít, ale naopak k němu přistupovat zodpovědně (Torrington a kol., 2005, s. 743).

Kromě pracovní doby mohou organizace podpořit tento přístup i zavedením tzv. „dog friendly office“, což je benefit, který dovoluje pracovníkům si vzít s sebou do práce jejich čtyřnohého mazlíčka. Dále se mohou zakládat firemní mateřské školy a kroužky pro děti.

Aby mohl work-life balance fungovat, je nutné si efektivně organizovat čas, aby pracovníci splnili požadované cíle a neomezovala je tak prokrastinace či nedůležité úkoly. Při nalezení harmonie mezi prací a soukromým životem pak pracovník zvládá lépe pracovní zátěž a s tím spojený stres, zvyšuje se jeho odolnost proti syndromu vyhoření a může si tak užívat volný čas na koníčky, rodinu a jiné osobní potřeby (Hájková, 2018).

1.1.3 Well-Being

Well-being je poměrně nový trend, který řeší téma osobní pohody a příjemného pracovního prostředí, které pracovníky motivuje. Do popředí se tak dostává zájem o fyzické, finanční, duševní a spirituální zdraví. Organizace by tak měly cílit na vysokou úroveň well-beingu, protože to podporuje kreativitu pracovníků, zvyšuje to jejich produktivitu a současně se posilují pracovní vztahy, které podporují přátelské pracovní prostředí (Hederová, 2019).

Ačkoliv zní well-being a jeho výhody velmi lákavě, nelze ho v každé organizaci zrealizovat stejným způsobem a je nutné tento přístup implementovat za určitých předpokladů. Jedním z nich je zaměření se na výsledky ne na fyzickou přítomnost pracovníků v dané pracovní době. To je právě základním předpokladem, že pracovníci mohou svou práci vykonávat ať už z jiného pracovního místa nebo v pracovní době, kterou si určují sami. Z důvodu poskytnutí této svobody pracovníkům je nutné, k tomuto přístupu zavést nová a jasná pravidla (Homfray a kol., 2022, s. 302).

Pečovat o firemní well-being se dá i jinými méně náročnými způsoby, které stále cílí na duševní pohodu pracovníka a snaží se podpořit jeho mentální zdraví. Prvním snadným krokem může být nabídka čerstvého ovoce, zdravého stravování a vitamínů na pracovišti. S tím dále souvisí nabídka sportovních aktivit, ať už možnost navštěvovat interní posilovnu či podpora aktivního života pracovníka například Multisport kartou. Dalším velkým tématem je stres. Jako řešení se tak nabízejí kurzy či semináře o tom, jak stres vzniká, co ho může způsobit, a hlavně jak mu předcházet nebo jak ho popřípadě zvládnout, když nastane. Součástí těchto kurzů jsou pak různé relaxační techniky a další praktická cvičení (Dvořáková, 2020).

O well-beingu se mluví jako o nevyhnutelné výzvě do budoucna, která si klade za cíl, aby organizace přehodnotily své priority a podporu pracovníků a důraz na jejich zdraví umístily na vysokou pozici svého žebříčku hodnot.

1.2 Pracovní prostředí

V dnešní rychle se měnící době, kde organizace čelí velké konkurenci, se na význam zdravého pracovního prostředí klade postupně větší důraz a zaměřuje se na něj čím dál více organizací. Je to z toho důvodu, že dosažením vhodné úrovně pracovního prostředí lze zajistit pracovní pohodu pracovníků, která podporuje jejich produktivitu a výkon.

Pracovní prostředí lze obecně definovat jako soubor fyzikálních, chemických, biologických, sociálních a kulturních činitelů, které působí na pracovníky v průběhu pracovního procesu (Dvořáková a kol., 2012, s. 184).

Předpoklad vhodného nastavení pracovního prostředí vychází i ze společenské odpovědnosti organizací neboli Corporate Social Responsibility (CSR). První myšlenky tohoto přístupu se objevily již na počátku 20. století a prolínají se postupně v různých podobách napříč celým vývojem managementu (Kocianová, 2012, s. 332).

Pokud je úroveň pracovního prostředí v organizaci nízká, je pracovník vystaven nepříznivým podmínkám, které mu znesnadňují práci. Dlouhodobé působení těchto podmínek pak může mít negativní vliv na fyzický, ale i psychický stav pracovníka.

Jak zmiňuje Kocianová (2010, s. 179) standardně bývají zdůrazňovány tyto složky pracovního prostředí:

- prostorové a funkční řešení pracoviště;
- osvětlení pracoviště;
- čistota ovzduší na pracovišti;
- barevná úprava pracoviště;
- zvukové podmínky pracoviště.

1.2.1 Prostorové a funkční řešení pracoviště

Vzhled pracovních prostor a pracovního místa patří mezi důležitý parametr většiny pracovníků. Jde o to, aby pracoviště bylo efektivně řešené, jak zmiňuje Pauknerová a kol. (2012, s. 117) z pohledu celkového prostorového uspořádání pracovního místa a technického zařízení. Dále jde o optimální rozestavení nábytku, který je svými rozměry a výškou vhodně přizpůsobený konkrétnímu pracovníkovi. Jako poslední souvisí prostorové a funkční podmínky pracoviště také s rozmístěním pomůcek a materiálu, který se na pracovišti používá.

Při řešení prostorových a funkčních podmínek je také důležité zaměřit se na vymezení pracovního prostoru pracovníka a jeho sdílení s ostatními, tak aby nedocházelo k ubírání osobního prostoru.

Dalším důležitým faktorem jsou pracovní polohy, ve kterých pracovník danou práci vykonává. Erban (2007, str. 50) uvádí řešení, které je podle něj ideální, a to, aby pracovník ze 60 % mohl na pracovišti sedět, ze 30 % mu byla umožněna práce ve stoje a zbylých 10 % aby mohl pracovník po pracovišti přecházet. Toto řešení nelze ale aplikovat na všechny pracovníky, protože někteří pracovníci jsou nuceni pracovat v tzv. vnucených pracovních polohách. U těchto případů je pak nutné zajistit opatření, která by snížila neúměrné fyzické zatížení pracovníků (Pauknerová a kol., 2012, s. 117).

1.2.2 Fyzické podmínky pracoviště

Osvětlení, čistota ovzduší, barevná úprava a zvukové podmínky pracoviště lze hromadně zařadit do skupiny fyzických podmínek pracoviště.

Osvětlení

Na úroveň osvětlení na pracovišti je kladen velký důraz. Zrak je totiž jeden z nejdůležitějších smyslů a díky němu lze přijímat až 90 % informací z okolního prostředí. Pro pracovní činnost je nejlepší denní světlo, které je díky své barevné teplotě nejvhodnější pro naše oči.

Práce s využitím denního světla je ale omezena jeho intenzitou, která se v průběhu dne mění a je rozdílná v různých ročních obdobích. Ovlivněna je i změnou počasí. Mimo zmíněné přírodní vlivy jsou pro denní světlo překážky i malá nebo zaprášená okna nebo například vysoké budovy v blízkosti pracoviště, které mohou vytvářet stín.

A právě proto, že ne vždy lze využívat denní světlo, je nutné zajistit vhodné umělé osvětlení, které je rovnoměrné a ve vhodné intenzitě. Právě příliš vysoká intenzita může způsobit například nepříjemné oslnění nebo vytvořit velký kontrast mezi částmi pracoviště. Naopak nedostatečné osvětlení může zapříčinit možné úrazy na pracovišti nebo chybovost ve výrobě. Roli hraje i barva umělého světla, kterou lze rozlišit na teplý a studený tón (Pauknerová a kol., 2012, s. 120).

Vhodné nastavení osvětlení na pracovišti vede ke snížení zrakové únavy pracovníků a naopak zvyšuje kvalitu jejich pracovního výkonu.

Barevné řešení

Barevné úpravy a řešení mají několik významů. Barvy na pracovišti mohou plnit funkci bezpečnostní, mohou pomáhat k lepší orientaci, ale také mají funkci estetickou. Barvy a jejich působení na člověka lze zaznamenat jak na pracovní úrovni, tak i na osobní.

Při prvním pohledu po pracovním prostředí působí na pracovníka použité odstíny barev, jejich podklad a možné kombinace. Díky nevýrazným barvám lze prostor opticky zvětšit anebo naopak, díky tmavým barvám, ho lze zase opticky zmenšit.

Využitím správného typu barev si může organizace pomoci i v provozech s vysokými nebo naopak nízkými teplotami. Pokročilejší řešení barevných úprav pak mohou řešit rozdílné barvy stropu a stěn, dominantnost barev, ale i vzory, které mohou být pravidelné či naopak velmi výrazné až nápadné.

Zvukové podmínky

Pauknerová a kol. (2012, s. 121) ve své knize popisuje zvukové podněty, které se podle rozdílného stupně intenzity dají rozdělit na zvukovou kulisu, zvukový podnět a hluk.

A právě hluk je negativním faktorem, jehož působením lze nepříznivě ovlivňovat pracovní prostředí. Pracovníci, kteří jsou nuceni pracovat v nadměrném hluku, jsou vystaveni zdravotním potížím, proto je nutné zajistit ochranu proti hluku. Je možné toho docílit technologickým postupem, kde přichází přenastavení a úprava strojů a jiných technických zařízení. Další variantou je použití materiálů, které hluk pohlcují a pomáhají tak jeho intenzitu snížit. Pokud nelze zařízení vydávající hluk přenastavit ani nepomůže zvuková bariéra, je zde možnost použití osobních ochranných pomůcek (Pauknerová a kol., 2012, s. 122).

Fyzické nastavení podmínek je v každém pracovním prostředí individuální. Cílem je vytvoření vhodného prostoru pro pracovníky, kde budou moci být produktivní a nebudou omezeni či rušeni okolím. Také je důležité zmíněné podmínky vhodně propojovat, aby se z nich vytvořil celek, protože vhodný výběr barev nezajistí vysokou produktivitu pracovníků v hlučném prostředí a naopak. Doporučení na závěr je vyhnout se černé a šedé barvě a místo toho používat trochu více bílé, zelené nebo modré barvy, která s rovnoměrným osvětlením bude tvořit bezpečné a inspirující pracovní prostředí.

1.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci neboli BOZP plynule navazuje na předchozí kapitolu ohledně vhodného nastavení podmínek pracovního prostředí. Jde o důležité téma jak pro organizace, tak pro pracovníky, protože se jedná o součást každodenního života nás všech. Rizika, která jsou spojena s pracovními činnostmi, mohou ohrozit nejen osoby v organizaci, ale také osoby v okolí, majetek nebo životní prostředí. Problematika BOZP je tak velmi široká oblast, do které jsou zahrnuty různé postupy a techniky, které slouží k vytváření bezpečného prostředí pro pracovníky. Jak zmiňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 193) bezpečnost a ochrana zdraví při práci se stává nedílnou součástí sociální a zdravotní politiky a také politiky životního prostředí a celkové hospodářské politiky státu.

Koubek (2011, s. 355) popisuje bezpečnost práce jako souhrn opatření, která mají za cíl odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky.

Podle Armstronga (2007, s. 672) souvisí bezpečnost na pracovišti a ochrana zdraví s následujícími oblastmi:

- vytváření politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- hodnocení rizik;
- vzdělávání pracovníků a zavádění zdravotních programů;
- snižování psychického tlaku na pracovníky a zvládání nadměrného stresu;
- stanovování vhodných pracovních postupů;
- důsledné kontroly a prověření, zda dochází k naplnění bezpečnostních záměrů;
- zabezpečení ochranného zařízení a pomůcek.

K BOZP se tak váže velmi rozsáhlá legislativa, která se týká trvalého vytváření podmínek, které zajistí bezpečnost nejen pro pracovníky, ale i pro okolí organizace. Zdraví má každý jen jedno a bohužel i menší nepozornost či nedůslednost může způsobit pracovní úraz, který v některých případech může být i smrtelný. Zákoník práce je hlavním zákonem, který upravuje oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Je složen ze šesti částí, kde v oblasti BOZP vymezuje práva a povinnosti organizací a jejich pracovníků. Dále řeší problematiku technických zařízení, bezpečný provoz či poskytování osobních ochranných pomůcek.

1.3.1 Rizika a škody

Jak zmínila Dvořáková a kol. (2007, s. 240) bezpečnost a ochrana zdraví při práci si klade za cíl předcházet škodám na životě a zdraví. Škodu na životě a zdraví pak definuje jako pracovní úraz nebo nemoc z povolání.

Dvořáková a kol. (2007, s. 240) popisuje pracovní úraz jako poškození zdraví nebo smrt, kde tyto následky vznikly v souvislosti s plněním pracovní činnosti. Důležité je zmínit, že pracovní úraz byl pracovníkovi způsoben nezávisle na jeho vůli důsledkem působení vnějších vlivů, které měly náhlou či násilnou podobu.

Nemoc z povolání je porucha zdraví, která je způsobena negativním působením fyzikálních, chemických, biologických nebo jiných škodlivých vlivů. Hlavní rozdíl mezi pracovním úrazem a nemocí z povolání je ten, že nemoc z povolání není způsobena náhle. Jedná se tak o dlouhodobé působení těchto nepříznivých vlivů.

Péče o pracovníky v rámci BOZP by měla být prospěšná jak pro pracovníky, tak pro organizace. Organizace se tak nebudou muset zabývat pracovními úrazy, jako jsou například pády z výšek, zranění při pracovním výkonu nebo nemocemi z povolání způsobené například vlivem hluku, vibrací nebo prachu. S tím souvisí i placení odškodného. Pracovníci si na druhé straně mohou vážit bezpečného zdravého prostředí, kterého se nemusí bát a kde nejsou vystaveni negativním vlivům. Předpokladem dobré péče o pracovníky v rámci BOZP je prevence rizik, jejich eliminace nebo omezení.

1.3.2 Prevence rizik

Prevence rizik je nedílnou součástí bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků. Jejím cílem je eliminovat nebo omezit nebezpečí na přijatelnou úroveň a současně informovat nejen pracovníky, ale i například státní dozorové orgány.

K prevenci rizik se opět pojí velké množství legislativy, která zdůrazňuje především aktivní přístup k vytváření vhodných pracovních podmínek a zásady, kterými se musí organizace řídit.

Dvořáková a kol. (2007, s. 242) zmiňuje především tyto zásady:

- omezení nákupu nebezpečných strojů a materiálů;
- omezení použití nebezpečných technologií a výrobních prostředků;
- vyvarování se podnikání v objektech, které nejsou bezpečné;
- odstranění rizik přímo u zdroje;
- přizpůsobení pracovní činnosti fyzickým podmínkám pracoviště;
- výběr vhodného pracovního zařízení a nástrojů;
- přizpůsobení se technickému pokroku a sledování nových výrobních metod.

1.4 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy lze zařadit do sociálně-psychologických pracovních podmínek práce a jsou stejně tak důležité jako předchozí zmíněné příklady. Koubek (2007, s. 146) charakterizuje tyto podmínky jako souvislost, zda člověk pracuje sám nebo zda je v nepřetržitém kontaktu s dalšími pracovníky. Současně popisuje vliv pracovních vztahů na dosahování pracovních, ale i životních cílů jednotlivých pracovníků a vliv na sociální klima v organizaci.

Kocianová (2010, s. 181) u pracovních vztahů v organizaci také popisuje jejich vliv na společenskou atmosféru a tím i na samotné pracovníky, jejich chování, náladu a výkon. Současně je zmíněno, že se jedná o nelehký úkol udržovat příznivé pracovní skupiny a vztahy na pracovišti mezi lidmi, kteří mohou mít rozdílné názory, postoje a pracovní návyky.

Jak zmiňuje Pauknerová a kol. (2012, s. 192–194) člověk je bytost společenská a na pracovní chování pracovníka mají vliv druzí lidé, ale zároveň sám pracovník má vliv na ostatní. Význam pracovních vztahů v organizaci vychází ze základních sociálních potřeb člověka, mezi které se řadí zejména potřeba sociálního kontaktu, potřeba být součástí určité skupiny, která sdílí stejné hodnoty anebo potřeba poskytovat a přijímat pomoc. Pracovní vztahy jsou tak velmi pestré. Obecně lze rozlišovat formální a neformální vztahy.

Formálními vztahy je možné obecně popsat pracovněprávní vztahy, které vyplývají z organizační struktury organizace a jsou již předem nastaveny například pracovním řádem organizace. Pracovník přichází zvenku do organizace, na již připravené místo, ke kterému se vážou určitá pravidla. Naopak základem neformálních vztahů je to, že vznikají neplánovaně a přirozeně. Neformální kontakty zásadně ovlivňují společenskou atmosféru, a proto je důležité, aby organizace podporovala pozitivní neformální vztahy a chování a naopak eliminovala přístupy, které mohou negativně ovlivňovat druhé pracovníky (Šikýř, 2016, s. 163).

O pracovní vztahy na pracovišti je důležité pečovat a věnovat jim náležitou pozornost. Díky tomu lze dosahovat vyšší pracovní spokojenosti a vyššího pracovního výkonu pracovníků, protože dobré mezilidské vztahy na pracovišti pomáhají rozvíjet kreativitu pracovníků, představitivost a podporují jejich nadšení a zápal pro vykonávanou činnost. V opačném případě mohou negativní pracovní vztahy nejen pracovníkům, ale i organizaci velmi uškodit. Nepříznivé sociální klima může být způsobeno například neřešenými neshodami, které ovlivňují psychiku pracovníků a působí negativně na jejich psychické zdraví (Nakonečný, 2005, s. 89).

Zlepšení pracovní atmosféry či předcházení nepříznivému sociálnímu klimatu lze řešit pomocí školení, která se v poslední době těší čím dál větší popularitě. Organizace se tak mohou samy vzdělávat a rozvíjet pozitivní pracovní kulturu. Nabídka školení může začínat od efektivní komunikace, kde se pracovníci učí asertivitě, přijímání zpětné vazby nebo efektivní spolupráci. Dále lze otevřít témata jako je rozvoj emoční inteligence, kde se pracovníci učí rozvíjet své vnitřní zdroje motivace.

Jak již bylo zmíněno, pracovní vztahy jsou pestré, neplánované a nelze předpovídat jejich směr. Z toho důvodu je nutné těmto pracovním podmínkám věnovat dostatečnou pozornost, díky které pak z pozitivních výsledků může čerpat nejen organizace, ale i samotní pracovníci.

1.4.1 Práce v týmu

Práce v týmu je nedílnou součástí většiny organizací, která ovlivňuje pracovní vztahy, upravuje je, posiluje či oslabuje. Dokonalý tým netvoří lidé, kteří spolu ve všem souhlasí a mají stejné názory, ale lidé, kteří umí naslouchat, dělat kompromisy a umí a jsou ochotní komunikovat. Sestavení fungujícího týmu je velkým oříškem pro mnoho organizací, avšak při úspěšném vytvoření se pracovní tým stává výhodou nejen pro organizace, ale i pro samotné pracovníky. Jak již bylo zmíněno, tým přináší vzájemnou podporu, motivaci a nadšení. Pracovníci tvoří celek, který společně usiluje o daný cíl a sdílí tak odpovědnost za jeho dosažení. Při tvoření pracovního týmu se lze zaměřit na výběr a spojování pracovníků do jedné skupiny z různých úhlů (Plamínek, 2018, s. 117-123).

25 typů lidí

Jedním z možných postupů, jak nahlížet na rozdíly v chování lidí, jak se je snažit pochopit a jak k nim mluvit, nabízí ve své knize Bělohlávek (2016, s. 14–25). Jde o to, že fungování v práci a následně pak v pracovním týmu ovlivňuje nejen pracovníkově chování a přístup k ostatním, ale i schopnosti, inteligence, osobní tempo, také získané zkušenosti nebo vrozené vlastnosti. Každý zmíněný faktor a mnoho dalších pak v různých kombinacích tvoří jednotlivé osobnostní typy.

Postup pro určení osobnostního typu zahrnuje zařazení daného pracovníka k příslušnému problémovému typu. Pracovníkovi se přidělují body podle toho, co ho nejlépe vystihuje, jedná se o tvrzení, která souvisí se zmíněnými faktory, které ovlivňují pracovníkově chování a přístup. Po vyhodnocení lze získat charakteristiky několika typů lidí. Každý typ se projevuje jinak a má své typické silné a slabé stránky. Bělohlávek (2016, s. 72-473) se kromě jejich pracovního chování zaměřuje i na to, jak s daným typem komunikovat, jak ho motivovat a rozvíjet.

Díky této typologii lze lépe porozumět a komunikovat s lidmi v pracovním prostředí a vytvářet pracovní týmy. Vytvořené a popsané charakteristiky předávají ostatním rady a zkušenosti, jak s danými typy spolupracovat, na jakou pozici v týmu se hodí a na kterou naopak ne. Zmíněné negativní stránky jednotlivých typů mohou pomoci jejich nevhodnému chování předcházet nebo na něj alespoň vhodně a jasně upozorňovat a reagovat. V pracovním týmu tak nemusí zbytečně docházet ke konfliktům. Důležitý je i popis kladných stránek jednotlivého typu pracovníka. Lze se tak lépe přizpůsobit jeho potřebám a stylu práce a získat uspokojivé výsledky. Pokud organizace ví, jak jednotlivé pracovníky správně motivovat, komunikovat s nimi a rozdělovat úkoly, aby co nejvíce seděly danému typu, lze předpokládat, že je o krok blíž k udržení fungujícího týmu, který společně usiluje o daný cíl (Bělohlávek, 2016, s. 25).

Týmové role

Jiný pohled na práci v týmu přináší Belbin a jeho rozdělení týmových rolí. Základním předpokladem pro správné fungování týmu je rozdělení týmových rolí podle vlastností pracovníka a jeho přístupu k práci.

Týmové role lze rozdělit podle Belbinovy typologie, která patří mezi nejznámější a nejvyužívanější dělení. Jejich vznik ovlivnilo obsazování pracovníků na nová pracovní místa. Belbin (2012, s. 22) zastává názor, že při nástupu nového pracovníka není tak důležité, co vybraný kandidát ví nebo jaké má dovednosti, ale důraz je kladen na to, jak se pracovník bude chovat. Před vytvořením konkrétních týmových rolí, Belbin prováděl výzkum v Henley, kde se zaměřoval na chování pracovníků, především v pracovních skupinách, a jeho nepředvídatelnost.

V současnosti lze v typologii rozpoznat celkem devět rolí, kde každá z nich popisuje jednotlivé vlastnosti, přínosy do týmu a její slabé stránky.

Cílem je tak sestavit tým z pracovníků, kteří se budou vzájemně doplňovat. Hlavní výhodou je, že není nutné minimalizovat slabé stránky jednotlivých pracovníků, protože je vyrovnají jejich spolupracovníci.

Osobnostní test MBTI

V neposlední řadě lze pracovníky rozdělit do 16 osobnostních kategorií, podle testu MBTI neboli Myers-Briggs Type Indicator. Název je odvozený od zakladatelek Katheriny Cook Briggs a Isabel Briggs Myers. Jedná se o oblíbené rozřazení, které se v posledních letech stává velmi populárním nejen pro práci v týmu. Kromě personalistů ho tak mohou využívat i psychologové.

Osobnostní test má nejčastěji formu dotazníku, který je složen z otázek, které se zaměřují na lidské chování v každodenních situacích (Gajdošová, 2020).

Tento test rozlišuje čtyři základní osobnostní rysy:

- introverze (I) nebo extroverze (E);
- smysly (S) nebo intuice (N);
- myšlení (T) nebo cítění (F);
- usuzování (J) nebo vnímání (P).

Výsledek se skládá ze čtyř písmen, kde každé písmeno představuje dominantní rys (jeden z protikladů). Získaná písmena pak vypovídají o osobnosti daného člověka. Popisují jeho silné a slabé stránky a také kariérní předpoklady. Poznání osobnostního typu pracovníků může pomoci vytvořit lepší pracovní tým, protože díky testu MBTI zjistí pracovník nejen svůj typ osobnosti, ale i jaký jiný typ osobnosti se k němu hodí, se kterým se mu může lépe komunikovat a i to, se kterým se naopak jejich cesty nechtějí spojit ke společnému cíli (Hodgson, 2007, s. 24).

Testování pracovníků a možnosti neustále poznávat sebe i své okolí jsou důležitými základy pro organizace, které chtějí spokojené a výkonné pracovníky. Každý z pracovníků má své slabé a silné stránky, díky testování je tak může nejen objevit, ale i na nich pracovat, vzdělávat se a může tak být větší přínosem pro firmu.

1.5 Odměňování a vzdělávání pracovníků

Odměňování pracovníků je nedílnou součástí organizačních podmínek na pracovišti a uspokojivé odměňování pracovníků vede nejen k jejich spokojenosti, ale lze tím zvyšovat i jejich motivaci k efektivnějšímu pracovnímu výkonu.

Dle Koubka (2007, s. 284) mají organizace mnoho možností a široké škály způsobů, jak své pracovníky odměňovat. Bud' v závislosti k jejich vykonávané práci, jejich schopnostem či už jen v rámci péče o individuální pracovní prostředí.

System odměňování v organizaci by měl mít určité zásady, aby mohl správně fungovat a být efektivní, některé ze zásad zmiňuje Koubek (2007, s. 292):

- Hlavní zásadou je, aby byl systém odměňování stabilní a rozdílné odměňování pracovníků bylo podloženo rozdílnými požadavky práce, výší odpovědnosti či požadovanými dovednostmi.
- Výše mezd a platů by se měla pohybovat na stejné úrovni, která převažuje na trhu práce a neměla by tuto úroveň převyšovat.
- Další zásadou je rozlišovat pracovní místo a pracovní výkon. Dvě pracovní místa se stejnými požadavky by měla mít stejné odměny. Systém ale umožňuje měnit výši základní odměny v závislosti na odvedeném pracovním výkonu.
- Důležitou zásadou je informovat pracovníky o způsobu a postupu odměňování na jejich pracovní pozici. Měli by být seznámeni nejen s používanými postupy při stanovení výše mzdy, ale i s pravidly, která se vážou k poskytování zaměstnaneckých výhod.

Odměňování pracovníků by mělo odpovídat náročnosti či odpovědnosti jejich pracovní pozice. Za tímto cílem je používán nástroj hodnocení práce. Jde o systematický proces, kde se určuje význam a hodnota pracovního místa vůči jiným pracovním místům v organizaci. Účelem je tak zajistit spravedlivé zařazení do odpovídajících platových stupnic (Koubek, 2007, s. 292).

Nástroj hodnocení práce se používá pro vytvoření mzdových či platových soustav. Pro zjištění, jak pracovníci vykonávají svou práci na dané pracovní pozici, se pak používá hodnocení pracovního výkonu, které je blíže popsáno ve třetí kapitole.

Armstrong a Taylor (2015, s. 415) zmiňují koncept celkové odměny, jejíž základem je rozdělení celkové odměny na dvě základní části, a to hmotné a nehmotné odměny.

Hmotné odměny lze považovat za základ, který pracovník může dostat od organizace. Dělí se na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Peněžní odměna představuje mzdu či plat, který náleží pracovníkovi za odvedenou práci. Mimo to sem lze zařadit také peněžní bonusy anebo podíly na zisku. Co se týká zaměstnaneckých výhod, mezi základní výhody patří dovolená a příspěvky pro pracovníka jako například příspěvek na penzijní pojištění, stravování, ubytování či sport. Novinkou není ani poskytnutí firemních notebooků, telefonů a příslušných tarifů od operátorů. Nabídka zaměstnaneckých výhod může být v každé organizaci lehce odlišná a záleží také na typu úvazku pracovníka, zda na dané zaměstnanecké výhody dosáhne (Armstrong, 2009, s. 44).

Druhou částí celkové odměny je nehmotná část, která se rozděluje na vzdělávání a pracovní prostředí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424).

Nabídka vzdělávání a rozvoje je čím dál více moderním tématem. Organizace investují do svých pracovníků v očekávání, že se pracovníci stanou efektivními motory, které potáhnou organizaci dál na vrchol.

Za tímto účelem jim poskytují možnosti osobního rozvoje, naplnění kariérních i osobních cílů, získávání nových dovedností a rozvíjení těch stávajících. Na druhou stranu nabídka rozvoje a vzdělávání by mohla některým organizacím uškodit a je tak nutné brát ohled na to, jaká školení jsou pracovníkům umožňována. Pokud nové poznatky a zkušenosti pracovníci nebudou moci uplatnit ve stávající organizaci, je možné předpokládat, že místo efektivního výkonu přijde pracovníkův odchod do jiné organizace, kde najde lepší uplatnění (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 27).

Koubek (2007, s. 258) zahrnuje do systému vzdělávání aktivity jako je orientace, doškolení, přeškolení a rozvoj iniciovaný organizací. V rámci těchto aktivit se často navazuje spolupráce s externími odborníky, kteří se na dané oblasti vzdělávání specializují.

Aby bylo vzdělávání pracovníků efektivní, hlavním předpokladem je organizovanost a systematičnost. Jde tak o cyklus, který prochází čtyřmi fázemi a neustále se opakuje. Jako první jde o identifikační fázi, kdy organizace zjišťují potřebu vzdělávání pracovníků. Ve druhé fázi se vzdělávání plánuje a řeší se otázky ohledně rozpočtu organizace, který je ochotna na vzdělávání pracovníků investovat. Dále se řeší časový plán, pro jaké pracovníky vzdělávání bude nebo jakých oblastí se bude týkat. Třetí fáze už je fáze realizace, kdy již probíhá samotné vzdělávání pracovníků. V poslední fázi probíhá vyhodnocení výsledků vzdělávání. Organizace se tak zajímají o to, zda se jejich investice do vzdělávání vyplatily, zda byly splněny požadované cíle a které metody vzdělávání se osvědčily a které pro organizaci nebyly vhodné. Jak již bylo zmíněno, vzdělávání je neustále opakující se proces, proto se po dokončení čtvrté fáze opět přechází do fáze první, kde se stanoví nové oblasti vzdělávání, na které je třeba se zaměřit (Koubek, 2007, s. 259).

Odměňování a vzdělávání pracovníků je tak dalším faktorem, který ovlivňuje pracovníky na pracovišti a má dopad na jejich spokojenost a pracovní výkon. Je důležité tak najít mezi těmito pracovními podmínkami rovnováhu, aby pracovníkovi za odvedenou práci byla poskytnuta adekvátní odměna a s tím spojené zaměstnanecké výhody. Na druhou stranu je ale nutné znát hranici, kdy pracovník jen využívá výhod a nabídek, které ho ale již nemotivují a svou práci neodvádí kvalitně a svědomitě (Mužík a Krpálek, 2017, s. 143).

2 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

Pracovní spokojenost je významným aspektem, který zasahuje nejen do pracovního prostředí, ale i do sféry osobní. Každá organizace by mu tak měla věnovat pozornost, a to zejména v dnešní době, kdy je velké množství neobsazených pracovních míst. Organizace nemohou dosáhnout předpokládaného úspěchu pouze pomocí moderních technologií nebo chytrých systémů. Důležitou součástí jsou motivovaní a spokojení pracovníci, kteří jsou zdrojem inovativních nápadů, myšlenek a kreativních řešení. Jejich spokojenost se odráží v pracovním výkonu, který ovlivňuje fungování organizace, ale i dosahování zisků. Lze se tak domnívat, že spokojení pracovníci mohou tvořit určitou konkurenční výhodu pro danou organizaci.

Negativní podoba pak naopak může organizaci oslabit tím, že nepříznivě ovlivní její jméno a pověst. Organizace poté může čelit následkům jako je fluktuace a absentismus pracovníků, kde tyto následky mohou ovlivnit plynulý chod pracovních postupů a organizaci tak ohrozit.

Vliv a význam pracovní spokojenosti lze vnímat v celé existenci a stabilitě organizace. Je nutné ale zmínit, že míra spokojenosti pracovníků může mít také dopad na jejich fyzický i psychický zdravotní stav. Nespokojení pracovníci jsou náchylnější k emočnímu vyčerpání a mohou se setkávat s depresemi, úzkostí, panickými záchvaty nebo syndromem vyhoření. Organizace by pak společně s pracovníky měla přisuzovat tématu pracovní spokojenosti větší význam, který lze využít nejen jako preventivní opatření, ale i jako podnět pro případné budoucí změny.

S pracovní spokojeností pak úzce souvisí téma motivace, která patří mezi jeden z hlavních faktorů ovlivňující nejen spokojenost, ale i efektivnost a výkonnost pracovníků. Propojení pracovní spokojenosti a motivace lze pak vidět především ve vztahu člověka a jeho práce.

Pojem pracovní spokojenost nelze obecně definovat, ačkoliv se jedná o často užívané téma, jeho definice mohou být rozdílné a lze ho vymezit několika způsoby. To stejné platí i pro postoje a přístupy, kterými autoři k pracovní spokojenosti přistupují.

Pauknerová a kol. (2012, s. 171) popisuje pracovní spokojenost jako stav, kdy je pracovník spokojen s pracovními podmínkami a stav, který potřebuje pro efektivní pracovní výkon.

Armstrong (2007, s. 228) termín spokojenost spojuje s pocity pracovníků, které mají v souvislosti se svojí prací. Dále propojuje spokojenost pracovníků s bezpečným a klidným pracovním prostředím.

Kollárik (2002, s. 123) rozlišuje dvě možná rozdělení pracovní spokojenosti. Jedná se o spokojenost v práci a spokojenost s prací.

- Spokojenost v práci se vztahuje na všechny složky, které společně působí na pracovníka při vykonávání pracovní činnosti. Lze sem zařadit vlivy pracovních podmínek jako je pracovní prostředí, ale i vliv charakteru a osobnostního typu pracovníka.
- Spokojenost s prací je naopak užší pojem, který lze spojovat s vykonáváním konkrétní činnosti, se kterou jsou spojeny psychické a fyzické požadavky, které souvisí také s pracovní dobou a její organizací.

2.1 Znaky a charakteristiky pracovní spokojenosti

Dalšími pojmy, které se týkají pracovní spokojenosti, jsou především stálost a intenzita spokojenosti a v neposlední řadě optimální míra pracovní spokojenosti. Kollárik (2002, s.126) popisuje, že pro každého pracovníka je charakteristická jeho vlastní úroveň spokojenosti, která je pohyblivá podle vlivu různých faktorů. Stálost může dosahovat maximální stability, ale na druhou stranu může čelit i výkyvům a pohybovat se na opačné straně až do maximální nestálosti.

Intenzita je také pohyblivý faktor a různé situace či okolnosti ji mohou zvýšit či snížit. Jedná se především o nečekané události a neplánované situace. Pokud se jedná například o nečekané povýšení či odměnu, lze očekávat, že tato situace pracovní spokojenost zvýší. Pokud se ale bude jednat o negativní hodnocení či nečekaný spor na pracovišti, pracovníkova spokojenost se naopak sníží.

Optimální míra pracovní spokojenosti je velmi individuálním pojetím každého pracovníka. Lze ale předpokládat, že pokud je pracovník nadměrně spokojený po delší dobu, může přijít pokles jeho pracovních aktivit či úplný nezájem, a tímto pro organizaci ztrácí svůj náboj, který je potřeba pro dosažení strategických cílů. Další situací, která může negativně ovlivnit spokojenost pracovníka, je moment, kdy se pracovník dostane do vrcholové úrovně a již před sebou nevidí žádné další výzvy, které by ho poháněly vpřed. Z tohoto pohledu je tedy nutné spokojenost i motivaci pracovníků neustále sledovat a řešit individuálně. (Kollárik, 2002, s. 126).

Pohled na optimální míru pracovní spokojenosti z druhého konce přináší naopak nadměrnou nespokojenost. Jednou z možností, kterou organizace může předcházet nespokojenosti pracovníků, je poskytnutí prostoru pro komunikaci s pracovníky. Jejich zpětná vazba, návrhy a náměty jsou důležitým podkladem, se kterým by organizace měla dále pracovat, aby předešla nespokojeným pracovníkům a snažila se neustále vytvářet vhodné pracovní prostředí (Kollárik, 2002, s. 127).

Dlouhodobá nespokojenost pak může mít za následek zdravotní problémy, které pracovníci mohou řešit i odchodem z organizace. Zdravotní potíže jsou ale také individuální, a proto je nutné, aby i sám pracovník posoudil, jaké míře pracovní zátěže či tlaku je vystaven a zda je po psychické, ale i po fyzické stránce schopný různé pracovní podmínky a jejich výkyvy ustát.

Jedním z ideálních typů může být mírná spokojenost, která bývá často popisována jako zdravá nespokojenost. Díky zdravé nespokojenosti se může pracovník donutit zefektivnit jeho výkon, aktivitu či zájem, aby dosáhl potřebných změn. Zdravá nespokojenost se odvíjí od vztahu pracovníka k sobě samému, jeho hodnotám a potřebám, které jsou konkrétně pro něj důležité. Podle toho pak bude dělat potřebné změny a rozhodnutí (Pauknerová a kol., 2012, s. 183).

2.2 Teorie pracovní spokojenosti

Jak již bylo zmíněno, pro téma pracovní spokojenosti je těžké najít v odborném psychologickém světě jednotné definice a názory. Dle Armstronga (2007, s. 219) má každý pracovník jiné potřeby a stanovuje si tak rozdílné cíle, aby své potřeby mohl uspokojit. To znamená, že každý pracovník podniká různé kroky a je tak nezbytné předpokládat, že pouze jeden motivující přístup nebude vhodný pro všechny.

Pauknerová a kol. (2012, s. 172) rozděluje teorie pracovního jednání na následující koncepce:

- afiliační teorie;
- dvoufaktorová teorie F. Herzberga;
- teorie expektance;
- teorie spravedlnosti;
- teorie kompetence;
- teorie X a Y.

Pro tuto práci bylo zvoleno rozdělení dle Kollárika (2002, s. 131), který rozděluje teorie pracovní spokojenosti na jednofaktorové a dvoufaktorové teorie.

2.2.1 Jednofaktorová teorie

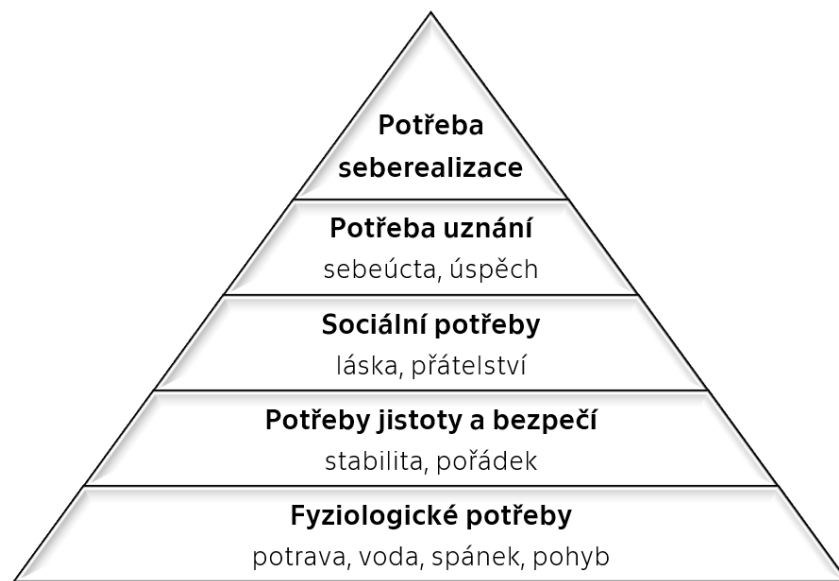
Jak již vypovídá název, jedná se o teorii, která představuje pracovní spokojenost a nespokojenost jako jev, který působí pouze v jedné rovině. Mezními hodnotami jsou na jedné straně maximální spokojenost a na druhé straně absolutní nespokojenost. Středová hodnota na této pomyslné stupnici znázorňuje neutrální stav. Krajní hodnoty jsou tak ve vzájemném poměru, ze kterého vyplývá, že pokud se snižuje hodnota jednoho jevu, zvyšuje se naopak hodnota jevu druhého.

Zmíněný vztah vyjadřuje, že dostatek spokojenosti má za následek nedostatek nespokojenosti. Z pohledu na pracovní podmínky to znamená, že pokud jsou na pracovišti příznivé podmínky, pracovník je spokojený. Pokud tomu ale bude naopak a podmínky již příznivé nebudou, pracovník je nespokojený (Kollárik, 2002, s. 131).

Maslowova teorie

Nejznámější jednofaktorová teorie je Maslowova teorie. Její hlavní myšlenkou je uspokojování potřeb podle jejich hierarchického uspořádání. Plamínek (2015, s. 301) popisuje potřebu jako hlavní zdroj motivace každé lidské činnosti. Znamená to tedy, pokud pracovník zaznamená nějaký nedostatek, vznikne u něj potřeba, kterou se bude snažit uspokojit, aby mohl opět dosáhnout rovnovážného stavu.

Maslow rozeznává pět následujících skupin potřeb, které Armstrong (2007, s. 224) znázorňuje následovně:



Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Upraveno podle ARMSTRONG, Michael, 2007, s. 224.

Princip Maslowy teorie spočívá v uspokojení nižších potřeb, do kterých se řadí fyziologické potřeby jako například potrava, voda či spánek. Pokud dojde k uspokojení těchto potřeb, mohou pak být uspokojeny potřeby na vyšších úrovních. Dvořáková a kol. (2012, s. 224) zmiňuje, že ve vyspělých zemích není uspokojení těchto potřeb základního charakteru velkým problémem.

Další jsou potřeby jistoty a bezpečí, do kterých lze mimo jiné zařadit i potřebu stability, spolehlivosti či pořádku. Tyto potřeby nabývají na významnosti především v posledních letech a jejich potřeba se zvyšuje především v obdobích ekonomické krize, nestability či při mimořádných událostech jak v rodné zemi, tak ve světě.

Sociální potřeby člověka jsou o potřebě navazovat vztahy a být součástí nějaké sociální skupiny. Dvořáková a kol. (2012, s. 225) poznamenává, že především kulturně a odborně založení jedinci mají vyšší nároky sociálních potřeb a je pro ně důležitá především kvalita těchto vztahů, kterou chtějí neustále zvyšovat.

Potřeba uznání je spojena s dosažením úspěchu nebo se získáním uznání či respektu. Na tyto potřeby cílí mnoho pracovníků, lze ale předpokládat, že ambiciózní pracovníci, kteří mají potřebné sebejisté jednání, se o naplnění těchto potřeb více zajímají a na jejich dosažení kladou větší důraz.

S nevyšší postavenou potřebou seberealizace souvisí plnění a uskutečnění svých snů či uplatnění schopností a dovedností. Dvořáková a kol. (2012, s. 226) doplňuje, že jde o rozvíjení a uvědomování si své vlastní hodnoty a formování si svého vlastního života.

I když Maslowova pyramida potřeb v minulosti čelila kritice z důvodu metodické slabosti, v současnosti se stále zařazuje mezi uznávané teorie. Představuje myšlenku, že je třeba se prvně soustředit na základní fyziologické potřeby a vyšších cílů, by se mělo dosahovat postupně po jednotlivých stupních. Díky postupnému růstu lze preventivně předcházet stresovým zátěžím z neuspokojení vyšších potřeb, protože pracovník neusiluje o všechny své cíle najednou, ale postupně se směrem nahoru pohybuje po pyramidě potřeb. Je nutné dodat, že u pyramidy potřeb lze pozorovat ve vztahu k práci pokles uspokojení, pokud se postupuje od nejnižší postavených potřeb směrem nahoru k těm nejvyšším (Aamodt, 2016, s. 332).

V této práci je Maslowova pyramida potřeb přenesena do oblasti pracovního prostředí a sestavena tak pracovní motivace pracovníka v organizaci, která je především ovlivněna pracovními podmínkami z první kapitoly.



Obrázek 2 – Pyramida potřeb v pracovním prostředí

Zdroj: Upraveno podle NAKONEČNÝ, Milan, 2005, s. 130.

Základním stavebním kamenem lze považovat v pyramidě pracovních podmínek plat či mzdu, díky které pracovník následně uspokojuje především fyziologické potřeby. Potřeba jistoty a bezpečí se může promítnout v pracovním prostředí ale i v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Pokud se pracovník nachází ve vhodně upraveném pracovním prostředí, kde není vystaven negativním vlivům, lze pak uspokojit jeho potřebu bezpečí, pořádku či spolehlivosti. Následující sociální potřeba v pracovním prostředí je spojena se vztahy na pracovišti a prací v týmu. Pracovník touží po kontaktu se spolupracovníky a po přijetí do pracovního týmu. Potřeba uznání může v pracovním prostředí znamenat potřebu dosažení úspěchu či určitého povýšení. Poslední nejvyšší potřeba je příznivé zaměstnání, kde je pracovníkovi umožněn osobní růst a vzdělávání se v nových oblastech. Tyto možnosti pak uspokojují potřebu pracovní seberealizace.

Ačkoliv se může na první pohled zdát, že práce bere lidem v osobním životě mnoho času a nemají tak možnost své potřeby náležitě uspokojovat, práce naopak může pomáhat některé potřeby z pyramidy uspokojovat.

Propojení pracovní spokojenosti a Maslowovy teorie spočívá zejména v upozornění, že každá potřeba má na pracovníka jiný vliv. Cílem je tak zdůraznit, že pouze finanční ohodnocení za odvedenou práci není dostatečné a organizacím se nabízí mnohé další možnosti, jak své pracovníky motivovat a zvýšit tím jejich pracovní spokojenost.

Mezi další jednofaktorové teorie lze zařadit Vroomovu teorii, která se zaměřuje především na vnímání pracovní činnosti a velikost očekávání, která se pojí s dosaženým cílem. Lze sem zařadit i Stogdillovu teorii, která se zabývá vzájemným vztahem mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

2.2.2 Dvoufaktorové teorie

Druhým typem teorie pracovní spokojenosti jsou dvoufaktorové teorie. Základním předpokladem jsou dva typy faktorů, které působí na pracovní spokojenost. Rozlišují se faktory vnitřní a vnější. Do dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti se zařazuje Herzbergova teorie a Alederferova teorie.

Herzbergova teorie

Herzbergova teorie dvou skupin motivačních faktorů patří, společně s výše zmíněnou motivační teorií Abrahama Maslowa, mezi nejznámější a nejčastěji citované teorie. Autoři Herzbergovy teorie se zabývají myšlenkou, že člověk potřebuje uspokojovat dvě odlišné skupiny faktorů, které následně působí na jeho pracovní spokojenost. Herzbergova teorie rozděluje tyto skupiny faktorů na vnitřní a vnější faktory (Bedrnová, a kol., 2012, s. 246).

Vnitřní faktory, neboli motivační faktory, souvisí především s obsahem pracovní činnosti, její kvalitou a s tím, jak moc ji pracovník považuje za zajímavou a jaké uspokojení mu přináší. Jedná se o faktory, které jsou vnitřním uspokojením. Uspokojování těchto faktorů vede ke spokojenosti a přispívá k pozitivní motivaci.

Pokud ale vnitřní faktory nejsou uspokojovány, vyvolává to u pracovníka nespokojenost a postrádá přiměřenou motivaci k pracovní činnosti (Riggio, 2018, s. 229).

Dvořáková a kol. (2012, s. 229) mezi tyto motivační faktory konkrétně zařazuje:

- dosažení úspěchu;
- uznání;
- obsah a kvalita práce;
- odpovědnost;
- možnost rozvoje a vzdělávání;
- růst a pracovní postup.

Vnější faktory, neboli hygienické faktory, naopak zkoumají okolní podmínky pracoviště. Jedná se o vnější vlivy, které ale nemusí mít vždy jen pozitivní podobu. Pokud jsou uspokojeny vnější faktory, na rozdíl od vnitřních faktorů, se pracovníkovi motivace k pracovní činnosti ani pracovní spokojenost výrazně nezvyšuje. V opačném případě, pokud jde o neuspokojivý stav vnějších faktorů, následkem je pracovní nespokojenost, která dále může mít i negativní vliv na pracovní motivaci. Hygienické faktory je tak možné považovat za faktory, díky jejichž uspokojování se předchází pracovní nespokojenosti (Bedrnová a kol., 2012, s. 247).

Pauknerová a kol. (2012, s. 181) mezi tyto podmínky řadí:

- pracovní dobu;
- pracovní prostředí;
- vztahy na pracovišti;
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- firemní politiku a legislativu;
- řízení společnosti;
- odměny;
- pochvalu i trest;
- jistotu práce.

Herzbergova teorie úzce propojuje pojmy pracovní spokojenosti a pracovní motivace. Pracovní spokojenost je popisována jako nezbytná podmínka, aby mohl být pracovník motivován. Na druhou stranu je nutné zmínit, že je třeba se pak i nadále motivaci pracovníka věnovat a zjišťovat jeho potřeby a cíle, protože pouhé dosažení pracovní spokojenosti nestačí. Herzbergova teorie tímto do oblasti pracovní spokojenosti přináší významné podněty a zdůrazňuje důležitost motivátorů, kterým je nutné věnovat dostatečnou pozornost (Aamodt, 2016, s. 333).

Herzbergova teorie poukazuje na propojení pracovní spokojenosti s pracovními podmínkami z první kapitoly. Vychází to ze skutečnosti, že organizace by měly nejprve vytvořit a následně udržovat pro pracovníky příznivé pracovní podmínky.

Mezi ně se řadí pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy a odměňování a vzdělávání pracovníků. Uspokojením těchto potřeb je možné zajistit, aby pracovníci nebyli nespokojeni a následně se mohou organizace věnovat zvyšování motivace pracovníků, která pak souvisí s efektivním výkonem a dosahováním cílů (Šikýř, 2014 s. 133).

Mezi další dvoufaktorové teorie se zařazuje Alederferova teorie, která popisuje vliv a vzájemné vztahy existenční potřeby, potřeby vztahu a potřeby růstu na pracovní spokojenost.

2.2.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Poslední motivační teorií této kapitoly je McGregorova teorie X a teorie Y, která většinou nebývá řazena mezi ostatní motivační teorie, protože se zabývá především efektivními postupy vedení pracovníků, i tak lze ale zaznamenat její dopady na jejich motivaci (Dvořáková a kol., 2012, s. 231).

McGregorova teorie předpokládá, že každý pracovník má své individuální pracovní chování a vztah k práci. Z toho důvodu tato teorie rozlišuje dva rozdílné přístupy k řízení a ovlivňování pracovníků na základě jejich profilů.

Základním předpokladem teorie X je, že pracovník má vrozenou averzi k práci, a proto se jí snaží vyhnout a jeho pracovní výkon dosahuje jen takové výše, aby si mohl zajistit jen základní potřeby. Pracovníci, kteří odpovídají teorii X, bývají raději vedeni, chtějí se vyhnout odpovědnosti a jejich odvedená práce musí být kontrolována. Takoví pracovníci špatně snášejí pracovní změny. Motivace této skupiny pracovníků je založena na hrozbě trestu. Uplatňují se tak především peněžní formy odměny jako je plat či mzda za odvedenou práci.

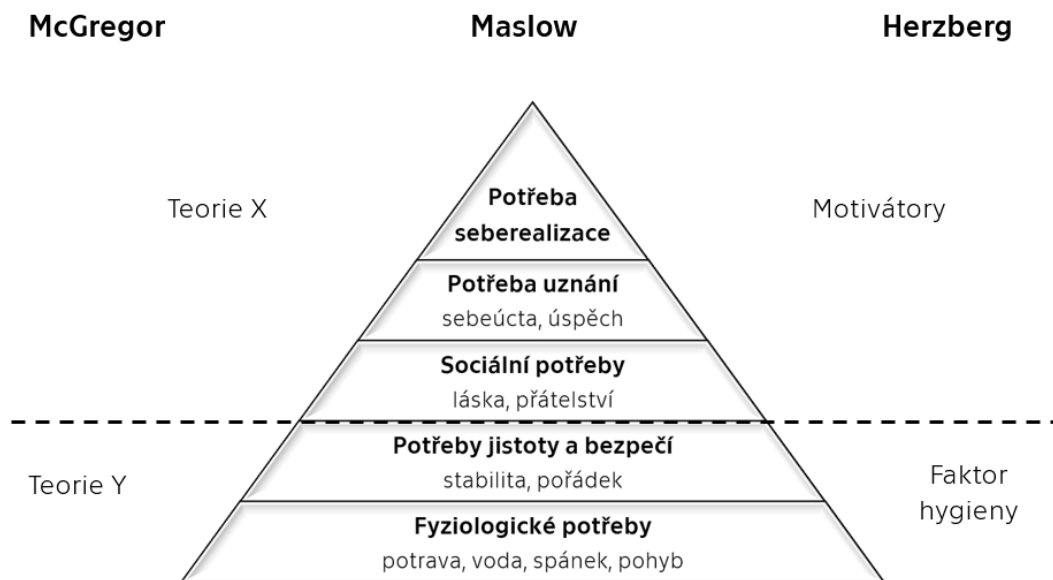
Naopak teorie Y předpokládá, že pracovníka práce těší a aktivně se zapojuje do plnění cílů organizace. Tento pracovník, který odpovídá teorii Y, vyhledává samostatnost a odpovědnost za odvedenou práci. Je také velmi loajální ke své organizaci a jeho hlavní motivací jsou především nepeněžní odměny, díky kterým získává větší pravomoc nebo je mu umožněno se odborně vzdělávat a rozvíjet.

Z McGregorovy teorie vychází námět na rozdílné vedení pracovníků a využívání různých stylů řízení, a to podle zhodnocení konkrétních situací, schopností pracovníka či z hlediska pracovních podmínek. Opět je zde vidět propojení s pracovními podmínkami, protože při snaze vést pracovníky k vykonávané práci je opět nutný předpoklad, že organizace vytváří a udržuje vhodné pracovní podmínky pro své pracovníky.

Teorie pracovní spokojenosti lze propojit mezi sebou. Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 237) je nutné se při motivaci pracovníků zaměřit na uspokojování stále většího množství potřeb a nezaměřovat se jen na jednu z teorií.

Jednotlivé teorie je tak možno propojit a předpokládat, že Maslowova, Herzbergova a McGregorova teorie jsou založeny na stejném základu a každá z nich nabízí pouze jiný úhel pohledu.

Dvořáková a kol. (2012, s. 237) propojení znázorňuje na následujícím obrázku:



Obrázek 3 – Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií

Zdroj: Upraveno podle DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012, s. 237.

Z toho plynou důležité podněty pro organizace, aby nesměřovaly jen k jednomu postupu, ale byly otevřeny a nebály se zkusit nové postupy či provádět změny. Díky aktivnímu přístupu organizací k motivaci pracovníků lze zajistit nejen uspokojení jejich potřeb, ale i jejich pracovní spokojenost, která se pak následně projevuje a působí v dalších složkách pracovního života.

2.3 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je tvořena a ovlivňována velkým souborem faktorů, které při různém spolupůsobení a poměru mají na pracovní spokojenost významný dopad. Tyto faktory a jejich působení se může lišit v závislosti na konkrétní situaci a okolnostech.

Autoři faktorů pracovní spokojenosti rozdělují na několik různých skupin. Armstrong a Taylor (2015, s. 228) rozlišují tyto tři faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost a nespokojenost:

- vnitřní motivační faktory;
- úroveň kontroly;
- úspěch nebo neúspěch.

Vnitřní motivační faktory se zaměřují na obsah pracovní činnosti a zejména na to, jak je práce rozmanitá, významná, samostatná nebo jaká je identita práce. Úroveň kontroly je významným aspektem, který má zásadní vliv na postoj pracovníků. Po dosažení cíle čeká pracovníka úspěch nebo neúspěch. Pokud byl úspěšný, vyvolává to pocity spokojenosti, pokud naopak úspěchu nedosáhl, vyvolává to v něm pracovní nespokojenost (Armstrong a Taylor, 2015, s. 229).

Kocianová (2012, s. 36) faktory pracovní spokojenosti rozděluje do dvou skupin, a to na faktory zesilující a zeslabující pracovní spokojenost. Do skupiny faktorů, které zesilují pracovní spokojenost, zařazuje:

- rozmanitost práce;
- finanční ohodnocení;
- bezpečnost vykonávané práce;
- využití vlastních schopností a zkušeností při práci;
- srozumitelná organizační a personální politika;
- adekvátní cíle pracovní činnosti.

Do druhé skupiny faktorů, které naopak zeslabují pracovní spokojenost, Kocianová (2010, s. 36) zařazuje:

- časová tíseň a stres;
- velké množství mimořádných situací v pracovním prostředí;
- nepřiměřené pracovní požadavky;
- nekvalitní vztahy v pracovním týmu a na pracovišti;
- nedostatečný prostor pro osobní a rodinný život;
- pracovní vytížení.

Jedním z dalších možných rozdělení faktorů pracovní spokojenosti je možné dělení na faktory vnější a vnitřní. Vnější faktory se týkají celkového pracovního prostředí a jedná se o faktory, které jsou na pracovníkovi nezávislé. Druhou skupinou jsou faktory vnitřní, které se týkají samotného pracovníka a jeho osobnosti. Tyto faktory se tak týkají vztahu mezi pracovní činností pracovníka a jeho reakcí a uspokojení z ní (Kollárik, 2002, s. 133).

2.3.1 Vnější faktory

Jak již bylo zmíněno, vnější faktory jsou nezávislé na pracovníkovi a týkají se především pracovního prostředí. Urban (2017, s. 30) zahrnuje do této skupiny následující faktory:

- **Finanční ohodnocení** představuje plat nebo mzdu za vykonanou pracovní činnost. Pro mnoho pracovníků je právě tento faktor jedním z těch důležitých, který zásadně ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a nespokojenost. Ovšem z pohledu motivace tento faktor není dostatečně silný, protože plat či mzdu za vykonanou práci považuje mnoho pracovníků za samozřejmost.

- **Druh vykonávané práce** je dalším z faktorů, které mají na pracovníka značný vliv. Jedná se především o to, zda je práce pro pracovníka nějakým způsobem zajímavá a rozmanitá. Vliv má také to, zda je pracovníkovi poskytnuta určitá volnost při vykonávání práce. Tento faktor lze shrnout tak, že pracovníka uspokojují pestré a různorodé práce, které ho zaujmou. Taková práce v něm pak vyvolává pracovní spokojenost.
- **Pracovní růst** souvisí s možností se v kariéře rozvíjet a postupovat na vyšší a více prestižní pozice. Tento možný cíl pracovníka motivuje a následně vyvolává pracovní spokojenost.
- **Způsob vedení** lze propojit z McGregorovu teorií X a teorií Y z předešlé kapitoly. Je velmi důležité, aby organizace rozlišovaly různé typy vedení a přistupovaly k jednotlivým pracovníkům individuálně a tím zajistily jejich pracovní spokojenost.
- **Pracovní tým a vztahy na pracovišti** jsou nedílnou částí vnějších faktorů, které mají na pracovní spokojenost značný vliv. Opět lze poukázat na předchozí kapitoly, které jsou zaměřeny na pracovní vztahy a na to, jak je pro organizace důležité vytvořit a udržovat fungující a efektivní tým pracovníků.
- **Pracovní podmínky** si lze ve vnějších faktorech představit zejména jako fyzikální faktory a uspořádání pracoviště, které se řeší z pohledu osvětlení, použití barev či hluku. Všechny tyto jednotlivé části mají na pracovníka a jeho pracovní spokojenost a nespokojenost vliv (Pauknerová a kol., 2012, s. 114).

2.3.2 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory je možné nazývat také faktory osobnostními, protože se soustředí především na samotného pracovníka a jeho osobnost. Vnitřní faktory mají vliv na vnější faktory a určují tak jejich možnou velikost vlivu. Kollárik (2002, s. 149) vnitřní faktory rozděluje na dvě skupiny:

Objektivní osobnostní faktory

- **Věk** pracovníka ovlivňuje jak jeho potřeby, očekávání od pracovní náplně, a především pracovní spokojenost. Ve srovnání jsou mladí lidé méně spokojeni než starší pracovníci.
- **Pohlaví** většinou nemá vliv na pracovní spokojenost. Odlišnost lze ale najít v očekávání žen a mužů. Většinou jsou to muži, kteří pracovní spokojenost získávají díky pracovnímu růstu a postupu, zatímco ženy se věnují vztahům na pracovišti a firemní kultuře.
- **Rodinný stav** také není rozhodujícím faktorem.
- **Vzdělání** a dosažení vyššího stupně umožňuje pracovníkovi rozhodovat se mezi pracovními nabídkami a dostat se tak buď k těm prestižnějším či lépe placeným pracovním místům. Možnost vybrat si, má na pracovní spokojenost vliv.

- **Pracovní pozice** a její výše a důležitost také mají vliv na pracovníka.

Subjektivní osobnostní faktory

- **Potřeby** jsou zařazeny mezi nejdůležitější faktory pracovní spokojenosti. Každý pracovník má tyto potřeby individuální, a tak bude i pracovní spokojenost každého pracovníka ovlivněna odlišně.
- **Očekáváníí** a následné přenesení do reality má na pracovníka většinou neblahý vliv a vede to k pracovní nespokojenosti. Pracovník očekává stejný scénář, který si představil, že také nastane, ale bohužel nelze ovlivnit chování druhých.
- **Zájmy** a jejich propojení s pracovním prostředím vedou k příznivému ovlivnění pracovní spokojenosti. Z toho důvodu by si měl pracovník i vybírat práci, ke které má po určité stránce blízko.
- **Schopnosti** a jejich využití v práci je důležité. Pokud jsou pro určitou pracovní činnost nutné, pracovník, který je ovládá je spokojený a naopak pracovník, který danými schopnostmi neoplyvá, je nespokojený. Na druhou stranu to může být využito pro jeho motivaci se dané znalosti doučit, aby pak také mohl dosáhnout pracovní spokojenosti.

Mnoho faktorů pracovní spokojenosti se opakují, ačkoliv je autoři rozdělují do rozdílných skupin či podle jiných zaměření. Jejich vliv a jeho velikost pak závisí na propojení daných faktorů mezi sebou a pracovníkem, který má své preferované potřeby.

2.4 Měření pracovní spokojenosti

Organizace by se měly věnovat zjišťování a měření pracovní spokojenosti. Díky tomu tak mohou získat informace o současném stavu, jak se pracovníkům daří a jak jsou spokojeni a porovnat to s cíli organizace, zda se k nim organizace přibližuje či naopak oddaluje. Měření pracovní spokojenosti tak přináší organizaci zpětnou vazbu, díky které může získat nové informace a podněty na provedení změn.

Jak již bylo zmíněno, pracovní spokojenost je často ovlivněna individuálními potřebami pracovníka, jeho prací a dalšími mnoha faktory. Z toho důvodu je tak nutné měření pracovní spokojenosti přizpůsobit pro jednotlivé pracovníky. Díky tomu tak organizace získá co nejpřesnější výsledky a zpětná vazba bude tak hodnotným výsledkem.

Před zjišťováním pracovní spokojenosti je také dobré pracovníky předem upozornit a vytvořit pro ně bezpečné místo, kde se nemusí bát otevřeně hodnotit svou práci. Právě důvodem, proč mohou být dotazníky zkreslené a mohou mít lepší výsledky, než je skutečnost, je to, že pracovníci u zjišťování spokojenosti nejsou upřímní a snaží se odpovídat tak, jak si myslí, že je to správné.

Je to z toho důvodu, že se u nich může projevit obava, že za svůj upřímný názor budou potrestáni a bude následně použit proti nim. Proto většina organizací volí anonymní zjišťování pracovní spokojenosti, které dodává pracovníkům alespoň trochu pocitu bezpečí k tomu promluvit a doopravdy zhodnotit dané pracovní situace (Bedrnová a kol., 2012, s. 257).

Armstrong (2007, s. 229) zkoumání spokojenosti provádí pomocí anket, které rozdělí na čtyři možné metody:

Použití strukturovaných dotazníků

Strukturované dotazníky jsou určeny pro všechny pracovníky nebo pro určité skupiny pracovníků. Dotazníky mohou mít podobu buď univerzální anebo mohou mít podobu, která je určena pro konkrétní organizaci. Hlavní výhodou těchto dotazníků je jejich četnost používání, tudíž organizace mohou porovnávat výsledky s kvalitními zdroji. Další výhodou je jejich poměrně nízká cena, která se ale zvyšuje, pokud by organizace chtěly využít dotazník, který je vytvořený jen pro ně. Dotazník na míru se využívá především jeli cílem zjistit konkrétní záležitosti. V tomto případě je také vhodné přizvat k tvoření dotazníku odborníka z psychologického prostředí (Armstrong, 2007, s. 230).

Použití rozhovorů

Rozhovory jako měření spokojenosti jsou nejen časově, ale i obsahově náročným měřením spokojenosti. Předpokladem je volná diskuze, kde se pracovník může k daným situacím vyjádřit a tím organizace získá cenné informace, které pak může ještě do hloubky rozvíjet. Aby tato diskuze mohla fungovat, je nutné, aby se pracovník cítil v bezpečí, i když jeho odpověď bude vůči organizaci negativní. Rozhovory vyžadují značnou přípravu předem, ale i v průběhu rozhovoru je nutné, aby iniciátor měl o daném tématu přehled, dokázal držet krok s dotazovaným a uměl rychle a vhodně reagovat na odpovědi (Armstrong, 2007, s. 230).

Kombinace dotazníku a rozhovoru

Kombinace dotazníku a rozhovoru se považuje za ideální způsob měření spokojenosti, protože propojuje kvantitativní data z dotazníků a kvalitativní data z rozhovoru. Armstrong (2007, s. 230) doporučuje, aby dotazníky byly doplňovány rozhovory, které pracovníkovy názory detailně rozeberou.

Využití diskuzních skupin

Diskuzní skupiny jsou náročné na organizaci a je nutné, aby splňovaly podmínky jako je konstruktivnost či důvěrnost. Pokud je ovšem sestavení úspěšné, je možné získat nové zajímavé údaje a podněty na základě spolupráce a spojením několika různých myšlenek.

Cílem diskuzních skupin je to, aby se pracovníci společně doplňovali a vytvořili tak nové nápady společným úsilím.

Vyhodnocení výsledků může přinášet zajímavé pohledy do organizace. Ovšem ačkoliv je v práci často zdůrazňováno, že by se organizace měly pracovní spokojenosti a s tím souvisejícím měřením věnovat, je nutné zaměřit se i na druhou stranu, a to na pracovníky. Armstrong (2007, s. 230) ve své knize zmiňuje, že pokud dostane pracovník otázku, zda je se svou prací spokojený, ve většině případů je odpověď ano. Důvodem je to, že i když jsou pracovníci nespokojení, rozhodnutí a samotný čin něco změnit, je pro ně mnohdy horší představou. Proto je nutné vyhodnocování spokojenosti brát s určitou rezervou a v ideálním případě ho po určitém období opakovat.

3 PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST

Pracovní výkon a výkonnost pracovníků jsou pojmy, které vnímají především organizace. Souvisí s tím tak jejich stanovené cíle a směr, kterým se chtějí v budoucnu ubírat. Proto je pro ně důležité, aby pracovník podal požadovaný výkon v určité výši a kvalitě. Za tímto cílem zkoumají nastavení pracovních podmínek a ovlivňují pracovní spokojenost svého pracovníka. Výsledkem ale nemusí být vždy plně výkonný pracovník. Dle Armstronga (2007, s. 229) jsou tyto vztahy mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem složitější a pracovník, který pracuje v příznivých pracovních podmínkách a který je spokojený, nemusí být nutně produktivním pracovníkem.

Dle Pauknerové a kol. (2008, s. 575) lze pracovní výkon definovat jako výsledek určité pracovní činnosti, která je vykonána v určitém časovém období a za určitých podmínek. Je důležité přitom zmínit, že výkony pracovníků jsou individuální, i když se mohou nacházet ve stejných pracovních podmínkách. Důvod je ten, že každý pracovník přistupuje k pracovní činnosti s jiným přístupem a snahou. Vlivem mohou být i vztahy na pracovišti a sociální klima. Koubek (2007, s. 212) zmiňuje další faktory jako jsou pracovní úrazy či pracovní docházka a s tím spojené pozdní příchody. Lze se tedy domnívat, že pracovní výkon je tvořen spojením různých faktorů, které se mohou navzájem ovlivňovat.

3.1 Řízení pracovního výkonu

Koubek (2007 a s. 203) se zaměřuje na řízení pracovního výkonu jako na strategický postup, jehož základem je ve většině případech písemná smlouva mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Součástí této dohody je i snaha o získávání potřebných schopností, které jsou potřebné k danému pracovnímu výkonu. Výsledek dohody tak představuje propojení pracovní činnosti se vzděláváním a rozvojem pracovníka.

Dvořáková a kol. (2007, s. 252) zařazuje do popisu řízení pracovního výkonu ještě motivaci pracovníků, aby společně usilovali o vymezené cíle a aktivně se na jejich dosažení podíleli. Pracovník by tak neměl být považován za pouhý stroj, který odvede svou práci, ale měl by být vnímán jako aktivní prvek, který je součástí celého procesu řízení pracovního výkonu. Od formulování plánů a cílů, přes vytyčení prvního úkolu k jeho následnému hodnocení. Mnoho autorů předpokládá, že součástí tohoto procesu je rozvoj schopností pracovníka na takové úrovni, která odpovídá náročnosti organizace.

Armstrong (2007, s. 414) definuje řízení pracovního výkonu jako plánovaný proces, jehož cílem je vzájemná spolupráce mezi pracovníkem a organizací. Upřednostňují se tak způsoby řízení pracovního výkonu, které zahrnují dohodu a spolupráci než princip rozkazování a kontroly.

Aby bylo řízení pracovního výkonu efektivní, je nutné, aby se organizace snažily vyhnout problémovým oblastem, které mohou ovlivňovat produktivitu pracovníků a snižovat tak jejich efektivnost při dosahování cílů.

Wagnerová (2008, s. 30) jako první poukazuje na pasivní styl řízení, který dává pracovníkovi poměrně velkou volnost a její využívání není, ve většině případech, kontrolováno. To může vést k tomu, že pracovník přirozeně vykonává raději úkoly a činnosti, které ho baví nebo si je v nich jistý než ty, které jsou více náročné a vyžadují více času či soustředí.

Dalším problémovým bodem, který může nepříznivě ovlivnit pracovní výkon, je nejasnost zadání či formulace cíle, kterého má pracovník dosáhnout. Je tak důležité, aby vedení dbalo na jednoznačná zadání úkolů, kterých má pracovník dosáhnout. Nedílnou součástí je, aby na vyšších pozicích byly kompetentní osoby, které dané problematice opravdu rozumí a mohou tak pracovníka vést a poskytnout mu zpětnou vazbu. Díky tomu může pracovník při dalším úkolu postupovat samostatně.

Jak již bylo zmíněno v kapitole pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a jejich kvalita má na pracovníka vliv. Síla vlivu se zvyšuje především při společných úkolech a jejich řešení. V tomto případě je nutné, aby organizace věnovala pozornost pracovnímu týmu, jeho složení a fungování. U řízení pracovního výkonu je nutné především sledovat, zda se na zadaném úkolu opravdu podílí celá skupina a tým je tak efektivní (Boxall a kol., 2008, s. 374–376).

Neposlední problémovou oblastí je rovnováha mezi nabídkou organizace a výkonem pracovníka. Opět lze odkázat na vhodné nastavení pracovních podmínek, konkrétně na nastavení pracovní doby, odměňování pracovníka a kvalitu jeho pracovního prostředí. Jsou případy kdy pracovník cítí nepříznivé pracovní podmínky, kterými může být nepřiměřeně nízký plat, nevhodné chování k jeho osobě či zadávání úkolů, které náročností či časovým omezením neodpovídají jeho možnostem. V těchto případech pak pracovník může zneužívat organizaci například krádežemi nebo vykonávání úkolů v nízkých kvalitách. Zmíněná rovnováha by měla platit pro obě strany a pracovník i organizace by měli pracovat na společném vztahu, který bude stabilní a přínosný pro obě strany. Nalezená harmonická vyváženost pak může přinést kýžené výsledky a naplněná očekávání jak pracovníků, tak organizace (Wagnerová, 2008, s. 31).

Armstrong (2007, s. 414) na závěr shrnuje pět záležitostí, na které je nutné brát ohled, aby bylo dosaženo porozumění řízení pracovního výkonu:

- pojetí výkonu;
- význam hodnot;
- propojení cílů;
- pojetí očekávání;
- význam chování založeného na vlastním úsudku.

Pojetí výkonu zahrnuje nejen odvedený výkon, ale způsob, jakým k němu pracovník přistupuje a jak efektivně využívá potřebné znalosti a schopnosti.

Armstrong (2007, s. 415) především upozorňuje na vstupy, ale i výstupy řízení výkonu. Význam hodnot je zaměřen na chování pracovníků v souladu s hodnotami organizace.

Wagnerová (2008, s. 30) zmiňuje, že jasná vize a strategie organizací je důležitá právě pro spolupráci na společných cílech. S čímž souvisí další bod propojení cílů, jehož smyslem je nalézt propojení individuálních cílů pracovníka s cíli organizace. Cíle mají tak být společně formulovány a ne stanoveny pouze jednou stranou. Armstrong (2007, s. 415) zmiňuje důležitost partnerství a sdílení odpovědnosti.

Řízení očekávání navazuje na zmíněné partnerství a propojení cílů, jelikož řízení očekávání se zabývá společnými myšlenkami, jak dosáhnout lepšího a efektivnějšího výkonu a s tím spojeného chování a postupů, které se od pracovníků předpokládá.

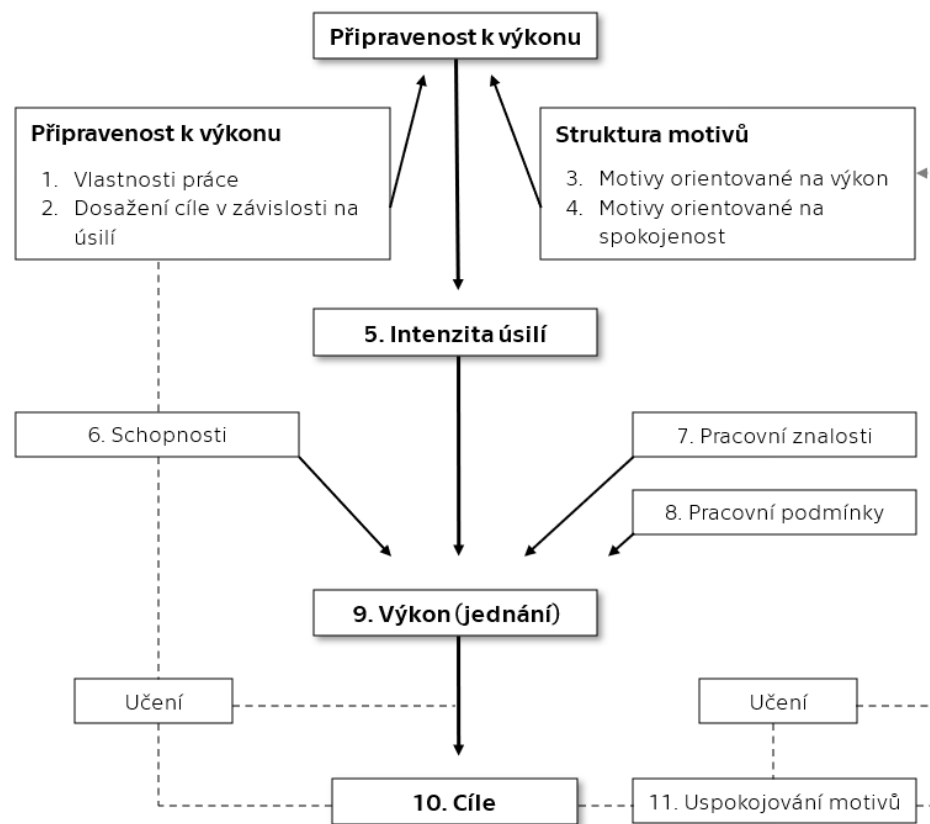
Poslední bod se zaměřuje na vlastní úsudek pracovníka, který k práci přistupuje tak, aby sám povzbudil své produktivní chování. Cílem pracovníka je tak dosáhnout příznivých výsledků, díky kterým se bude cítit úspěšný a to mu pomůže budovat pozitivní přístupy k dalším pracovním úkolům (Armstrong, 2007, s. 416).

3.2 Faktory pracovního výkonu

Tak jako jsou zkoumány faktory pracovní spokojenosti, i na téma pracovního výkonu je důležité zjišťovat okolnosti, které na pracovní činnost pracovníka působí. Dvořáková a kol. (2007, s. 162) předpokládá, že jde o velký souhrn faktorů, které zahrnují nejen hmotnou motivaci, která vede ke zvyšování pracovního výkonu, ale i ke zvyšování pracovní spokojenosti. Nejdůležitější jsou, v případě pracovního výkonu, faktory, které přímo i nepřímo uspokojují potřeby skrze pracovní jednání a výsledek pracovní činnosti.

Faktory pracovního výkonu lze rozdělit na faktory vnitřní a vnější. Vnitřní faktory jsou definovány jako vnitřní motivátory pracovních potřeb. Vnější faktory naopak jako stimuly k pracovní činnosti (Dvořáková a kol., 2007, s. 162).

Dvořáková a kol. (2007, s. 163) vztahy, které souvisí s pracovním výkonem, znázorňuje na tomto modelu:



Obrázek 4 – Determinanty pracovního výkonu

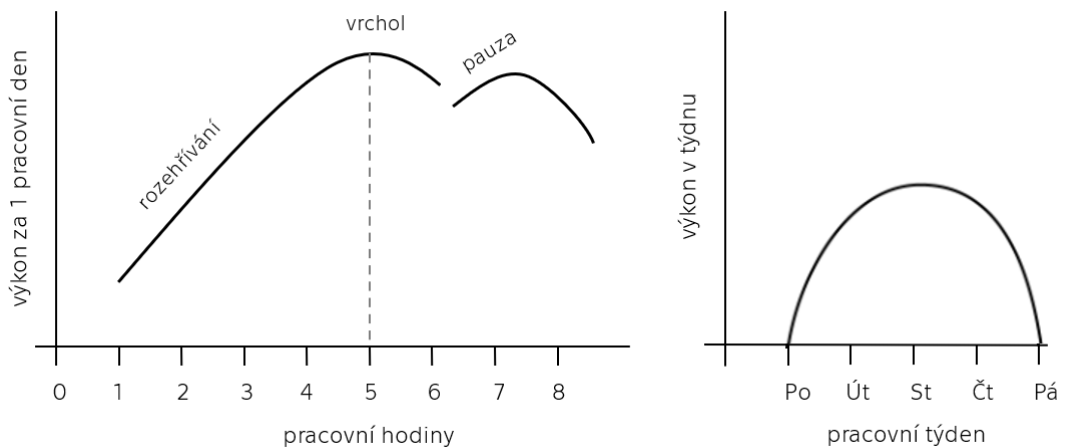
Zdroj: Upraveno podle DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007, s. 163.

Z modelu tak vychází, že k pracovnímu výkonu je nutné přistupovat postupně, protože ne všechny faktory mohou ovlivnit samotný výkon. Základem je připravenost k výkonu, kterou tvoří očekávání a struktura motivů, jak pracovník k dané pracovní činnosti přistupuje. Připravenost k výkonu je tak důležitým základem, ale dokáže ovlivnit pouze intenzitu úsilí, na samotný pracovní výkon vliv nemá. Intenzita úsilí vyžaduje vliv dalších faktorů, mezi které patří zmíněné schopnosti a znalosti pracovníka. Důležitou součástí jsou pracovní podmínky z první kapitoly. Ať už to jsou pracovní podmínky organizační, fyzické či sociální, jde o vlivné složky, které proces úsilí posunují až k samotnému pracovnímu výkonu.

Zjednodušeně lze popsat pracovní výkon jako zrcadlení míry motivace pracovníka a jeho přístupu k pracovní činnosti a na druhé straně pracovníkovi schopnosti a znalosti, které získává, zejména díky jejich postupnému rozvíjení.

Závěrem je vhodné zmínit, že pracovní výkon ovlivňuje i faktor času v závislosti o jaký typ práce se jedná. Pauknerová a kol. (2012, s. 166) se tak zaměřuje na svalovou práci, práci smyslovou nebo duševní práci a práci, kde je pracovník v kontaktu s lidmi.

Každá z těchto prací bude mít jinou výkonovou křivku a etapy. Díky výkonovým křivkám lze zjistit délku určitých etap a posoudit tak možnosti pracovníka v závislosti na nároky na danou pracovní činnost. Obecně lze předpokládat, že základními charakteristickými etapami jsou postupné zapracování se a následné přivyknutí práci a dosažení vrcholu. Po dosažení vrcholu pracovníků výkon postupně klesá a je ovlivněn negativními podněty jako je například únava či nadměrná zátěž. Pracovní křivku výkonu lze sledovat nejen v průběhu pracovní doby, ale i v delším časovém rozpětí jako je například týden. Pauknerová a kol. (2012, s. 167) pracovní křivky znázorňuje pomocí tohoto grafu.



Obrázek 5 – Pracovní křivka středně těžké fyzické práce za den, pracovní křivka v průběhu týdne
Zdroj: Upraveno podle PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012, s. 167.

Z grafu lze vidět, že pracovník nemůže podávat stále stejný výkon během dne, a proto je nutné v pracovní době mít nejen pauzy, ale i nezadávat nejnáročnější pracovní úkoly ke konci pracovní doby. U pracovní křivky během týdne lze pozorovat nejvyšší aktivity v průběhu pracovního týdne. Pracovní výkon je naopak nejnižší první den v práci a současně i ten poslední. Využívání pracovních křivek se vyplatí především tam, kde je pracovní tempo určováno zvenčí jako například u pásové výroby. Díky tomu mohou organizace vhodně plánovat směny a pracovní dobu tak, aby jejich pracovníci byli efektivní a jejich pracovní výkon odpovídal požadavkům (Pauknerová a kol., 2012, s. 168).

3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníka bývá podceňovaný proces, který má přitom zásadní vliv na celou organizaci a její výsledky a cíle. Šikýř (2016, s. 121) popisuje hodnocení pracovního výkonu jako setkání nadřízených s pracovníkem, kde společně probírají dosažené pracovní cíle a plány za určité období.

Při tomto setkání má pracovník možnost hodnocení okomentovat a společně s vedením se dohodnout na potřebných změnách, aby byly zjištěné nedostatky napraveny.

Kvalitní systém hodnocení se nezaměřuje jen na výsledek pracovního výkonu, ale je nutné zhodnotit a posoudit několik charakterů celkové pracovní činnosti. Jelikož hodnocení pracovního výkonu je často podkladem pro odměňování pracovníka, je nutné stanovit na systém hodnocení pracovníka určité požadavky.

Dvořáková a kol. (2007, s. 257) zmiňuje několik nejdůležitějších předpokladů:

- určení úrovně pracovního výkonu a zaměření se na potenciál pracovníka;
- definování silných a slabých stránek pracovníka;
- poskytnutí prostoru pro zlepšení;
- stanovení konkrétních požadavků, ve kterých se má pracovník zlepšit;
- vyslechnutí názorů pracovníka;
- identifikování potřeb, které jsou nutné pro zvyšování kvalifikace a postupu.

Dříve bylo hodnocení pracovního výkonu považováno za manažerský nástroj, který sloužil jako důkaz moci a zdůrazňoval vyšší postavení vedoucích pracovníků. Hodnocení probíhalo od shora dolů a většinou se zaměřovalo pouze na minulost než na budoucí cíle a plány. Potřeby rozvoje byly upozadovány a k hodnocení pracovního výkonu se přistupovalo jako k nepříjemné situaci, kterou je třeba rychle odbýt (Bláha a kol., 2013, s. 38).

V průběhu let se hodnocení pracovního výkonu stalo efektivní pomůckou, díky které lze upravovat i firemní kulturu a sjednotit zájmy a cíle pracovníků a vedení. Kocianová (2010, s. 141) považuje hodnocení pracovníků za efektivní motivační nástroj, který je důležitý pro zvyšování pracovního výkonu pracovníků a který má vliv na výkonnost celé organizace.

Hodnocení pracovního výkonu slouží také jako základ pro odměňování pracovníků, ať již v podobě vyšší pozice či peněžní odměny. Kvalitní systém hodnocení tak podporuje spravedlivé odměňování, které patří mezi důležité personální činnosti.

Formy hodnocení pracovního výkonu Šikýř (2016, s. 122) rozděluje do dvou skupin na hodnocení neformální a hodnocení formální. Neformální hodnocení probíhá průběžně během vykonávaných pracovních činností. Cílem neformálního hodnocení je včasné upozornění pracovníka na možné chyby v postupu či odchylky od požadovaného výsledku, které mohou být díky včasnému zásahu opraveny.

Formální hodnocení probíhá po určitém období, kdy vedení a pracovník společně posuzují odvedený pracovní výkon. Součástí setkání není pouze hodnocení pracovního výkonu, ale pozornost se věnuje i motivaci pracovníka a jeho rozvoji nových schopností.

Formální hodnocení se často zaznamenává a ukládá se, aby bylo možné jej porovnat s dalším obdobím, zda se pracovník zlepšuje či naopak jeho pracovní výkon klesá. Formální hodnocení probíhá většinou formou hodnotícího rozhovoru.

3.4 Metody hodnocení pracovního výkonu

Metody hodnocení pracovního výkonu pomáhají sledovat a posuzovat plnění pracovního výkonu pracovníků, jejich pracovního přístupu a chování (Dvořáková a kol., 2007, s. 263).

Pro hodnocení pracovníků mohou organizace využívat různé druhy metod, které se mohou lišit v závislosti na kategoriích pracovníků nebo jejich pracovních náplní. Dále lze hodnotit pracovníkovy výstupy, které představují jeho výsledky a výkony nebo pracovníkovy vstupy, které jsou v podobě jeho zkušeností. Výběr metody hodnocení může být ovlivněn i finančními zdroji, které je organizace ochotna do hodnocení pracovníků vložit (Anderson, 2009, s. 244).

Dvořáková a kol. (2007, s. 263) metody rozdělují dle časového rámce, zda se jedná již o proběhlé události či události, které se zaměřují na budoucnost:

Metody orientované na odvedený pracovní výkon

- řízení podle stanovených cílů;
- srovnání se standardním pracovním výkonem;
- testování a pozorování pracovního výkonu;
- hodnotící dotazník;
- hodnotící stupnice;
- metoda BARS;
- metoda kritických případů;
- hodnotitelské zprávy;
- srovnávání pracovníků.

Metody orientované na budoucí pracovní výkon

- sebehodnocení;
- assessment centre;
- 360°zpětná vazba.

Ze seznamu metody byly vybrány čtyři metody, které jsou následně podrobněji popsány.

Hodnocení podle stanovených cílů

Metodu podle stanovených cílů lze nejčastěji využít pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů (Kocianová, 2010, s. 150).

Základním krokem tohoto hodnocení je stanovení si jasně definovaných cílů, jejichž splnění je posuzováno ke stanoveným termínům.

Koubek (2007, s. 219) zmiňuje zpracování plánu, který by pracovníkům ukázal, jak zadaných cílů dosáhnout a současně vytvoření pracovních podmínek, aby pracovníci těchto cílů mohli dosáhnout.

Hodnocení podle stanovených cílů by také mělo vytvořit prostor pro návrhy ke zlepšení, pokud to pracovníkova odvedená práce vyžaduje. Závěrem je formulace nových cílů (Koubek, 2007, s. 219).

Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice je univerzální metodou hodnocení, která je zaměřena na pracovní výkon a jednání pracovníka. Princip je založen na posouzení každého kritéria pracovního výkonu (kvalita pracovního výkonu, spolehlivost či práce v týmu), které jsou následně přiřazeny k jednotlivým stupňům v hodnotící stupnici. Tato stupnice může mít číselnou nebo slovní podobu. Zároveň čím více hodnotících stupňů je použito, tím přesnější jsou rozdíly mezi jednotlivými kritérii pracovního výkonu (Kocianová, 2010, s. 151).

Výhodou této metody jsou zejména nízké administrativní náklady na její vytvoření. Současně časové požadavky na vyplnění hodnotící stupnice jsou nenáročné a stupnici lze využít pro velký počet pracovníků, jejichž výsledky lze mezi sebou snadno porovnat (Dvořáková a kol., 2007, s. 265).

Assessment centre

Tato metoda se vztahuje k pracovní způsobilosti pracovníků. Jde o soubor několika metod, jako jsou například rozhovory, dotazníky či pozorování, které se využívá pro označení různorodých situací. Pracovníkovým úkolem je pak dané situace řešit, přičemž je jeho chování hodnoceno nestrannými pozorovateli.

Tato metoda bývá často využívá i při výběru pracovníků, aby organizace mohly lépe posoudit pracovníkovy postupy k zadaným úkolům. Další možnost využití je pro rozvoj vzdělávání, které je potřeba u pracovníka rozvíjet. Na druhou stranu je možné metodu využít i při snižování počtu pracovníků (Kocianová, 2010, s. 118).

Výhodou Assessment centra, neboli AC, je možnost hodnotit několik pracovníků současně, což organizaci šetří čas, který je nutný na přípravu AC. Nevýhodou této metody může být znevýhodnění méně sebejistých či méně výřečných pracovníků, kteří mají zábrany a v situačních modelech hrát neumí (Kocianová, 2010, s. 119).

360° zpětná vazba

Poslední metoda 360° zpětné vazby se zaměřuje na vícestranné hodnocení pracovníků, které přichází od jejich nadřízených, podřízených a spolupracovníků. Získání více hodnotících zdrojů má za cíl objektivnější hodnocení, které je často ještě doplněné sebehodnocením (Dvořáková a kol., 2012, s. 279).

Hlavní výhodou této metody je její kvalita. Při zapojení spolupracovníků, podřízených či dokonce zákazníků, lze získat relevantnější hodnocení, jelikož pracovníka hodnotí lidé, kteří jsou s ním v častém kontaktu, na rozdíl od vedoucího pracovníka.

Metoda 360° zpětné vazby tak posiluje fungování pracovních týmů, spolupráci a odpovědnost jednotlivých pracovníků (Kocianová, 2010, s. 156).

Kocianová (2010, s. 157) popisuje výstupy z 360° zpětné vazby jako kvalitativní, tak kvantitativní výstupy. Tato metoda tak hodnotitelům poskytuje mnoho cenných informací, které je nutné řádně projít a získat z nich tak to nejdůležitější. Nevýhodou této metody právě bývá její náročnost na přípravu a následné vyhodnocení.

Pracovníkův výkon je proces, který mohou organizace ovlivňovat a podporovat k dosažení nejen vyšších výsledků, ale i samotnému rozvoji pracovníka. Je tak důležité si uvědomit, že pracovníkův výkon není jen o vykonané činnosti během pracovní doby, ale je s ním spojeno mnoho dalších faktorů, které se spoluovlivňují a vytvářejí tak pracovníkův profil, který pak organizace mohou vidět.

4 VZÁJEMNÉ VZTAHY MEZI PRACOVNÍMI PODMÍNKAMI, SPOKOJENOSTÍ A VÝKONNOSTÍ

V předešlých kapitolách jsou popsány a rozebrány tři hlavní faktory, které jsou součástí nejen pracovního, ale i osobního života pracovníka. Pracovní podmínky, spokojenost a výkonnost se navzájem ovlivňují, spolupůsobí v různých závislostech a společně tak formují pracovní život.

Základní myšlenkou je naplnění společných cílů pracovníka a organizace. Pracovníkovi bude umožněno dosáhnout nejen pracovních, ale i osobních cílů, které mu pomohou naplnit přání a potřeby. Organizace na druhou stranu, chtějí dosáhnout úspěšných výsledků, které jim zajistí pevné místo na trhu a silné postavení proti konkurenci.

To vše začíná od pracovních podmínek, které organizace nastavuje, stará se o ně a mění je dle potřeby, aby pro pracovníka vytvořila příznivé pracovní prostředí. Konkrétně byly rozepsány pracovní podmínky jako je organizace pracovní doby, fyzické nastavení pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vztahy na pracovišti a odměňování a vzdělávání pracovníků. Všechny tyto podmínky a jejich nastavení dále ovlivňují spokojenost a výkon pracovníků. Jedná se tak o základní stavební kámen všech organizací, kterému je nutné věnovat dostatek pozornosti. Díky tomu budou úspěšné nejen organizace, ale i samotní pracovníci.

Vhodné nastavení pracovních podmínek se projevuje v pracovní spokojenosti způsobem, že je pracovníkovi poskytnuto dostatečné zázemí, kde může naplňovat své potřeby a současně může být součástí komunity, která si stanovuje budoucí cíle, rozvíjí se a pracovní život pro ně není jen promarněná doba během dne.

Závěrem procesu je pracovní výkon, který navazuje na pracovní spokojenost a reflektuje tak nastavení pracovních podmínek. Pracovní spokojenost a pracovní výkon a jeho výstupy by měly organizace následně ohodnotit, aby získaly informace o tom, jak tento jejich pracovní proces funguje a zda jsou s výsledky spokojeni jak oni, tak samotný pracovník.

Se získanými výsledky by organizace měla začít opět u nastavení pracovních podmínek a sledovat tak mezery či nepříznivé vlivy, které by mohla omezit. Jedná se tak o neustále opakující se proces. Postupem času mohou organizace své cíle přehodnocovat a měnit, mohou cílit na nový segment zákazníků či využívat nové metody a technologie. Vývoj a nové moderní techniky je možné taky zapojit do pracovního prostředí, ne vždy ale slova moderní a nový znamenají lepší a efektivnější.

Proto je důležité, aby organizace nepodceňovaly sílu vlivu pracovních podmínek, ale naopak tomuto procesu a faktorům, které se navzájem ovlivňují, neustále věnovaly pozornost, aby stále mohly dosahovat úspěšných výsledků a udržet se tak na vrcholu.

Na druhé straně je pracovník, jehož potřeby a cíle se také postupem let mění. Je ovlivňován nejen věkem a rodinným stavem, ale i okolím kolem něj, které mu ukazuje nové možnosti a cíle, které by mohl mít. Důležitým, avšak často opomíjeným tématem, je i zdraví pracovníka. Ať už se jedná o fyzickou nebo psychickou stránku, měl by pracovník upřímně zhodnotit nastavení pracovních podmínek. Jedná se tak nejen o pracovní činnosti, ale právě i o pracovní prostředí. Nepříznivé podmínky mají velký vliv na pracovní spokojenost a samotný výkon pracovníka. Současně mohou mít za následek nejen fyzické potíže, ale i psychické, které se často podceňují. Naopak při příznivých pracovních podmínkách může pracovní spokojenost přesahovat i do osobního života. Pracovník svůj pracovní výkon odvádí kvalitně a důsledně a jeho pracovní život není jen o odbítených hodinách, ale může tento čas využívat efektivně, rozvíjet se a plnit si své cíle (Torrington a kol., 2005, s. 312–313).

Kocianová (2010 s. 37) tyto vztahy a jejich vzájemné vlivy podporuje teorií, kde individuální výkon pracovníka vychází ze schopností, motivace a pracovních podmínek. Tento vztah platí do určité optimální hodnoty, při jejím překročení pak již pracovní výkon nestoupá. Bedrnová a kol. (2012, s. 251) popisuje důležitost udržovat optimální úroveň z důvodu, aby bylo možné dosahovat efektivního pracovní výkonu dlouhodobě, a ne pouze v potřebných situacích.

Pauknerová a kol. (2012, s. 180) připisuje vhodným pracovním podmínkám vliv nejen na spokojenost pracovníků, ale i jejich ochotu a přístup k práci. Aby tento vztah platil, zmiňuje podmínku, že pracovní podmínky i obsah práce by měly mít vůči pracovnímu výkonu vysoké požadavky a očekávání. Díky tomu je tak zajištěna motivace pracovníků, která se za těchto podmínek zvyšuje. Dále upozorňuje na tzv. sociální nákazu, kterou šíří pracovníci, kterým klesá motivace z důvodu nízkých cílů a očekávání. Tyto pracovníci svým pracovním postojem mohou negativně ovlivnit i další pracovníky.

Herzberg a jeho dvoufaktorová teorie podporuje vzájemný vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu. Naopak Armstrong (2007, s. 228) uvádí, že vztah mezi pracovní spokojeností a následným pracovním výkonem nelze prokázat. Předkládá myšlenku, že pracovník, jehož pracovní spokojenost je na vysoké úrovni, nemusí nutně znamenat, že i jeho pracovní výkon bude dosahovat stejně vysokých hodnot. Totéž platí i v opačném případě, že pracovník, který odvádí velké a kvalitní výkony, nemusí být v každém případě spokojeným pracovníkem.

Nakonečný (2005, s. 117) závěrem tyto názory shrnuje a poukazuje na fakt, že vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem nemusí být nutně prokazatelný, ale na spokojenost i výkon působí různé faktory, které se navzájem ovlivňují a je pak možné určitý vliv pozorovat.

Další myšlenkou ke vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem může být vliv dnešní rychle měnící se doby, která nedává pracovníkům tolik prostoru, aby hledali to, co je baví, motivuje a kde jsou spokojeni. Mohou tak vyměnit svou pracovní spokojenost za touhu po úspěchu, který je sám o sobě pro ně dostačující odměnou. U této teorie je vhodné zmínit syndrom vyhoření, který je způsobován dlouhodobým stresem, zátěží a absencí klidu mezi pracovními dny. Obětování pracovní spokojenosti a vhodných pracovních podmínek lze tak považovat za možné krátkodobé řešení, z dlouhodobého hlediska je to pro pracovníka velmi nebezpečné (Stock, 2010, s. 16).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 POUŽITÉ METODY

Praktická část zkoumá vliv pracovních podmínek na spokojenost a výkonnost technickohospodářských pracovníků (dále jen „pracovníků“) ve vybrané organizaci. Cílem je zhodnotit současný stav pracovních podmínek a jejich vliv na spokojenost a výkonnost pracovníků organizace a na základě toho určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Praktická část je zpracována na základě interních materiálů, informací poskytnutých od vedoucích pracovníků a vlastních zkušeností autorky práce. Další informace o organizaci byly získány z internetových stránek organizace.

Dotazníkové šetření mezi pracovníky organizace proběhlo přes internetovou stránku Google Forms v období od 22. 3. 2023 do 5. 4. 2023 s cílem získat údaje o nastavení pracovních podmínek v organizaci a jejich vlivu na pracovní spokojenost a výkonnost technickohospodářských pracovníků. Ti představují kmenové pracovníky, kteří pracují většinu času v kancelářském prostředí a organizace by měla mít zájem tyto pracovníky stabilizovat a udržet. Pracovníci z výrobní haly nejsou součástí dotazníkového šetření, protože se většinou jedná o krátkodobé spolupráce, které jsou najímány přes agentury práce. Další výraznou překážkou by byla jazyková bariéra.

Dotazník byl složen z 28 otázek, které jsou rozděleny na oblast pracovních podmínek, pracovní spokojenosti a pracovního výkonu. Celkem bylo osloveno 24 pracovníků, z nichž se zúčastnilo 20 pracovníků. Ostatní čtyři pracovníci dotazník nevyplnili. Před zasláním samotného dotazníku, bylo provedeno pilotní šetření. Toto šetření mělo za cíl nalézt chyby, upozornit na špatnou formulaci či nesrozumitelnost otázek. Na základě pilotního šetření byly tak například vyškrtnuty otázky ohledně bezpečnosti a zdraví na pracovišti, které jsou zajišťovány externí firmou. Mnoho pracovníků se tak v této problematice neorientuje a jejich odpovědi by byly bezpředmětné. U některých otázek jsou doplněné informace, které dané pojmy specifikují. Současně byl také nahrazen pojem „Work-life balance“ českým překladem rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Hlavní výhodou dotazníkového šetření je srozumitelnost a rychlé zpracování. Z pohledu pracovníků pak především anonymita, díky které mohou být jejich odpovědi upřímnější. Vybraná organizace je v této práci také anonymizovaná. Označuje se jako Dílna, na základě předchozího pracovního zaměření.

Vyhodnocení dotazníkového šetření je doplněno grafickým znázorněním a tabulkami. Pro představení respondentů jsou použity výsečové grafy. Pro vyhodnocení výsledků šetření jsou použity grafy sloupcové, v několika případech se jedná o grafy pruhové. Pro lepší přehlednost je vždy zachována barevná škála odpovědí.

Součástí praktické části je také statistická analýza vybraných otázek, u kterých jsou ověřovány hypotézy nezávislosti. Pro testování je použit Fisherův kombinatorický test, který je vhodný pro testování nízkého počtu respondentů. Díky tomu tak lze ověřit

stanovené hypotézy i při malých četnostech. Fisherův kombinatorický test je prováděn pomocí základní kontingenční tabulky, ze které je následně vytvořena pomocná kontingenční tabulka. Ta snižuje nejmenší četnost v základní tabulce, aby byla nulová a marginální četnosti zůstaly stále stejné. Po vytvoření tabulek je vypočtena jejich pravděpodobnost. Hodnota pravděpodobnosti se porovnává s hladinou významnosti. Následně je vyhodnocena hypotéza.

Jako další byla provedena analýza pracovní spokojenosti, která vycházela z otázek zaměřených na pracovní podmínky. U těch pracovníci odpovídali, jak jsou s daným nastavením pracovních podmínek spokojeni či nespokojeni. Na základě odpovědí se sestavila tabulka a byla vypočtena průměrná spokojenost v jednotlivých oblastech.

Stejně jako analýza pracovní spokojenosti byla provedena analýza vlivu pracovních podmínek na pracovní výkon. Opět byla, na základě odpovědí, sestavena tabulka, kde byl vypočten průměr. Následovalo vyhodnocení, zda mají vybrané pracovní podmínky příznivý či nepříznivý vliv na pracovní výkon.

Následně byl posuzován vliv pracovní spokojenosti na pracovní výkon na základě posouzení a porovnání výsledků z předchozích tabulek. Tímto tak byl prozkoumán vzájemný vliv pracovních podmínek na pracovní spokojenost a pracovní výkon.

V rámci zkoumání vlivu pracovních podmínek na spokojenost a výkonnost pracovníků byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

VO1: Které pracovní podmínky na sledovaném pracovišti mají významný vliv na spokojenost technickohospodářských pracovníků?

VO2: Které pracovní podmínky na sledovaném pracovišti mají významný vliv na výkonnost technickohospodářských pracovníků?

Otázky zjišťují, které pracovní podmínky mají významný vliv na technickohospodářské pracovníky a je dobré jim věnovat pozornost.

6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Vybranou organizací je subjekt v polygrafickém průmyslu. V následujících kapitolách je popsán vznik organizace a vývoj, hlavní činnost a organizační struktura.

6.1 Vývoj organizace

Dílna vznikla v letech 1998-2000 a na svědomí ji má německá polygrafická skupina. Jejich hlavní myšlenkou bylo posílení jejich vlastní skupiny, která v té době byla dominantním subjektem v oblasti polygrafického průmyslu v Německu. Historie Dílny je spojena s několika generacemi rodu této skupiny, která si vybudovala silné postavení v daném oboru a jejichž portréty zdobily foyer sídla organizace v přílehlé čtvrti Mnichova Heimstetten. (webové stránky organizace)

V roce 2001 začala výstavba Dílny v České republice. 1. 1. 2001 v Plzni na Borech byl položen základní kámen, který lze dodnes vidět v prostorách recepce. Cílem bylo vybudovat silnou organizaci, která by především posílila dosavadní pozici německé skupiny v Evropě. Současně by Dílna zaujala pevné místo na trhu České republiky, díky své kapacitě a technologickému zázemí v oblasti polygrafie (webové stránky společnosti).

Společnost se v prvních letech svého vzniku zaměřila na dvě hlavní oblasti. První oblast byla komplexní polygrafie, kde byla výroba široce zaměřena na proces zhotovení výrobku (pracovně nazývaný kniha) od tisku až po zhotovení knižní vazby. Druhá oblast se zaměřovala na tiskovou výrobu katalogu. Zde se jednalo o lepené brožury, které měly, na rozdíl od knih, měkké desky. Výroba druhé oblasti se tak věnovala především velkokapacitním reklamním katalogům.

V životě Dílny se stalo několik důležitých milníků, které ji změnilo a pomohly jí dosáhnout podoby, kterou má nyní. V roce 2005 Dílna musela čelit velké změně, kdy koncern německé skupiny zanikl. Díky nástupu nové skupiny XY se výrazně změnilo celé portfolio výroby. Z této doby je také zaznamenán první zájem o personalizované produkty.

V roce 2011 přichází ekonomická krize, za které odchází i gigant jako XY. Výroba se opět přizpůsobuje novému vlastníkovi. Toto období v letech 2011-2014 bylo pro firmu náročné, protože se zpomalil technologický rozvoj. Průlom přišel na konci tohoto období v roce 2014, kdy se Dílna mohla postavit v Evropě na vlastní nohy. A zde začala historie ryze české společnosti (webové stránky organizace).

Organizace si tak prošla mnoha změnami, jejichž součástí byly i změny výrobních programů. Od svých začátků, kdy se Dílna zajímala o tisk a vazby knih, se pak dále posunula a rozšířila svojí specializaci. Šlo o personalizaci, šitou a lepenou vazbu a kompletační a distribuční služby.

V současnosti je jedním z hlavních partnerů pro poskytování komplexních služeb v oblasti post-tiskového zpracování, distribuce, balení a personalizace polygrafických výrobků (výroční zpráva organizace).

V letech 2021-2022 prošla společnost dalšími razantními změnami. Negativní vliv pandemie nemoci Covid-19 značně ovlivnil fungování Dílny, a došlo především k dramatickému snížení poptávky a tím tak k propadu tržeb. Výroční zpráva uvádí, že propad tržeb byl o 73 %. Dílna se snažila krizi předejít skrze komunikaci s dodavateli a státními orgány, aby jí byl umožněn odklad splátek nebo možnost uzavřít splátkový kalendář. Dalším zásahem pro Dílnu byla rostoucí inflace, z čehož plynul růst cen surovin a materiálů. Současně se zde projevil tlak pracovníků, kteří naléhali na zvýšení mzdy. Důsledkem všech zmíněných negativních vlivů, Dílna upadla do červených čísel a firmě hrozila insolvence. Ta nakonec neproběhla z důvodu nového majitele, který organizaci odkoupil. Prvními kroky byly různé spořicí akce, které měly za následek odebrání některých zaměstnaneckých výhod, změny pracovní náplně některých pozic, ale i propuštění několik pracovníků.

6.2 Organizační struktura a pracovníci

Dílnu lze rozdělit na dvě hlavní části. Na kancelářské prostory a výrobní halu. Pro praktickou část této práce byly vybrány pouze kancelářské prostory, u kterých bude probíhat vyšetřování vlivu pracovních podmínek na spokojenost a výkonnost pracovníků. Z toho důvodu i následující organizační struktura a informace o pracovnících se týkají pouze kancelářských prostor, a ne výrobní haly.

Organizační struktura Dílny v minulém roce řešila změnu majitele. Oddělení byla zachována, ale byl snížen počet pracovníků.

Konkrétně se jedná o tato oddělení:

- Finanční oddělení;
- Oddělení digitálního tisku;
- Oddělení poštovní optimalizace;
- Oddělení technických služeb;
- Oddělení zakázek;
- Personální oddělení.

Dle výroční zprávy organizace v roce 2021 zaměstnávala průměrně 145 pracovníků. Z toho 33 jich bylo v kancelářských prostorech. 27 pracovníků uzavřelo smlouvu na pracovní poměr a dalších šest na částečný pracovní úvazek. Hlavní pracovní poměr se týká především manažerů a dalších pracovníků na vyšších pozicích. Jejich pracovní úvazek je 40 hodin týdně od pondělí do pátku. Pracovníci na částečný úvazek mají nejčastěji 20 hodin týdně, taktéž od pondělí do pátku.

V minulých obdobích Dílna přijímala při velkých či časově náročných zakázkách brigádníky na dohodu o provedení práce. Tato dohoda byla uzavřena na dobu určitou a rozsah práce byl stanoven limitem 300 hodin v kalendářním roce (interní dokumenty organizace).

7 PRACOVNÍ PODMÍNKY V ORGANIZACI

Nastavené pracovní podmínky v organizaci tvoří dobrý základ pro pracovní spokojenost a výkonnost technickohospodářských pracovníků. Pracovní podmínky se měnily v průběhu let a organizace byla k pracovníkům velmi štedrá především v letech 2015, kdy byla Dílna na vrcholu. Nepříznivá finanční situace Dílnu velmi zasáhla a organizace čelila velkým změnám.

Hlavní změnou byl majitel organizace, který se snaží Dílnu odklonit od insolvence a zajistit jí tak finanční stabilitu. Z důvodu finanční krize bylo provedeno mnoho změn na pracovišti, které často zasáhly nejen pracovní prostředí, ale i samotné pracovníky. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že nastavení pracovních podmínek nemusí být pro organizaci prioritou, ale je tak možné odhalit slabá místa a navrhnout možná řešení. Tyto změny by se mohly provádět postupně v závislosti na finančních možnostech.

Pracovní doba

Pracovní doba v organizaci je od pondělí do pátku v pevně stanoveném čase od 8:00 do 16:30 hod. Pracovní doba platí pro všechny pracovníky a příchody a odchody jsou kontrolovány pomocí čtečky karet. Toto pevné nastavení pracovní doby se zavedlo po příchodu nového majitele.

Ačkoliv poměrná většina pracovníků pracuje na počítači, v Dílně není zaveden Home office a pracovníci tak nemají možnost vykonávat svou práci, například jen některé dny v měsíci, z domova. Je tak nutné podotknout, že moderní přístupy jako je well-being či work-life balance, v organizaci zatím nebyly aplikovány. Zde je velký prostor pro vylepšení pracovních podmínek, které se týkají pracovní doby.

Pracovní prostředí

Pracovní podmínky, které se zabývají prostorovým a funkčním řešením pracoviště, mají pevný základ. Každá kancelář je moderně vybavena a jelikož je povětšinou v každé kanceláři jen jeden pracovník, může si v rámci možností kancelář přizpůsobit podle svých představ. Ergonomickým principům, které řeší vhodnou výšku stolů a židlí, je věnována pozornost. Využití ergonomických pomůcek má za cíl minimalizovat únavu a případná zdravotní rizika. Jelikož se jedná o sedanou práci v kanceláři, organizace na tyto zmíněné pracovní podmínky klade důraz.

V případě této organizace je důležitým faktorem ochrana před nepříznivými vlivy jako je hluk či vibrace, které mohou vycházet z výrobní haly. Organizace se snažila především o rozdělení pracovních prostor tak, že výrobní hala s hlučnými stroji je oddělena od kancelářských prostor. Jako další způsob tlumení zdrojů hluku použila organizace zvukově izolační koberce a akustické obklady stěn a stropů, které pomáhají snížit hladinu hluku v daných prostorech.

Barevné provedení pracovního prostředí tvoří povětšinou bílá barva v kombinaci s modrou barvou. Místnosti mají bílé stropy. Pro pracovní prostor byla zvolená neutrální barva, která by měla mít uklidňující účinek a zároveň by neměla odvádět pracovníkovu pozornost. Doplnění modrou barvou by naopak mělo u pracovníků vyvolat lepší náladu či motivaci.

S barevným provedením souvisí i osvětlení a kombinace denního a umělého světla. Každá kancelář má velká okna, která poskytují přirozené osvětlení, které by mělo mít na pracovníka pozitivní vliv. Jelikož pracovníci k výkonu používají především počítač, který vydává umělé světlo, je v organizaci poskytnuto kvalitní osvětlení. Jak již bylo zmíněno, ve většině případů každý pracovník má vlastní kancelář, je tak možné osvětlení pracovních prostor upravit podle individuální preference. Pracovníci tak mohou regulovat intenzitu světla u svého pracovního prostoru.

BOZP

Bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti je zajišťována externí organizací. Ta na pracovišti provádí pravidelné kontroly a současně se stará o školení pracovníků.

Pracovní vztahy a práce v týmu

Na pracovišti již několik let působí stejný tým pracovníků, který se nijak zásadně nemění. Z toho důvodu lze předpokládat, že se na pracovišti mimo formálních vztahů vytvořily i vztahy neformální. Celá Dílna by tak měla pracovat jako jeden společný tým, kde má každý na svém oddělení úkoly a povinnosti, aby se vytvořil fungující celek. Jak bylo zmíněno v teoretické části, týmová práce je o komunikaci, výměně informací, vzájemné důvěře a podpoře. Všechny tyto předpoklady by se tak měly v Dílně rozvíjet a měl by jim být poskytnut prostor. Právě společné prostory pro pracovníky v Dílně nyní schází.

Dříve společným prostorem byla jídelna, která byla otevřena po část dne a pracovníci se tam mohli scházet a lépe se poznávat. Kvůli finančním potížím byla jídelna zrušena a organizace tyto velké prostory zavřela. I když to byla pouze jídelna, byl to společný prostor, který byl důležitým základem pro sociální podmínky na pracovišti. Nicméně dveře jídelny se zavřely a Dílna má tak příležitost otevřít svým pracovníkům dveře jiné.

Odměňování a vzdělávání

Posledními pracovními podmínkami z teoretické části je odměňování a vzdělávání pracovníků. Vhodně nastavený systém odměňování je důležitý, a to i během finančních problémů. Dle poskytnutých informací od manažerů oddělení, jsou pracovníci v nepříznivých podmínkách.

Jde především o hmotné metody, do kterých se řadí zaměstnanecké výhody. Ještě v minulém roce byl v organizaci velkou zaměstnaneckou výhodou osobní automobil.

Ten byl poskytnut většině manažerů a těm, kteří do práce dojížděli či ho potřebovali pro svůj pracovní výkon. Bohužel tato zaměstnanecká výhoda byla odebrána za cílem ušetřit co nejvíce peněz.

Důležité je ale zmínit, že ačkoliv tato nevídaná doba, která pracovníkům více sebrala, než dala, systém je pořád spravedlivě nastavený. To znamená, že jakékoliv změny týkající se zaměstnaneckých výhod ovlivnily všechny pracovníky. Ačkoliv se to může zdát jako chabá útěcha pro pracovníky, spravedlivé odměňování je klíčové nejen pro spokojenost a výkonnost pracovníků. Velký vliv má i na sociální podmínky na pracovišti a pokud by v této nelehké době, kdy jsou vztahy na pracovišti křehké, nespravedlivé odměňování by je mohlo velmi negativně ovlivnit.

Na druhou stranu se pro pracovníky otevřela širší nabídka vzdělávání. Jedná se především o jazykové kurzy v anglickém a německém jazyce. Organizace do studia jazyků investuje a jako cíl si klade navázat více spoluprací s okolními státy. Současně nabízí počítačové kurzy, které jsou zaměřeny především na počítačové programy. Tyto kurzy tak pomáhají pracovníkům nejen zlepšit jejich dosavadní schopnosti v používaných programech, ale i získat základní znalosti v nových programech. Vzdělávání pracovníků v organizaci je budováno na silných základech, o které bude možné opřít se v budoucnu.

7.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost a její měření je cenný proces, který může organizaci poskytnout mnoho informací. Jde nejen o zpětnou vazbu k nastavení pracovních podmínek, ale i možnost posoudit, jak pracovníci pracují a jaký je jejich přístup k vykonávané práci.

Ve zkoumané organizaci se měření pracovní spokojenosti v současné době neprovádí. Ve spojitosti se vzděláváním zde nejsou ani podpůrné kurzy, které se zaměřují na psychické zdraví pracovníků. Je tak vytvořen velký prostor pro zavedení měření pracovní spokojenosti.

7.2 Pracovní výkon

Stejně jako u předchozí podkapitoly, pracovní výkon a jeho měření je také důležitým procesem, na který by měl být v organizaci brán ohled. Z dostupných informací tak vyplývá, že ve zkoumané organizaci není měření pracovního výkonu prováděno. Tento chybějící proces je tak také možné využít jako výhodu.

Shrnutí pracovních podmínek a jejich nastavení ve zkoumané organizaci ukazuje na dobré základy. Tyto základy je ale nutné budovat ze všech stran, tedy zaměřit se na více pracovních podmínek, aby celá organizace nestála jen na jedné hraně. Je zde tak velký prostor pro zlepšení, na který by se Dílna měla zaměřit.

Pracovní podmínky, které jsou jasně dané a definované, jsou zmíněny v této kapitole. Podmínky, které vycházejí z vlastních zkušeností pracovníků, například sociální podmínky, jsou detailněji rozebrány v následující kapitole pomocí dotazníkového šetření.

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola je zaměřena na výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo mezi technickohospodářskými pracovníky ve zkoumané organizaci. Cílem bylo zhodnotit nastavení pracovních podmínek a jejich vliv na spokojenost a výkonnost pracovníků v organizaci.

Dotazník byl vytvořen v návaznosti na teoretickou část a je rozdělen na tři části. První část byla zaměřena na pracovní podmínky na pracovišti a jejich nastavení. Otázky se týkaly především pracovní doby, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti a vzdělávání pracovníků.

Druhá část otázek se zabývala spokojeností pracovníků. Dotazníkové šetření se také dotýkalo fyzického a psychického zdraví, které může být ovlivňováno pracovními podmínkami. Zde bylo cílem objevit slabá místa v pracovních podmínkách, na které by bylo dobré se více zaměřit. Závěrem druhé části bylo měření pracovní spokojenosti pracovníků na základě nastavení pracovních podmínek.

Třetí část, která navazovala na pracovní spokojenost, se týkala pracovního výkonu. Otázky se týkaly pracovních podmínek a toho, zda pracovníci pociťují jejich příznivý vliv na pracovní výkon či nikoliv. Cílem bylo opět objevit slabá místa, která nepříznivě ovlivňují výkon pracovníků. Na závěr bylo opět provedeno měření za účelem určit pracovní podmínky, které mají na pracovní výkon příznivý vliv. Součástí měření bylo i porovnání vztahu pracovní spokojenosti a výkonnosti.

Pro posouzení postojů a zkušeností respondentů byla použita Likertova škála. Jedná se o snadno srozumitelnou a přehlednou metodu, která je tvořena pětibodovou škálou: rozhodně ano – spíše ano – neutrální postoj – spíše ne – rozhodně ne. Pro vyšetřování pracovní spokojenosti byla škála upravena na: rozhodně spokojen – spíše spokojen – neutrální postoj – spíše nespokojen – rozhodně nespokojen. Pro třetí část, která byla zaměřena na ovlivňování pracovního výkonu, byla použita následující škála: rozhodně příznivě – spíše příznivě – neutrální postoj – spíše nepříznivě – rozhodně nepříznivě.

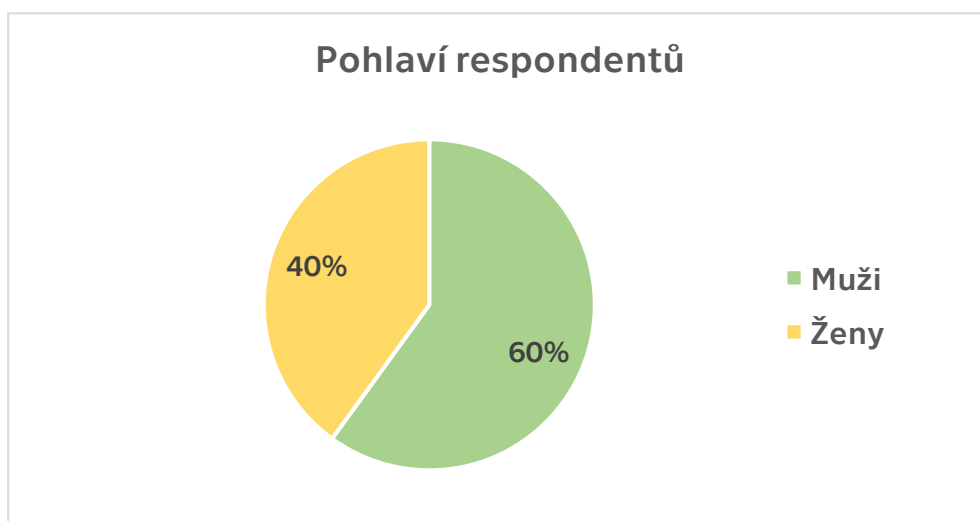
Dotazníkové šetření probíhalo v období od 22. 3. do 5. 4. 2023. Dotazník (viz příloha 1) byl tvořen 28 otázkami a byl poslán, prostřednictvím autorčina emailu, všem 24 technickohospodářským pracovníkům v organizaci. Dotazníkové šetření bylo anonymní, pracovníci byli předem osloveni v soukromí, kde jim byl popsán smysl a cíl dotazníkového šetření. Zdůrazněna byla anonymita dotazníku. Pracovníci tak měli čas na zvážení účasti a spolupráci mohli v klidu a bez vyvíjeného nátlaku odmítnout. Vyplněný dotazník byl obdrženo od 20 pracovníků. Všichni respondenti jsou pracovníci na hlavní pracovní poměr.

8.1 Respondenti šetření

Respondenti jsou charakterizováni podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky působení ve zkoumané organizaci.

Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 mužů (60 %) a 8 žen (40 %).

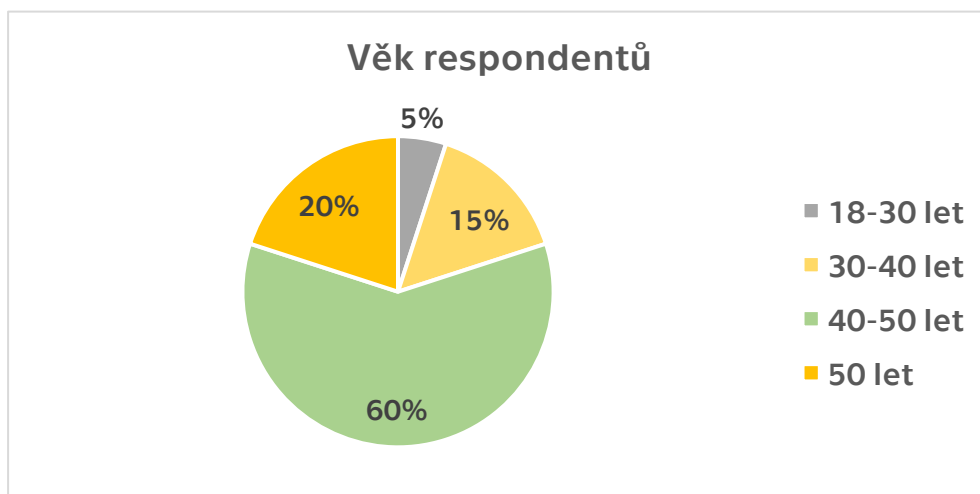


Graf 1 – Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Věk respondentů

Nejzastoupenější věkovou kategorií ve zkoumané organizaci je skupina mezi 40–50 lety (60 %). Čtyři pracovníci (20 %) se řadí do skupiny nad 50 let. Naopak pracovníci mezi 30–40 lety jsou tři (15 %). Nejslabší skupinou jsou pracovníci ve věku od 18 do 30 let. Do této skupiny patří pouze jeden pracovník (5 %).



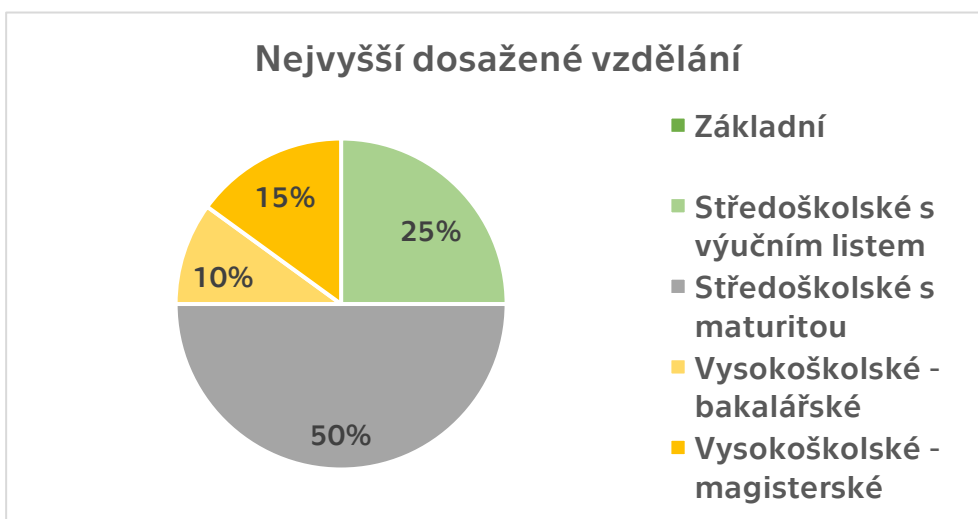
Graf 2 – Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle věku respondentů lze předpokládat, že organizace na svá pracovní místa, ve většině případů, nepřijímá absolventy či jiné nováčky. Může to být z důvodu požadavku na délku praxe, na který čerstvý absolvent nedosáhne. Organizace by této příležitosti mohla využít a otevřít dveře mladým pracovníkům. Starší pracovníci by si vzali mladší na starost, předávali jim své znalosti a zkušenosti a mohli by si z nich vychovat pracovníky ke své podobě.

Nejvyšší dosažené vzdělání

Z výsledku dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků je nejčastěji středoškolské s maturitou. Na druhou stranu v organizaci nepracuje nikdo jen se základním vzděláním. Titul z vysoké školy má celkem 5 pracovníků (25 %), z toho 2 z nich (10 %) dokončili studium bakalářské a 3 další pracovníci (15 %) mají dokončené magisterské studium.

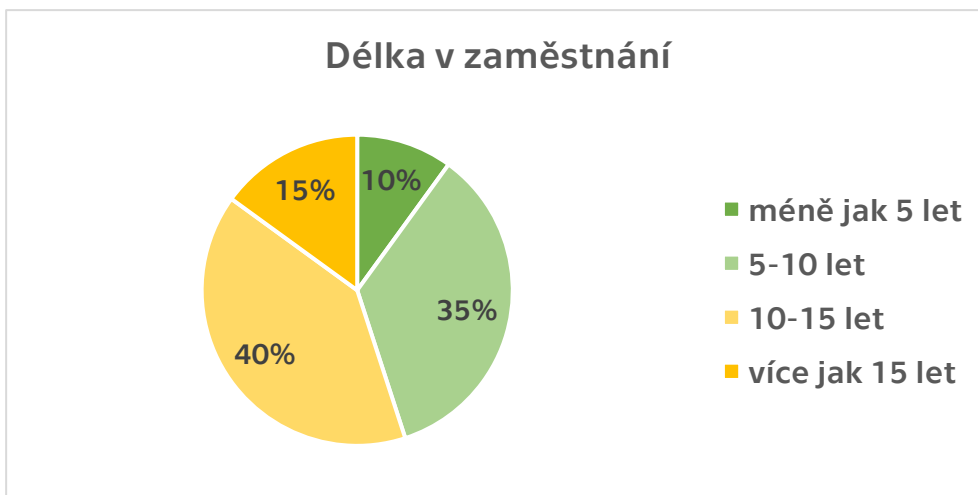


Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Délka působení ve zkoumané organizaci

Dle dotazníkového šetření většina pracovníků ve zkoumané organizaci působí v rozmezí 10–15 let. Další početnou skupinou, (35 %) jsou pracovníci v pracovním poměru délky 5-10 let. Naopak nejméně početnou skupinou jsou nováčci, kteří působí v organizaci méně než 5 let. Do této skupiny patří pouze dva pracovníci.



Graf 4 – Délka v zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

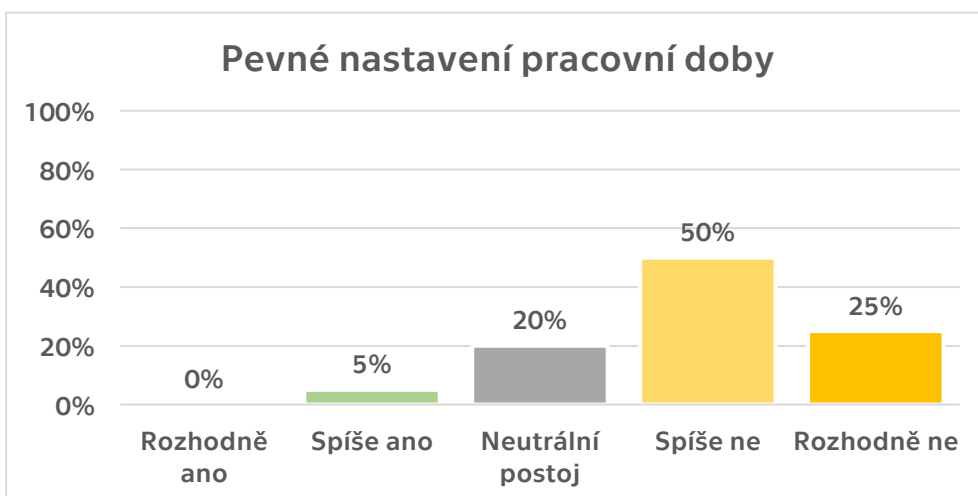
8.2 Výsledky

Tato kapitola je zaměřena na vyhodnocení otázek z dotazníkového šetření. Ke každé otázce je přiřazen graf a jeho popis.

PRACOVNÍ PODMÍNKY

Otázka 5: Vyhovuje Vám pevné nastavení pracovní doby od 8:00 do 16:30?

První zmíněnou pracovní podmínkou v teoretické části bylo nastavení pracovní doby. V dotazníkovém šetření vyplynulo, že pro celkem 15 pracovníků (75 %) z celkového počtu 20 respondentů je pevné nastavení pracovní doby od 8:00 do 16:30 nevyhovující. Neutrální postoj k pracovní době mají čtyři pracovníci, spíše spokojený je pouze jeden z nich (5 %).



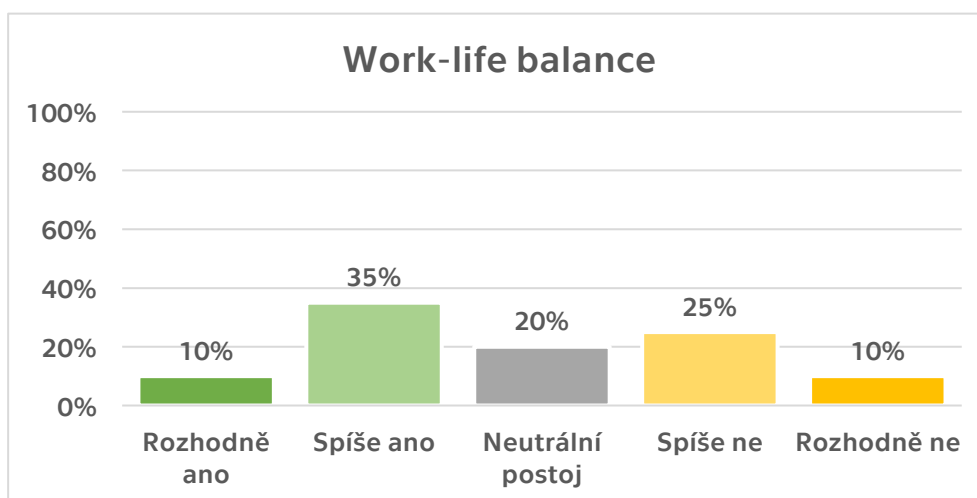
Graf 5 – Pevné nastavení pracovní doby

Zdroj: Vlastní zpracování

Nespokojenost s pevným nastavením pracovní doby může plynout především z toho, že se jedná o novou změnu. Dříve měli pracovníci pracovní dobu flexibilnější a mohli si tak své příchody a odchody z práce přizpůsobit. Nastavení pevné pracovní doby je přísnější, a proto se lze domnívat, že pracovníkům nevyhovuje změna od volnějšího způsobu práce ke striktně nastavenému. V nevýhodě jsou tak pracovníci, kteří musí do práce dojíždět a nenavazuje jim přesně jejich dopravní spojení. Dále pracovníci, kteří doprovází své děti do školy či školky.

Otázka 6: Umožňuje Vám nastavení pracovní doby udržovat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?

Work-life balance, neboli rovnováha mezi pracovním a osobním životem, vychází z nastavení pracovní doby. Jestliže pracovníkům nevyhovuje pevná pracovní doba, je možné, že to bude mít vliv i na osobní život. V tomto případě, i přes to, že se objevila velká nespokojenost s pevným nastavením pracovní doby, nerovnováhu mezi soukromým a pracovním životem pociťuje pouze 7 pracovníků (35 %) z celkového počtu 20 respondentů. Rozhodně ano pak odpověděli 2 pracovníci (10 %). Spíše ano odpovědělo nejvíce respondentů a to 7 (35 %). Neutrální postoj pak zaujímají celkem 4 pracovníci (20 %).



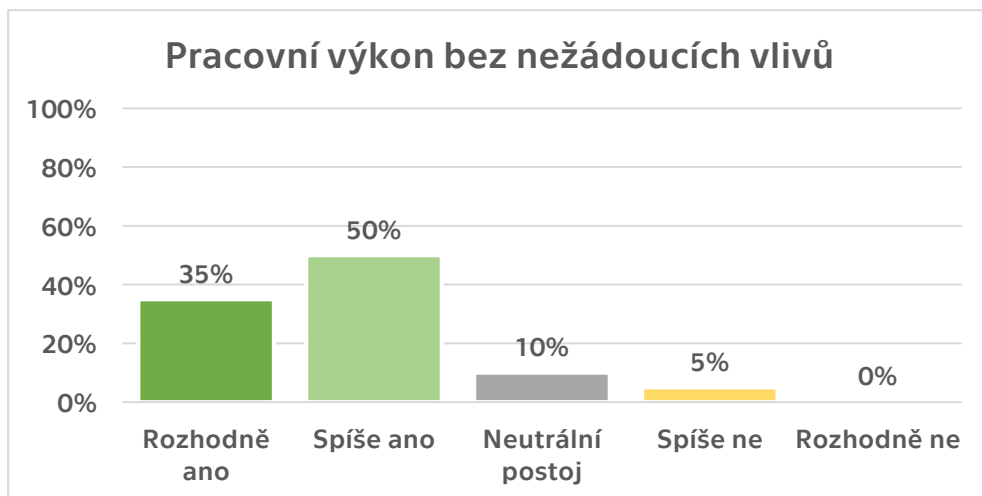
Graf 6 – Work-life balance

Zdroj: Vlastní zpracování

Work-life balance je o nalezení rovnováhy mezi prací a volným časem. Na první pohled se může zdát, že work-life balance musí zavádět pouze organizace, ale opak je pravdou. Rovnováhu mohou nalézt sami pracovníci, pokud dávají na své pocity a mají vhodně určené priority. Work-life balance by měl být o rovnováze mezi osobním a pracovním životem. Snaha by měla vycházet ze strany organizace, ale i pracovníka. Tyto dvě strany by si tak v této oblasti měly pomáhat navzájem.

Otázka 7: Umožňuje Vám Vaše pracovní místo vykonávat požadovaný pracovní výkon bez nežádoucích vlivů? (Nežádoucími vlivy mohou být bolest zad a krku, únava, nepohodlí)

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole o nastaveném systému pracovních podmínek ve vyšetřované organizaci, pracovní prostředí je založeno na pevných základech. Potvrzuje to následující graf, ze kterého vyplývá, že pouze 1 pracovník (5 %) se setkává s nežádoucími vlivy, které plynou z pracovního prostředí. Kladnou odpověď vybralo celkem 17 pracovníků (75 %), kde z toho 10 z nich (50 %) odpovědělo Spíše ano. Zbýlých 7 pracovníků (35 %) pak odpovědělo Rozhodně ano. Neutrální postoj zde zastávají pouze 2 pracovníci (10 %).



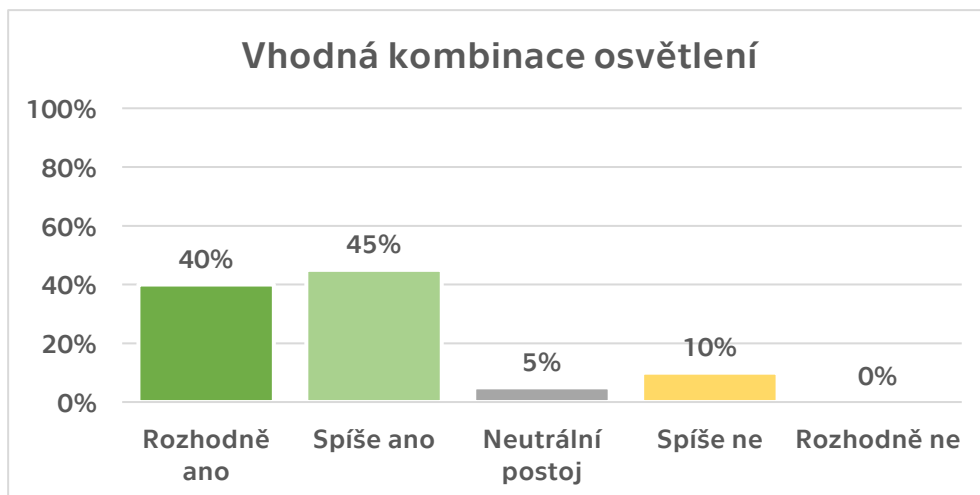
Graf 7 – Pracovní výkon bez nežádoucích vlivů

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky vhodnému nastavení pracovního prostředí, lze přispět květšímu pohodlí pracovníka. Díky předcházení negativních vlivů jako je únava či bolesti zad a krku, pracovníkovi neklesá pracovní spokojenost a může tak vykonávat svou pracovní činnosti efektivně.

Otázka 8: Myslíte si, že je na pracovišti vhodně řešena kombinace denního světla a umělého osvětlení? (Zaměřte se především na jas, intenzitu, barvu světla)

Kombinace denního světla a umělého osvětlení patří také do pracovních podmínek, které řeší pracovní prostředí. I u této otázky organizace potvrzuje vhodné nastavení pracovního prostředí. Vhodné řešení kombinace denního světla a umělého osvětlení potvrzuje celkem 17 pracovníků (85 %). 8 z nich (40 %) vybralo odpověď Rozhodně ano. O jednoho pracovníka více, tedy 9 pracovníků (45 %) odpovědělo Spíše ano. Neutrální postoj zaujímá jeden pracovník (5 %). Pro spíše ne hlasovali pracovníci 2 (10 %).

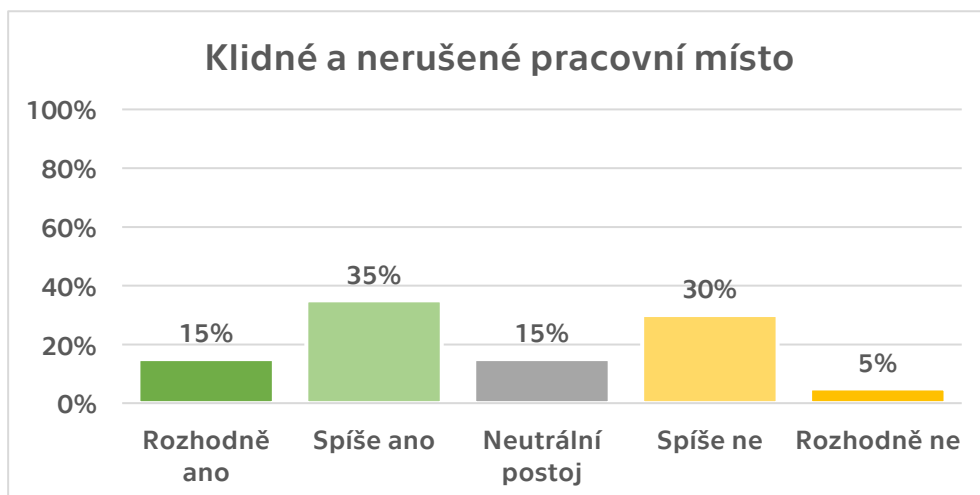


Graf 8 – Vhodná kombinace osvětlení

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9: Je Vaše pracovní místo klidné a nerušené nepříjemnými zvuky?

Pracovní prostředí bez hluku a vibrací je další pracovní podmínkou, která řeší otázky pracovního prostředí. Klidné pracovní místo, které nenarušují nepříjemné zvuky potvrzují 3 pracovníci (15 %). Spíše ano v tomto případě hlasovalo 7 pracovníků (35 %). Neutrální postoj mají 3 pracovníci (15 %). Pracovní místo s rušivými elementy zaznamenává 7 pracovníků (35 %). 6 pracovníků (30 %) odpovědělo Spíše ne, 1 pracovník (5 %) pak Rozhodně ne.



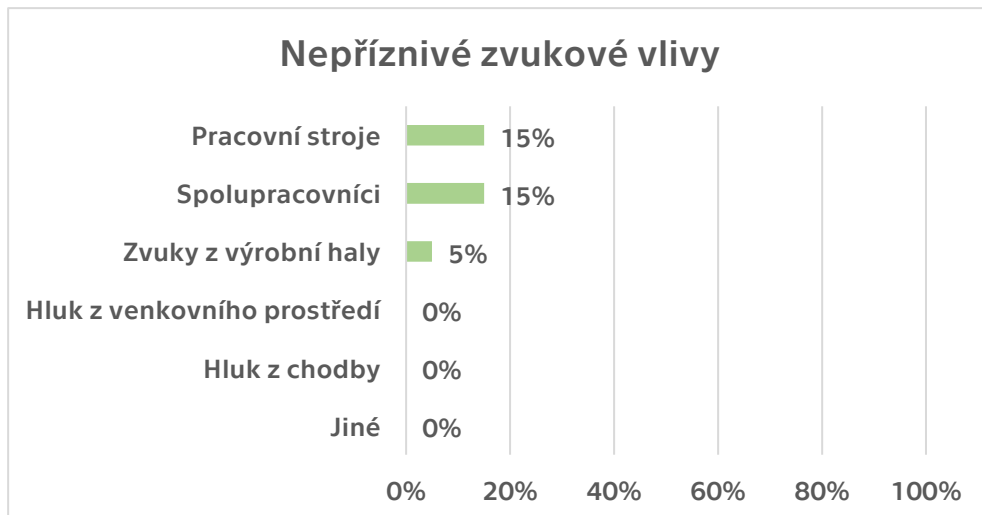
Graf 9 – Klidné a nerušené pracovní místo

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku navazuje následující otázka, která se zabývá, jaké nepříznivé vlivy vnímá zmíněných 7 pracovníků, kteří své pracovní místo nepovažují za klidné a nerušené nepříjemnými zvuky.

Otázka 10: Jaké nepříznivé zvukové vlivy působí na Vaše pracovní místo?

Z dotazovaných 7 pracovníků (35 %) považují 3 pracovníci (15 %) za rušivé zdroje pracovní stroje. Další 3 pracovníci (15 %) odpověděli, že jejich spolupracovníci jim znemožňují mít klidné a nerušené pracovní prostředí. Poslední 1 pracovník (5 %) označuje za rušivý element zvuk z výrobní haly.



Graf 10 – Nepříznivé zvukové vlivy

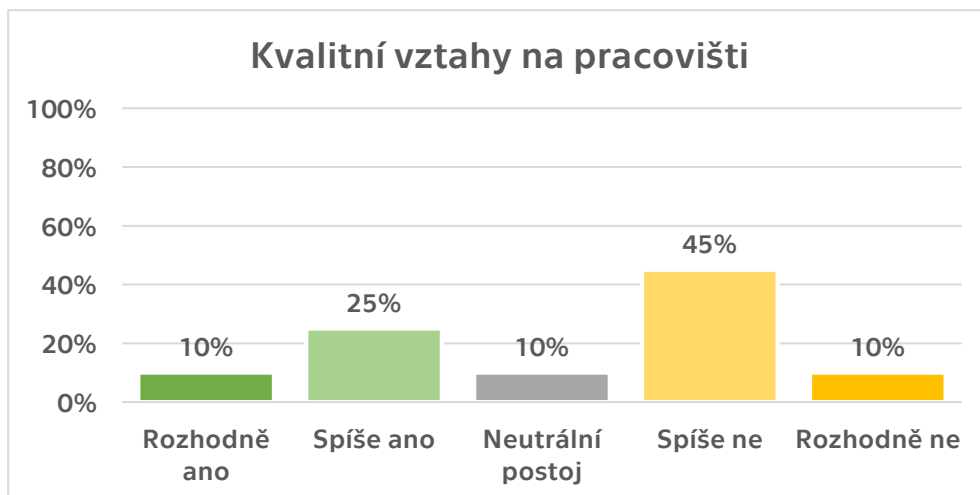
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jsou pracovníci vystaveni rušivému pracovnímu prostředí, může být ovlivněna jejich pracovní spokojenost a jejich pracovní výkon tak může klesat. Hluk a nepříjemné zvuky mohou pracovníka nejen rozptylovat od práce. Při dlouhodobém působení negativních zvukových vlivů můžou pracovníka postihnout fyzické následky jako je například bolest hlavy.

Otázka 11: Myslíte si, že máte kvalitní vztahy se svými spolupracovníky?

Otázka je zaměřena na vztahy na pracovišti. Celkem 11 pracovníků (55 %) uvedlo, že si nemyslí, že vztahy na pracovišti jsou kvalitní. Konkrétně 9 z nich (45 %) uvedlo odpověď Spíše ne, další 2 (10 %) odpověděli Rozhodně ne. Neutrální postoj zaujímají 2 pracovníci (10 %). Pro kvalitní vztahy hlasovalo pak 7 pracovníků (35 %). Z toho 5 pracovníků (25 %) odpovědělo Spíše ano. 2 pracovníci (10 %) odpověděli Rozhodně ano.

Kontakt s ostatními pracovníky je důležitý a je součástí sociálních podmínek na pracovišti. Organizace by kontakty a vztahy na pracovišti měla podporovat a pracovníci by se měli potkávat více. Díky tomu se může zlepšit nejen vzájemná komunikace při řešení pracovních záležitostí. Vztahy na pracovišti posilují pracovní spokojenost a pozitivně mohou působit na pracovní výkon. Spolupráce a vztahy pak posilují důvěru, podporují společné cíle a motivují pracovníky navzájem mezi sebou.



Graf 11 – Kvalitní vztahy na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

Fisherův kombinatorický test

Tato otázka ohledně vztahů na pracovišti byla dále testována v závislosti na pohlaví. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, pro testování je vybrán Fisherův kombinatorický test. Jedná se o statistickou metodu, která je využívána ke zjištění vztahu mezi dvěma proměnnými při nízkém počtu dat.

1. Byla sestavena základní kontingenční tabulka.

Tabulka 1 – Základní kontingenční tabulka

Základní tabulka	Kvalitní vztahy	Nekvalitní vztahy	Celkový součet
Muži	6	6	12
Ženy	1	5	6
Celkový součet	7	11	18

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Byla formulována nulová a alternativní hypotéza.

H_0 : Vnímání kvality vztahů se spolupracovníky nezávisí na pohlaví.

H_A : Vnímání kvality vztahů se spolupracovníky závisí na pohlaví.

3. Pomocí základní kontingenční tabulky byla sestavena pomocná kontingenční tabulka. Vytvořena byla tak, že v základní kontingenční tabulce byla nejmenší četnost zmenšena o jedničku, aby v pomocné kontingenční tabulce byla tato hodnota nulová a marginální četnosti zůstaly nezměněné.

Tabulka 2 – Pomocná kontingenční tabulka

Pomocná tabulka	Kvalitní vztahy	Nekvalitní vztahy	Celkový součet
Muži	7	5	12
Ženy	0	6	6
Celkový součet	7	11	18

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Byl použit vzorec pro výpočet pravděpodobnosti p .

$$\rho_i = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

$$\rho_i = \frac{12!6!7!11!}{18!6!6!1!5!} = 0,174208$$

$$\rho_{iA} = \frac{12!6!7!11!}{18!7!5!0!6!} = 0,024887$$

5. Ze základní tabulky a pomocné tabulky byla sečtena pravděpodobnost p .

$$\rho = \rho_i + \rho_{iA}$$

$$\rho = 0,174208 + 0,024887 = 0,199167$$

6. Porovnání hladiny významnosti a hodnoty pravděpodobnosti.

Hladina významnosti = 0,05

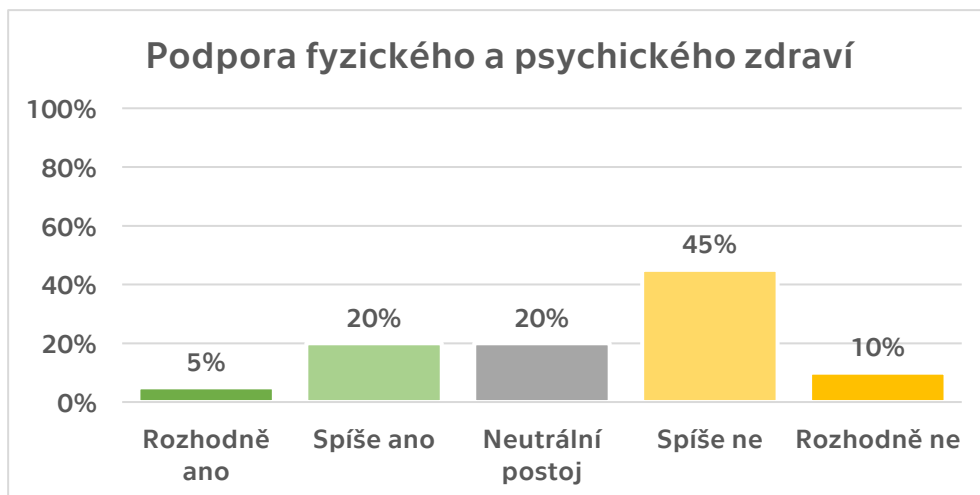
Hodnota pravděpodobnosti $\rho = 0,2$

7. Vyhodnocení hypotézy

Hladina významnosti je nižší než vypočítaná hodnota pravděpodobnosti. Nelze tak odmítnout nulovou hypotézu. Z toho vyplývá, že vnímání kvality vztahů na pracovišti nezávisí na pohlaví.

Otázka 12: Podporuje organizace Vaše fyzické a psychické zdraví?

Podpora fyzického a psychického zdraví je důležitou podmínkou, které by organizace měla věnovat pozornost. Více než polovina pracovníků, konkrétně 11 pracovníků (55 %) odpovědělo, že organizace jejich fyzické ani psychické zdraví nijak nepodporuje. Neutrální postoj zaujímají 4 pracovníci (20 %). Celkem 5 pracovníků (25 %) odpovědělo, že organizace jejich zdraví podporuje.



Graf 12 – Podpora fyzického a psychického zdraví

Zdroj: Vlastní zpracování

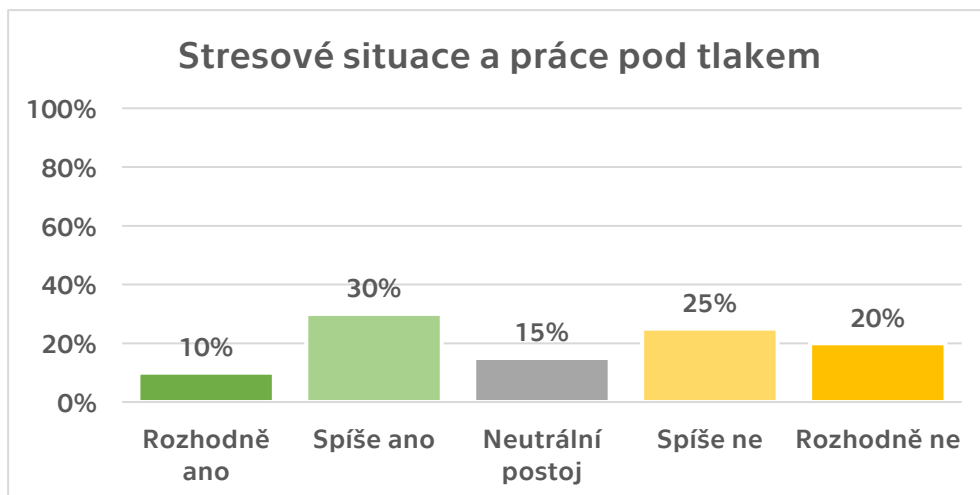
Podpora fyzického a psychického zdraví se může zdát nedůležitá, avšak opak je pravdou. Pokud by organizace napomáhala svým pracovníkům v této oblasti, mohla by pak mít pracovníky, kteří jsou odolní vůči stresu, psychickým zátěžím, ale jsou odolní i po fyzické stránce a například nejsou nemocní či neupadá jejich síla.

Otázka 13: Krátce popište, jakou formu podpory pro své fyzické a psychické zdraví byste uvítal/a.

Pracovníci měli na tuto otázku krátce odpovědět, jakou podporu od organizace by uvítali v rámci péče o jejich zdraví. Mnoho pracovníků zmínilo delší dovolenou. Na tu navazovali odpovědi o zavedení Home office. Někteří pracovníci napsali čističku vzduchu nebo klimatizaci. V neposlední řadě byla zmíněna Multisport karta, která umožňuje nejen sport, ale dá se využívat i na wellness a relaxační aktivity. Jeden pracovník zmínil také kurz psychohygieny.

Otázka 14: Jste v pracovním prostředí vystaven/a stresovým situacím či prací pod tlakem?

Na tuto otázku odpovědělo nejvíce pracovníků Spíše ano. Jde o 6 pracovníků (30 %). Rozhodně ano odpověděli pouze dva pracovníci (10 %). Neutrální postoj zaujmají 3 pracovníci (15 %). Dále 5 pracovníků (25 %) odpovědělo Spíše ne. Zbývajících 4 pracovníci (20 %) odpověděli Rozhodně ne.



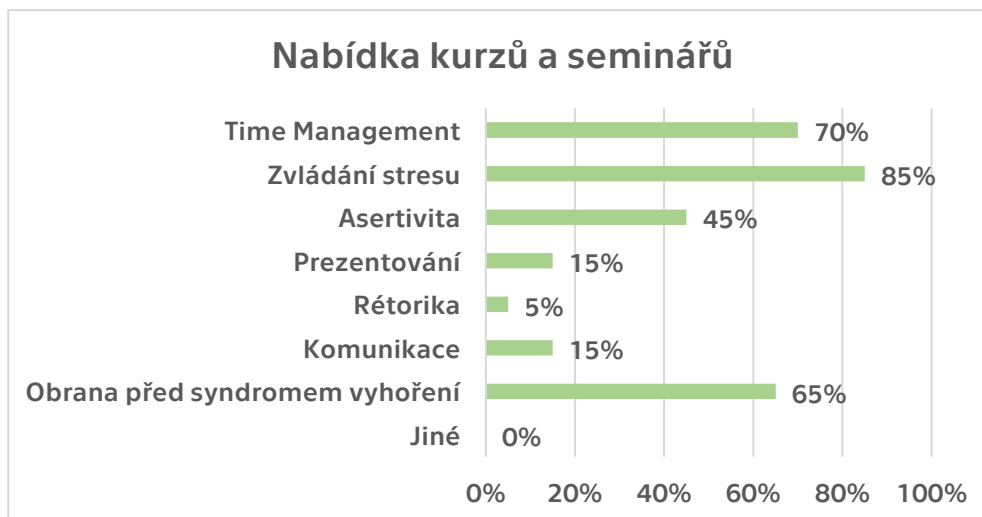
Graf 13 – Stresové situace a práce pod tlakem

Zdroj: Vlastní zpracování

Je běžné, že každý se na pracovišti setká se stresovými situacemi nebo je nucen pracovat pod tlakem. Důležité ale je, aby tyto negativní pracovní podmínky nebyly dlouhodobé, jinak by mohly nepříznivě ovlivnit naše fyzické a psychické zdraví. Odpovědi na tuto otázku jsou v rovnováze, nelze tak říct, zda obecně organizace na pracovníky vyvíjí velký tlak nebo je jen každá pracovní činnost ovlivněna jinou stresovou zátěží. V obou případech je nutné tomuto tématu věnovat pozornost a podniknout určité kroky.

Otázka 15: Které kurzy či semináře byste v rámci vzdělávání na pracovišti ocenil/a?

Nabídka vzdělávacích kurzů je nyní zaměřena na jazykové kurzy a kurzy s počítačovými programy. Každý z pracovníků měl tři hlasy, který z uvedených kurzů by v organizaci ocenil. Nejvíce pracovníků oslovil kurz o zvládnání stresu. Ten si vybralo celkem 17 pracovníků (85 %). Jako další v pořadí je Time Management aneb časové plánování a organizace. Tento kurz by uvítalo celkem 14 pracovníků (70 %). Třetím nejžádanějším kurzem je Obrana proti syndromu vyhoření. Tento kurz si vybralo celkem 13 pracovníků (65 %). Nejméně lákavým kurzem je rétorika, tento kurz by ocenil pouze jeden pracovník (5 %). Komunikace a prezentování také nejsou oblíbenými kurzy, celkem pro ně hlasovali pouze tři pracovníci (15 %).



Graf 14 – Nabídka kurzů a seminářů

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělávání je důležité a organizace by měla zvážit nejen jazyková vzdělávání a kurzy v počítačových programech. Jak vyplývá z grafu, mnoho pracovníků by uvítalo kurzy, které jsou zaměřené na psychické zdraví a jeho podporu. Především stres a syndrom vyhoření jsou nebezpečnými faktory, kterou mohou pracovníka silně zasáhnout. Time Management je důležitý pro organizaci práce a dodržování termínů. Dále například učí pracovníky, které úkoly jsou důležité a které naopak nemusí být hotové jako první. Prezentování a rétorika se hodí především pro organizace, kde pracovníci prezentují své projekty, nápady či úkoly.

Otázka 16: Krátce popište, jakým způsobem na Vás působí pracovní prostředí?

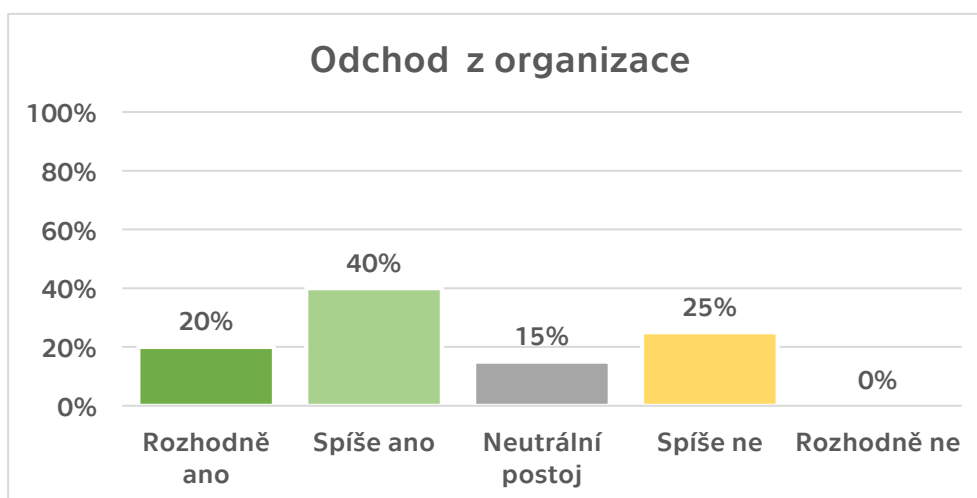
Pracovní prostředí může každý vnímat individuálně, nemusí působit jen „dobře“ a „špatně“ může ale v pracovnících vyvolávat i jiné pocity a emoce. Pracovníkům byl této otázce poskytnut volnější prostor, aby pracovní prostředí popsali svými slovy.

Z jejich stručných odpovědí bylo pracovní prostředí často popisováno jako čisté, klidné a světlé. V několika případech si pracovníci pochvalovali prostorné kanceláře. Na druhé straně byla často zmíněna napjatá atmosféra, která v několika odpovědích odkazovala na současnou finanční krizi v organizaci a nestabilitu zaměstnání. V neposlední řadě byla zmíněna nedůvěra a nepříznivé vyhlídky do budoucna.

Je jisté, že špatná současná situace pracovníkům neprospívá a mohou se cítit ohroženi. Tento pocit může zesilovat předchozí propuštění některých pracovníků a odebrání zaměstnaneckých výhod. Aby organizace náročnou situaci zvládla, je nutné, aby pracovníkům dala společný cíl, kterého se mohou držet.

Otázka 17: Zvažoval/a jste někdy odchod z organizace?

Na základě předchozí otázky, kde na pracovníky celkové pracovní prostředí působí spíše negativně než pozitivně, je otázka ohledně odchodu ze zaměstnání. Pokud je pracovník vystaven dlouhodobému nepříznivému vlivu na pracovním prostředí, může uvažovat o změně pracovního prostředí. Odchod ze zaměstnání zvažovalo v tomto případě celkem 12 pracovníků (60 %). Celkem 4 z nich (20 %) odpovědělo Rozhodně ano, dalších 8 pracovníků (40 %) odpovědělo Spíše ano. Neutrální postoj zaujímají tři pracovníci (15 %). Spíše ne odpovědělo celkem 5 pracovníků (25 %). Žádný z pracovníků neodpověděl Rozhodně ne. Lze tak, kromě neutrálních pracovníků říct, že každý z nich někdy uvažoval o odchodu ze zaměstnání.



Graf 15 – Odchod z organizace

Zdroj: Vlastní zpracování

Fisherův kombinatorický test

Tato otázka ohledně odchodu z organizace byla dále testována v závislosti na nejvyšším dosaženém vzdělání. Opět byl použit Fisherův kombinatorický test pro nízký počet dat.

1. Byla sestavena základní kontingenční tabulka.

Tabulka 3 – Základní kontingenční tabulka

Základní tabulka	Odchod z organizace	Setrvání v organizaci	Celkový součet
Středoškolské	9	3	12
Vysokoškolské	3	2	5
Celkový součet	12	5	17

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Byla formulována nulová a alternativní hypotéza.

H_0 : Odchod z organizace nezávisí na nejvyšším dosaženém vzdělání.

H_A : Odchod z organizace závisí na nejvyšším dosaženém vzdělání.

3. Pomocí základní kontingenční tabulky byla sestavena pomocná kontingenční tabulka. Vytvořena byla tak, že v základní kontingenční tabulce byla nejmenší četnost zmenšena o jedničku, aby v pomocné kontingenční tabulce byla tato hodnota nulová a marginální četnosti zůstaly nezměněné.

Tabulka 4 – Pomocná kontingenční tabulka A

Pomocná tabulka	Odchod z organizace	Setrvání v organizaci	Celkový součet
Středoškolské	8	4	12
Vysokoškolské	4	1	5
Celkový součet	12	5	17

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 – Pomocná kontingenční tabulka B

Pomocná tabulka	Odchod z organizace	Setrvání v organizaci	Celkový součet
Středoškolské	7	5	12
Vysokoškolské	5	0	5
Celkový součet	12	5	17

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Byl použit vzorec pro výpočet pravděpodobnosti p.

$$\rho_i = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n! a! b! c! d!}$$

$$\rho_i = \frac{12! 5! 12! 5!}{17! 9! 3! 3! 2!} = 0,355527$$

$$\rho_{iA} = \frac{12! 5! 12! 5!}{17! 8! 4! 4! 1!} = 0,399968$$

$$\rho_{iB} = \frac{12! 5! 12! 5!}{17! 7! 5! 5! 0!} = 0,127989$$

5. Z výchozí základní tabulky a pomocných tabulek byla sečtena pravděpodobnost p .

$$\rho = \rho_i + \rho_{iA} + \rho_{iB}$$
$$\rho = 0,355527 + 0,399968 + 0,127989 = 0,883484$$

6. Porovnání hladiny významnosti a hodnoty pravděpodobnosti.

Hladina významnosti = 0,05

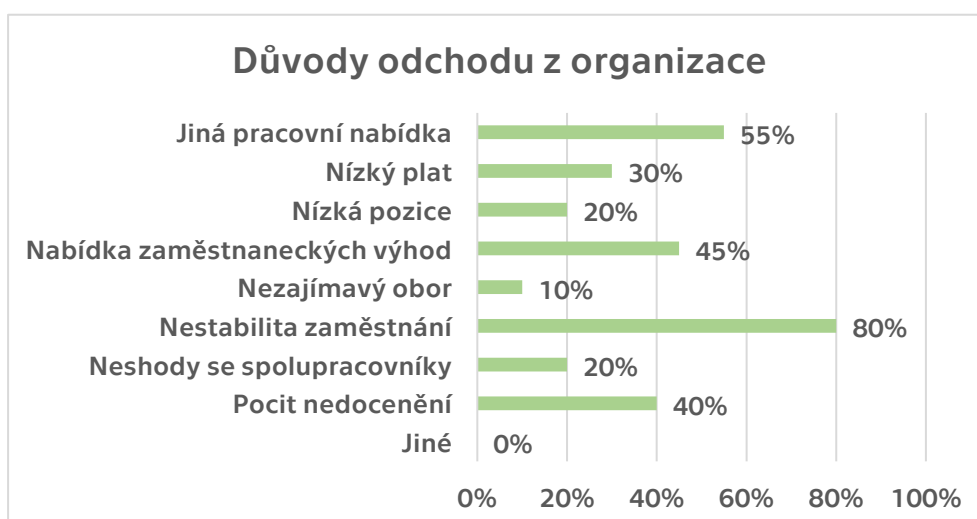
Hodnota pravděpodobnosti $\rho = 0,9$

7. Vyhodnocení hypotézy

Hladina významnosti je nižší než vypočítaná hodnota pravděpodobnosti. Nelze tak odmítnout nulovou hypotézu. Z toho vyplývá, že odchod z organizace nezávisí na nejvyšším dosaženém vzdělání.

Otázka 18: Jaké jsou důvody, kvůli kterým odchod z organizace zvažujete?

Na tuto otázku mohl vybrat každý pracovník tři možnosti, které jsou pro něj důvodem proč by uvažoval o odchodu z organizace. Nejvíce pracovníků, celkem 18 (80 %) uvažuje o odchodu z organizace z důvodu nestability. Dalším nejčastějším důvodem, který vybralo 11 pracovníků (55 %), je jiná pracovní nabídka. Následujícím důvodem je nabídka zaměstnaneckých výhod, kterou označilo jako důvod k odchodu celkem 9 pracovníků (45 %). Z grafu vyplývá, že pracovníky více ovlivňuje pocit nedocenění, který označilo celkem 8 pracovníků (40 %) než finanční ohodnocení. Pro to hlasovalo pouze 6 pracovníků (30 %).



Graf 16 – Důvody odchodu z organizace

Zdroj: Vlastní zpracování

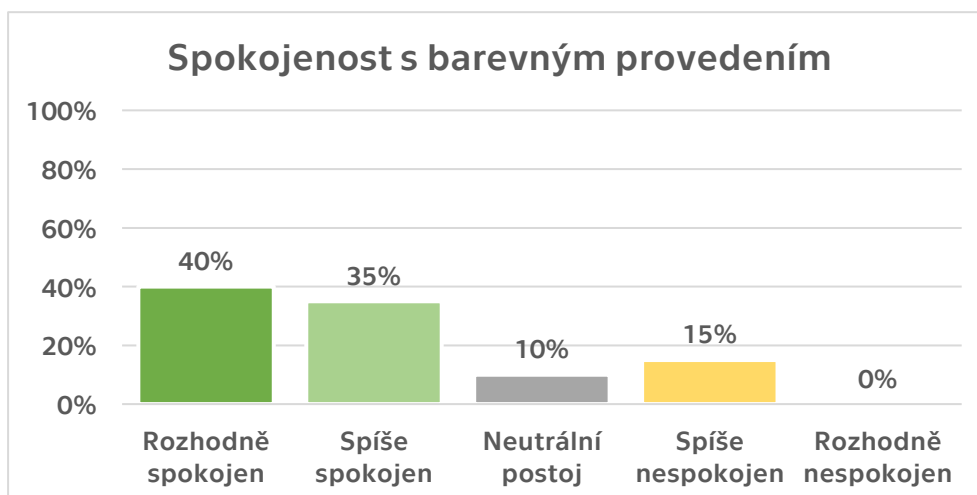
První část dotazníkového šetření, které je zaměřeno na pracovní podmínky a jejich nastavení v organizaci, poskytlo mnoho prostoru pro návrhy a možná zlepšení. Mezi hlavní nepříznivé pracovní podmínky patří pevné nastavení pracovní doby, se kterou je nespokojena více jak polovina pracovníků. Dalším výrazným nedostatkem je kvalita vztahů na pracovišti. Je možné tomu přisuzovat dopad zrušení společného prostoru, avšak je důležité, aby vztahy v organizaci dosáhly opět vyšší úrovně. Prostorem pro zlepšení je také nabídka vzdělávání, ke které lze zařadit i podporu fyzického a psychického zdraví. Tyto nedostatky potvrzuje poslední otázka této části, která se týká odchodu z organizace. O tom uvažovala více než polovina pracovníků v organizaci.

PRACOVNÍ PODMÍNKY A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

V této části jsou otázky zaměřené na spokojenost pracovníků s pracovními podmínkami. Na závěr této části je zpracována tabulka celkové spokojenosti.

Otázka 19: Jste spokojen/a s barevným provedením pracovního prostředí?

S barevným provedením pracoviště je spokojena více jak polovina pracovníků. Celkem 8 pracovníků (40 %) označila možnost rozhodně spokojen/a, dalších pracovníků (35 %) označilo možnost spíše spokojen/a. Neutrální postoj zaujímají 2 pracovníci (10 %). Nespokojenost s pracovním prostředím vyjádřili pouze 3 pracovníci (15 %) s odpovědí Spíše nespokojen/a.



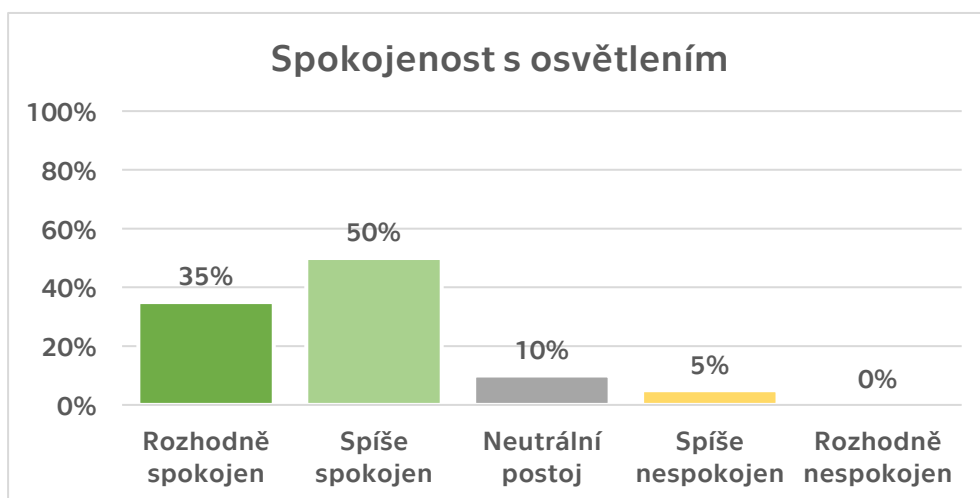
Graf 17 – Spokojenost s barevným provedením pracovního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 20: Jste spokojen/a s kombinací denního světla a umělého osvětlení?

Stejně jako u předchozí otázky, ohledně barevného provedení pracoviště, je většina pracovníků (85 %) spokojena s kombinací denního světla a umělého osvětlení.

Pro Rozhodně spokojený hlasovalo celkem 7 pracovníků (35 %) a pro Spíše spokojený hlasovala přesně polovina, a to 10 pracovníků (50 %). Neutrální postoj opět zaujmají 2 pracovníci (10 %). Pouze jeden pracovník (5 %) uvedl Spíše nespokojenost s kombinací osvětlení.



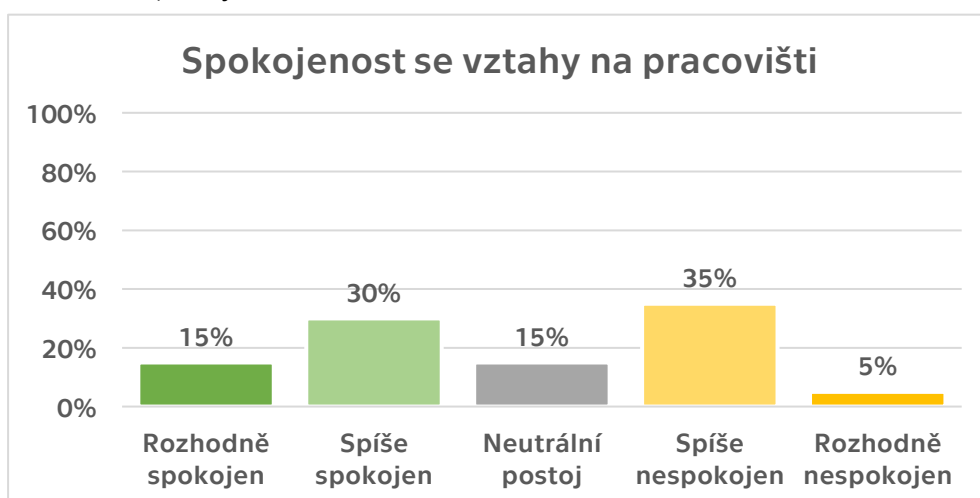
Graf 18 – Spokojenost s osvětlením

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu, je vidět, že pracovní podmínky ohledně pracovního prostředí má organizace nastavené velmi dobře. Díky tomu lze tak předpokládat, že pracovníci budou ve svém pracovním prostředí spokojeni a nebudou rušeni nepříznivými vlivy.

Otázka 21: Jste spokojen/a se vztahy se spolupracovníky na pracovišti?

Vztahy na pracovišti jsou další důležitou pracovní podmínkou. Oproti nastavení pracovního prostředí, se vztahy na pracovišti pracovníci již tak spokojeni nejsou. Nicméně 9 pracovníků (45 %) je se vztahy na pracovišti spokojeno. Na druhé straně 8 pracovníků (40 %) spokojeno není. 7 z nich (35 %) je spíše nespokojeno a 1 pracovník (5 %) je velmi nespokojen.



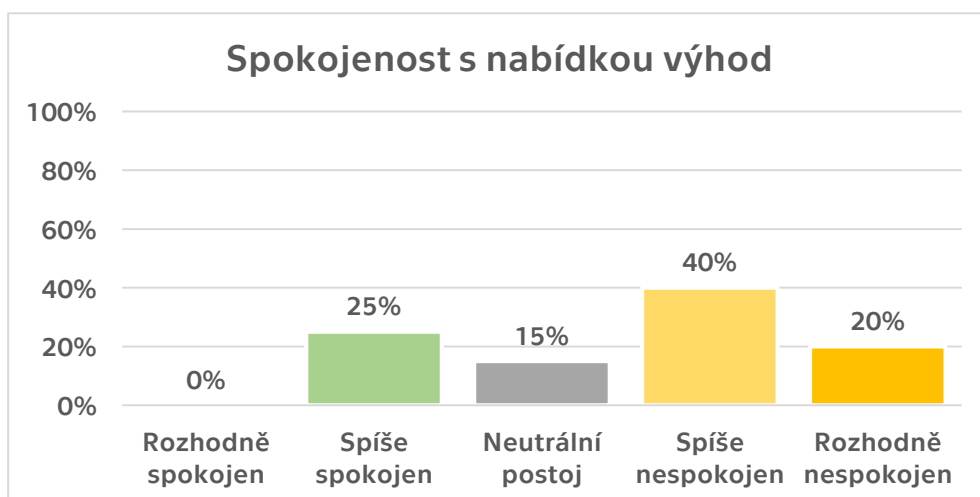
Graf 19 – Spokojenost se vztahy na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

Zvýšenou nespokojenost mohlo opět vyvolat náročné období v organizaci, avšak uzavření společných prostor tomu nijak neprospělo. Organizace by zde měla zasáhnout, aby se nespokojenost dále neprohlubovala.

Otázka 22: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

Již zmiňované zaměstnanecké výhody tentokrát ve vztahu k pracovní spokojenosti. Z grafu vyplývá, že více než polovina pracovníků je nespokojena s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Pouze 5 pracovníků (25 %) je spíše spokojeno, tři pracovníci (15 %) zaujímají neutrální postoj.



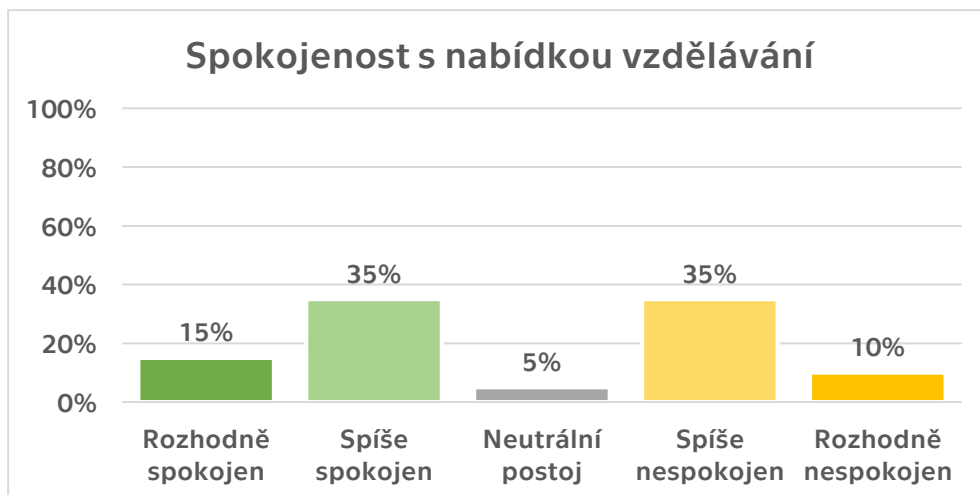
Graf 20 – Spokojenost s nabídkou výhod

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizace v současné době nabízí jako zaměstnanecké výhody notebook, mobilní telefon a k němu tarif od operátora. Velmi oblíbená výhoda jako Home office organizace v nabídce nemá. Stejně tak pracovníkům schází Multisport karta, kterou lze využívat nejen pro sport, ale i wellness. Nejvíce řešeným tématem byla nabídka osobního automobilu, která byla novým majitelem zrušena. Zde se tak pro organizaci otevírá velký prostor pro zlepšení, aby své pracovníky zaujala a v organizaci je udržela.

Otázka 23: Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávání?

Otázka, zda jsou pracovníci spokojeni či nespokojeni s nabídkou vzdělávání, je skoro nerozhodná. Spokojenost s nabídkou vzdělávání projevilo celkem 10 pracovníků (50 %), nespokojenost 9 pracovníků (45 %). Neutrální postoj zaujímá opět 1 pracovník (5 %).



Graf 21 – Spokojenost s nabídkou vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv spokojenost s nabídkou vzdělávání není tak moc v záporné oblasti jako nabídka zaměstnaneckých výhod, i zde by organizace měla pracovníkům věnovat pozornost. Lze předpokládat, že některým pracovníkům může přijít nabídka vzdělávání dostatečná, protože například o další rozvoj nemají zájem. Z toho důvodu je nutné zaměřit se na pracovníky, kteří o vzdělávání zájem mají a snažit se jejich zájmy skloubit se zájmy organizace.

CELKOVÁ SPOKOJENOST

Na základě odpovědí na otázky z dotazníkové části byla provedena analýza pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci. Odpovědi byly rozděleny podle kladných a záporných výsledků a hodnoty byly následně porovnány, zda převažuje pracovní spokojenost či nikoliv. Tyto hodnoty pak byly sečteny a zprůměrovány a byla získána celková pracovní spokojenost a nespokojenost. Ta byla opět porovnána a zpracována do tabulky.

Tato tabulka tak naznačuje, že celkově jsou pracovníci spíše spokojeni. Lze vidět, že nejlépe jsou nastavené podmínky pracovního prostředí. Ty se týkají barevného provedení pracoviště a kombinace denního světla a umělého osvětlení.

Nejhůře je na tom nabídka zaměstnaneckých výhod. Vztahy na pracovišti a nabídka vzdělávání byla označena jako nelze určit, jelikož byly hodnoty velmi podobné.

Na základě zjištěné pracovní spokojenosti lze tak určit problémové oblasti, pro které jsou navržena možná řešení.

Tabulka 6 – Tabulka pracovní spokojenosti

	Kladná odpověď	Záporná odpověď	Spokojenost
Barevné provedení pracoviště	75 %	15 %	Ano
Osvětlení pracoviště	85 %	5 %	Ano
Vztahy na pracovišti	45 %	40 %	Nelze určit
Nabídka zaměstnaneckých výhod	25 %	60 %	Ne
Nabídka vzdělávání	50 %	45 %	Nelze určit
Σ	56 %	33 %	56 % celková spokojenost

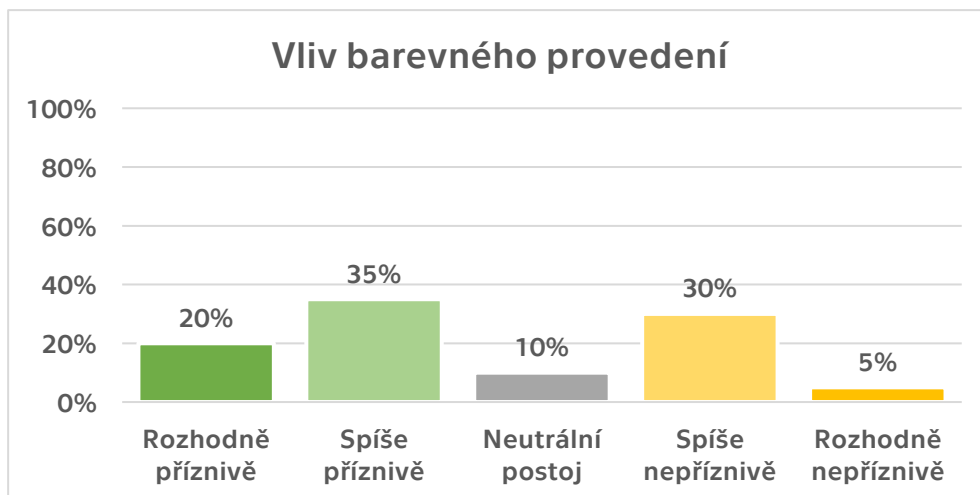
Zdroj: Vlastní zpracování

PRACOVNÍ PODMÍNKY A VÝKONNOST

Poslední část je zaměřena na pracovní podmínky a jejich vliv na pracovní výkon pracovníků. Na konci této části je vyhodnoceno, zda se jedná o příznivý či nepříznivý vliv. Po analýze pracovního výkonu je porovnán vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

Otázka 24: Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon barevné provedení pracovního prostředí?

Barevné provedení pracovního prostředí má příznivý vliv na pracovní výkon 11 pracovníků (55 %). Neutrální postoj zaujímají 2 pracovníci (10 %). Naopak pracovní výkon 7 pracovníků (35 %) barevné pracovní prostředí nijak příznivě neovlivňuje.

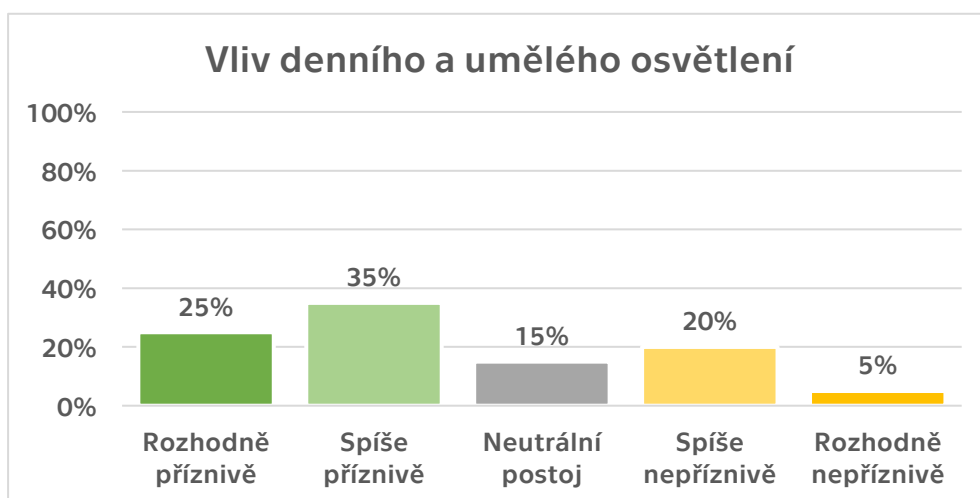


Graf 22 – Vliv barevného provedení na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 25: Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon kombinace denního světla a umělého osvětlení?

Příznivý vliv na pracovní výkon pociťuje díky kombinaci denního světla a umělého osvětlení 12 pracovníků (60 %). Naopak příznivý vliv nepociťuje 5 pracovníků (25 %). Neutrálně se k osvětlení staví 3 pracovníci (15 %).

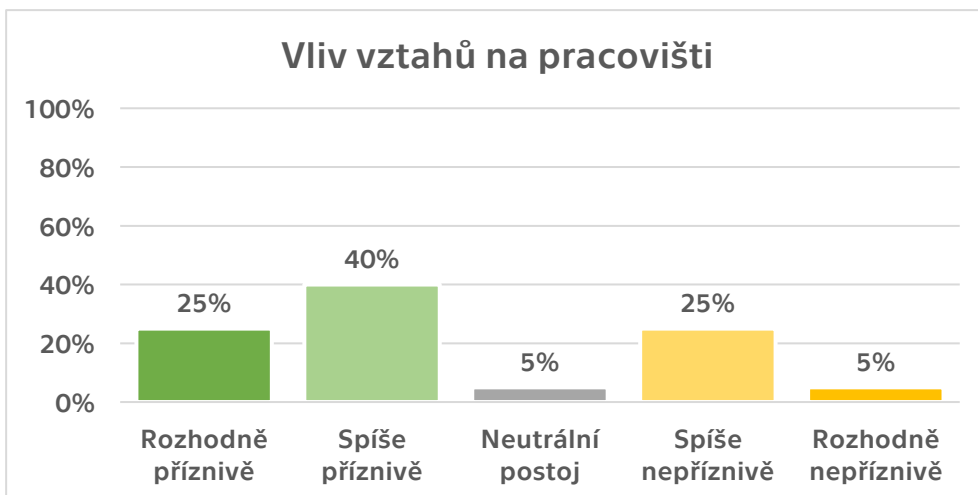


Graf 23 – Vliv denního a umělého osvětlení na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 26: Jak ovlivňují Váš pracovní výkon vztahy se spolupracovníky na pracovišti?

Z grafu vyplývá, že příznivý vliv na pracovní výkon v závislosti na vztazích na pracovišti pociťuje celkem 13 pracovníků (65 %). Na druhé straně 6 pracovníků (30 %) odpovědělo, že příznivý vliv spíše nepociťuje a 1 pracovník (5 %) odpověděl, že příznivý vliv rozhodně nepociťuje.

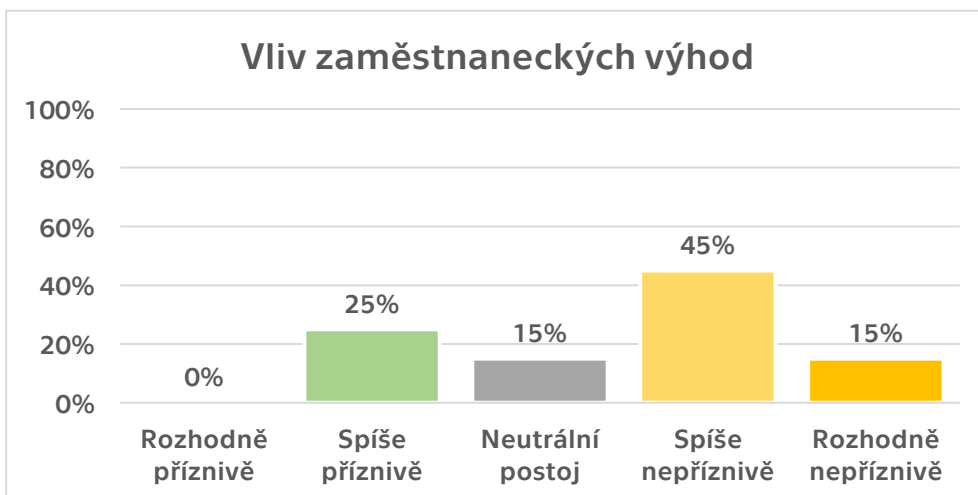


Graf 24 – Vliv vztahů na pracovišti na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 27: Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon nabídka zaměstnaneckých výhod?

Na tuto otázku odpovědělo pouze 5 pracovníků (25 %), že nabídka zaměstnaneckých výhod příznivě ovlivňuje jejich pracovní výkon. Naopak velká část pracovníků, konkrétně až 12 z nich (60 %), vybralo negativní odpověď. 3 pracovníci (15 %) zaujímají neutrální postoj.

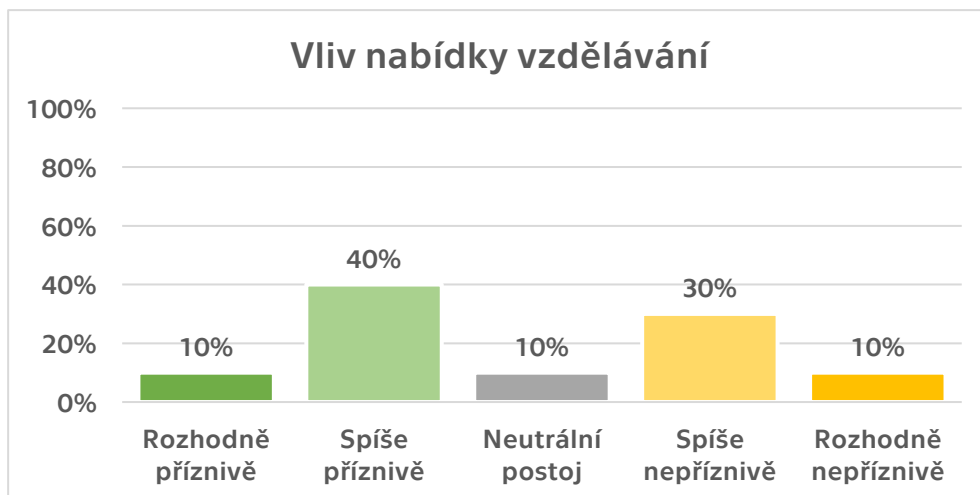


Graf 25 – Vliv zaměstnaneckých výhod na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 28: Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon nabídka vzdělávání?

Poslední otázka se týká nabídky vzdělávání. Polovinu pracovníků (50 %) nabídka vzdělávání příznivě ovlivňuje. Ale na druhé straně, pracovní výkon 8 pracovníků (40 %) ovlivňuje nepříznivě.



Graf 26 – Vliv nabídky vzdělávání na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

CELKOVÝ PRACOVNÍ VÝKON

Stejně jako u předchozí části, otázky zaměřené na pracovní výkon jsou zpracovány do tabulky. Tabulka tak vyhodnocuje, zda pracovní podmínky působí na pracovníky příznivě či nepříznivě.

Tabulka 7 – Tabulka pracovního výkonu

	Kladná odpověď'	Záporná odpověď'	Příznivý pracovní výkon
Barevné provedení pracoviště	55 %	35 %	Ano
Osvětlení pracoviště	60 %	25 %	Ano
Vztahy na pracovišti	65 %	30 %	Ano
Nabídka zaměstnaneckých výhod	25 %	60 %	Ne
Nabídka vzdělávání	50 %	40 %	Nelze určit
Σ	51 %	38 %	51 % příznivý pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato tabulka naznačuje, že nastavení pracovních podmínek má příznivý vliv na pracovní výkon. Příznivý vliv na pracovní výkon mají kvalitní vztahy na pracovišti. Stejně jako u pracovní spokojenosti se dále jedná o podmínky, které se týkají pracovního prostředí. Nejhůře je na tom opět nabídka zaměstnaneckých výhod. Nabídka vzdělávání a její možný vliv na pracovní výkon nelze určit, jelikož se jedná o velmi podobné hodnoty.

Z tabulky vyplývá, že organizace má velmi dobré základy v pracovních podmínkách, které se týkají pracovního prostředí. Naopak nabídka zaměstnaneckých výhod poskytuje velký prostor pro zlepšení.

POROVNÁNÍ

Na závěr dotazníkového šetření je provedena analýza, která se zabývá vzájemným vztahem mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Do tabulky jsou použity hodnoty z pracovní spokojenosti a jsou doplněny hodnotami z ohledně pracovního výkonu. Následně jsou tyto dva sloupce porovnány a na základě toho je určena možná závislost.

Tabulka 8 – Tabulka porovnání pracovní spokojenosti a pracovního výkonu

	Spokojenost	Příznivý pracovní výkon	Závislost
Barevné provedení pracoviště	Ano	Ano	Ano
Osvětlení pracoviště	Ano	Ano	Ano
Vztahy na pracovišti	Nelze určit	Ano	Ne
Nabídka zaměstnaneckých výhod	Ne	Ne	Ano
Nabídka vzdělávání	Nelze určit	Nelze určit	Ne
Σ	56 % celková spokojenost	51 % příznivý pracovní výkon	Pracovní spokojenost ovlivňuje pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka ukazuje, že pokud jsou pracovníci spokojeni s danými pracovními podmínkami, tyto podmínky současně ovlivňují příznivě jejich pracovní výkon. Je možné to pozorovat i u opačných hodnot, kdy například nabídka zaměstnaneckých výhod u pracovníků vyvolává pracovní nespokojenost, je i pracovní výkon ovlivněn nepříznivě.

Na základě toho tak lze potvrdit vzájemný vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

8.3 Shrnutí šetření

Dotazníkové šetření se zabývalo posouzením vlivu pracovních podmínek na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků ve vybrané organizaci.

V rámci představení respondentů lze říct, že organizace zaměstnává především lidi z praxe, a ne čerstvé absolventy. K organizaci je možné použít popis, že neslouží jako zkušební skokanský můstek, ale je vhodná pro pracovníky, kteří mají zkušenosti a hledají místo, kde by našli dlouhodobé uplatnění.

Pracovní prostředí, které řeší barevné provedení, kombinaci denního světla a umělého osvětlení či zvuky na pracovišti je v organizaci nastaveno velmi dobře. Tyto pracovní podmínky tak tvoří stabilní základ, se kterým jsou pracovníci spokojeni a jejich pracovní výkon je příznivě ovlivněn. Tyto podmínky tak není nutné měnit, ale je důležité jim stále věnovat pozornost a hlídat nové přicházející možnosti a nápady.

Co se týče nastavení pevné pracovní doby, zde již dobré ohlasy nejsou. Lze předpokládat, že je to z toho důvodu, že minulý majitel povolil flexibilnější pracovní dobu a přechod na striktnější pravidla nebývá zpravidla přijímán snadno. Organizace tak může nastavení pracovní doby přehodnotit a zahrnout i trendy jako je well-being a work-life balance.

Dalším bodem, kterému by bylo dobré věnovat pozornost, je vzdělávání pracovníků a s tím spojená podpora fyzického a psychického zdraví. Zájem o vzdělávání je individuální, ale je dobré ho vždy podporovat a rozvíjet.

Jak již bylo zmíněno, pracovníci jsou součástí organizace ve většině případů více jak 10 let. Není tak nutné zde klást velký důraz na seznamování, ale spíše na podporování a posilování vzájemných vztahů.

Nabídka zaměstnaneckých výhod je velmi omezena a má tak zásadní vliv na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků. Jelikož si organizace prochází nepříznivou finanční situací budou v rámci návrhu brána v potaz především levná a snadno dostupná řešení.

Statistická analýza, která byla provedena pomocí Fisherova kombinatorického testu, neurčila žádné možné závislosti stanovených hypotéz.

Výsledky dotazníkového šetření umožnily odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Odpovědi byly získány z analýz s použitím průměru a hodnocení.

VO1: Které pracovní podmínky na sledovaném pracovišti mají významný vliv na spokojenost technickohospodářských pracovníků?

Podle výsledků dotazníkového šetření a provedených analýz pomocí průměru v rámci pracovní spokojenosti pracovníků se zjistilo, že nejvýznamnější vliv na spokojenost technickohospodářských pracovníků má vhodná kombinace denního světla a umělého osvětlení. Tento vliv potvrdilo v otázce 20 celkem 17 respondentů (85 %).

Jak již bylo zmíněno, organizace má velmi dobře nastavené pracovní podmínky, které se týkají pracovního prostředí. Druhou významnou pracovní podmínkou, která ovlivňuje spokojenost pracovníků je barevné provedení pracoviště.

VO2: Které pracovní podmínky na sledovaném pracovišti mají významný vliv na výkonnost technickohospodářských pracovníků?

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že nejvýznamnější vliv na výkonnost technickohospodářských pracovníků mají kvalitní vztahy na pracovišti, které zvolilo celkem 13 respondentů (65 %).

Je možné zde pozorovat rozdíl oproti pracovní spokojenosti, u které byl zjištěn významný vliv osvětlení. Ze statistické analýzy pomocí průměru byl stanoven výsledek, že pracovní spokojenost ovlivňuje pracovní výkon. Je ale možné pozorovat, že pracovní podmínky, které mají významný vliv na spokojenost pracovníků, nemusí mít ten stejný vliv i na výkonnost.

Ze zmíněných výsledků je tak nutné zmínit, že by se k spokojenosti a výkonnosti pracovníků mělo přistupovat odděleně, aby bylo možné zjistit, jaké pracovní podmínky pracovníky pouze uspokojují a které je doopravdy podporují v pracovním výkonu.

Slabým místem organizace je, že sama žádné měření spokojenosti či výkonnosti neprovádí. Zde se tak nachází velký prostor pro zlepšení, jehož součástí bude především zavedení měření pracovní spokojenosti a hodnocení pracovního výkonu.

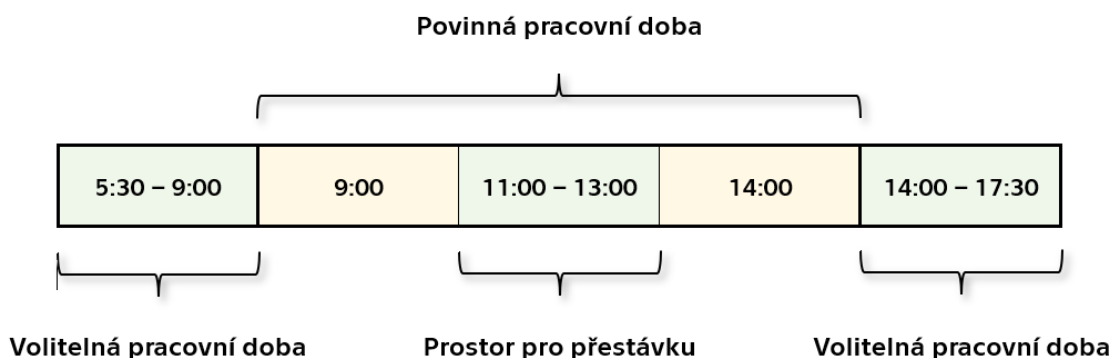
9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola uvádí návrhy a doporučení, které se týkají změn v rámci nastavení pracovních podmínek v organizaci. Návrhy jsou vytvořeny na základě výsledků dotazníkového šetření, které odhalily možné prostory pro zlepšení.

Návrh 1 – Upravit pevné nastavení pracovní doby

Vybraná organizace v posledním roce změnila nastavení pracovní doby, které se nyní setkává s velkou nelibostí. Striktně nastavené příchody a odchody byly zavedeny za cílem minimalizace ztráty času a neproduktivního jednání, které vzniklo, když byl režim velmi flexibilní a nehlídaný. Na druhou stranu to ale omezilo pracovníky, kteří musí brát ohled na dopravní spojení, rodinu či osobní záležitosti. Řešením je v tomto případě kompromis. Tím je pružná pracovní doba, která má ale stanovený povinný časový úsek, ve kterém musí být všichni pracovníci v organizaci. Tímto řešením tak lze dodat pracovníkům větší flexibilitu, ale zároveň je zajištěn časový řád a pracovníci budou v organizaci dostupní, když je bude třeba.

Nyní je pevná pracovní doba nastavena od 8:00 do 16:30 hod. Upravena by tak byla následujícím způsobem: od 9:00 do 14:00 hod. povinný úsek pracovní doby, kdy všichni pracovníci musí být přítomni na pracovišti. Možný začátek či konec pracovní doby není pevně určen a pracovníci si mohou sami zvolit, zda raději přijdou brzy ráno a budou končit odpoledne, či dorazí až na devátou hodinu a jejich konec pracovní doby se prodlouží. Součástí návrhu pracovní doby je i prostor pro přestávku, ve kterém si pracovníci mohou svůj volný časový úsek zvolit.



Obrázek 6 – Návrh pracovní doby

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí tohoto nastavení pracovní doby je tak částečně zohledněn work-life balance. Díky pružnému příchodu či odchodu z organizace vzniká pracovníkům volný časový prostor, který mohou využít pro soukromé účely a částečně přizpůsobit pracovní dobu svým požadavkům.

Další součástí úpravy pracovní doby je zavedení možnosti Home office. Jedná se o vykonávání pracovní činnosti především z domova či jiného místa, než je kancelář v organizaci. Jelikož má každý pracovník svůj služební notebook a mobilní telefon, lze předpokládat, že na toto řešení nebudou potřeba žádné velké výdaje.

Aby se nestrhla lavina Home office a pracovníci by více než v organizaci byli doma, součástí návrhu jsou i podmínky, které se k této možnosti vážou. Jako první by byl Home office povolen každému pracovníkovi pouze jeden den v týdnu. Součástí této podmínky je také to, že se pracovníci, na základě domluvy mezi sebou, musejí střídat, a to tím způsobem, aby v organizaci byl přítomen vždy jeden kompetentní pracovník v případě potřeby.

Cílem zavedení pružných příchodu a odchodů do organizace, je umožnit pracovníkům mít jistou moc nad svým časem a možnost přizpůsobit si svůj volný čas. Zároveň organizaci tento návrh neomezuje a současně stále napomůže k minimalizaci ztráty času a neproduktivního jednání.

Návrh 2 – Podporovat vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou klíčové nejen pro pracovní spokojenost, ale i výkonnost pracovníků. Navíc podpora pozitivních vztahů na pracovišti přináší mnoho výhod jako zlepšení týmové spolupráce, snížení stresu, a především vyhnutí se konfliktů. Jak již bylo zmíněno, v organizaci byla jediným společným prostorem jídelna, která byla uzavřena. Z toho důvodu poklesl kontakt mezi pracovníky a ztížila se pracovní atmosféra.

Návrhem tak je, poskytnout pracovníkům volný prostor, kde se mohou setkávat a trávit volný čas na pracovišti. Jelikož v minulém roce proběhlo propuštění několika pracovníků, zůstali po nich prázdné a nevyužité kanceláře. Ty tak představují ideální řešení a nabízí tak možnost tyto kanceláře využít jako společný prostor pro pracovníky.



Obrázek 7 – Návrh společných prostor

Zdroj: Vlastní zpracování

Společný prostor by se tak měl stát příjemným zázemím pro pracovníky, ve kterém mohou během volných chvilí trávit čas. Tento prostor by měl mít dostatek sedacích míst nebo pohovek, aby si pracovníci mohli odpočinout. Jelikož organizace prokázala vhodné nastavení pracovních podmínek, které se týkají pracovního prostředí, lze předpokládat, že barevné provedení a osvětlení bude na dobré úrovni. Součástí zařízení tohoto prostoru jsou rostliny. Ty budou nejen příjemnou dekorací, ale mohou také zlepšit kvalitu vzduchu.

Vytvoření společných prostor, lze propojit s well-beingem, který má za cíl pečovat o pohodu pracovníků. Ve společných prostorech by tak měl být dostupný automat na vodu a nabídka ovoce. Ovoce může posilovat nejen imunitu pracovníků, ale zlepšovat náladu a snížit stres. Ke snížení stresu se vážou hry a zábava, které by přispěly k podpoře týmového ducha a pomohly odlehčit atmosféru. Nabídku her můžou tvořit například různé deskové hry, které nejsou náročné na přípravu. Na závěr by v místnosti měla být tabule nebo nástěnka. Ta by sloužila pro plánování společných aktivit a událostí, sdílení informací nebo ke sdělení úspěchů. Nástěnka by tak mohla podporovat kreativitu pracovníků a motivovat je k dosažení cílů.

Cílem tohoto návrhu je podpořit vztahy na pracovišti. Současně vytvořením příjemného prostoru zde vzniká příležitost pečovat o well-being pracovníků. Tímto lze zlepšit spokojenost a produktivitu pracovníků a podpořit jejich kreativitu.

Návrh 3 – Aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod

Vyhodnocení dotazníkového šetření ukázalo, že pracovníci jsou velmi nespokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Jelikož si organizace prochází nelehkým finančním obdobím, není v jejích možnostech, aby měl každý vedoucí pracovník svůj osobní automobil, jak tomu bylo dříve.

Návrh tak v první řadě poukazuje na nutnou komunikaci s novým vedením a pracovníky. Je nutné celou situaci pracovníkům vysvětlit, zdůvodnit odebrání automobilů, stanovit strategii a nabídnou náhradní řešení.

Nahradím řešením může být například příspěvek na dopravu. Dalším řešením může být zavedení Home office, který byl již navrhován v rámci návrhu pracovní doby. Zavedení Home office by tak snížilo počet dní, které pracovník musí do práce dojíždět. Dalším řešením jsou pak alternativní zaměstnanecké výhody jako je například Multisport karta, vzdělávací programy či příspěvky na volnočasové aktivity a kulturní akce.

Návrh tak klade důraz na adekvátní náhradu odebrané výhody. Především je zde důležitá komunikace a vysvětlení důvodů, které k celé situaci vedly.

Návrh 4 – Rozšířit nabídku vzdělávání

Organizace v současnosti nabízí výuku cizích jazyků a počítačové kurzy, kterou jsou zaměřeny na různé počítačové programy. Z výsledků dotazníkové šetření byla objevena slabá místa v oblasti zvládnání stresu a podpoře fyzického a psychického zdraví.

Tento návrh se tak zabývá zavedením seminářů či workshopů, které by cílily na zlepšení dovedností pro zvládnání stresu, praktické tipy a techniky a další pomůcky. Druhou variantou by mohly být online kurzy, jejichž výhodou je flexibilita a individuální studijní tempo, které si pracovník přizpůsobí podle sebe. Cílem toho vzdělávání je snížení stresu a úzkosti, čímž se zlepší celková pohoda pracovníků. Díky tomu mohou být pracovníci více produktivní a mohou efektivněji spolupracovat s ostatními pracovníky.



Obrázek 8 – Přínosy vzdělávání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosem vzdělávání pro zvládnání stresu je prevence proti syndromu vyhoření, který může být důsledkem dlouhodobého nadměrného stresu. Efektivní spolupráce zahrnuje i lepší rozhodování v situacích, kde pracovníci mohou čelit nátlaku, výsledkem může být lepší řešení problémů. Pokud pracovník dokáže zvládat stres, může tak ovlivnit i další nepříjemné faktory, které byly stresem způsobeny. Díky tomu se tak zvýší jeho produktivita, protože nebude omezen negativními vlivy. Na závěr lze předpokládat, že snížení stresu a úzkosti vede k lepší kvalitě života a zvyšuje spokojenost pracovníků s prací a osobním životem.

Ke vzdělávání ohledně zvládnání stresu lze pak připojit další témata jako je time management, obrana před syndromem vyhoření nebo asertivita, pro které hlasovalo nejvíce pracovníků v dotazníkovém šetření.

Návrh 5 – Zavést měření pracovní spokojenosti

Předposlední návrh se zabývá pracovní spokojeností. Ačkoliv na základě statistické analýzy jsou pracovníci v organizaci celkově spokojeni, bylo by dobré, aby organizace tato měření pracovní spokojenosti zavedla do svých plánů.

Zavedení měření pracovní spokojenosti může organizaci pomoci identifikovat problémy a oblasti, které by bylo třeba vylepšit. Návrhem je tak zavedení vytvořeného dotazníku (viz příloha 2). Dotazník řeší otázky pracovního prostředí, pracovní zátěže a také zaměstnaneckých výhod. Součástí dotazníků je také místo pro komentáře a návrhy pracovníků, jaké jsou jejich nápady na zlepšení pracovního prostředí.

Cílem tohoto návrhu je zavést opakovatelné měření pracovní spokojenosti, aby se zlepšila kvalita pracovních podmínek a zvýšila tak spokojenost pracovníků.

Návrh 6 – Zavést hodnocení pracovního výkonu

Poslední návrh se týká hodnocení pracovního výkonu. To může pomoci organizaci více porozumět pracovníkům, aby je mohla lépe podpořit.

Návrhem je zavedení hodnotící stupnice, která je univerzální metodou hodnocení pracovního výkonu.

Tabulka 9 – Návrh hodnotící stupnice pro hodnocení pracovního výkonu

Kritéria hodnocení	Stupeň plnění				
	Nedostatečný (5)	Uspokojivý (4)	Dobrý (3)	Velmi dobrý (2)	Výborný (1)
Kvalita práce					
Produktivita					
Spolehlivost					
Iniciativa					
Práce v týmu					
Odpovědnost					
Dodržování pracovní doby					
CELKEM					

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka obsahuje vybraná kritéria a hodnotící stupně. Hodnotitel použije hodnotící stupnici k ohodnocení výkonu pracovníka a hodnoty zanesou do tabulky. V posledním řádku hodnoty sečte a na základě součtu stanoví výsledek. V tomto konkrétním případě je nejlepší výsledek 7 bodů, čím vyšší číslo tím více je nedostatků v pracovním výkonu pracovníka. Závěrem by měla být diskuse a zpětná vazba s pracovníkem o jeho výkonu, aby věděl jak a proč byl daným způsobem ohodnocen. Součástí diskuse je i plánování dalších kroků a rozvoje na základě tohoto hodnocení. To pracovníkům pomůže mít jasné cíle a plány, jak se mohou zlepšit a posouvat se dál.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá pracovními podmínkami a jejich vlivem na spokojenost a výkonnost technickohospodářských pracovníků ve vybrané organizaci s cílem určit možné příležitosti ke zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Teoretická část byla vypracována na základě odborné literatury a právních předpisů. Zabývala se pracovními podmínkami v organizaci a potvrdila význam pracovních podmínek a jejich vliv na spokojenost a výkonnost pracovníků.

V praktické části bylo zkoumáno nastavení pracovních podmínek a jejich vliv na spokojenost a výkonnost technickohospodářských pracovníků ve vybrané organizaci. K analýze pracovních podmínek byly použity informace a interní materiály poskytnuté personalistkou organizace. Dále bylo použito vlastní dotazníkové šetření, jehož součástí byla statistická analýza pomocí Fisherova kombinatorického testu, který je určen pro malý vzorek dat. V praktické části byly také formulovány výzkumné otázky VO1 a VO2 zkoumající, které pracovní podmínky mají významný vliv na spokojenost a výkonnost technickohospodářských pracovníků.

Základní zjištění bylo, že pracovní podmínky, které se týkají pracovního prostředí jsou nastaveny velmi dobře. Jednalo se konkrétně o barevné provedení kanceláří, kombinaci denního světla a umělého osvětlení nebo nepříznivé zvuky v organizaci. Dalším zjištěním, které již nebylo tak pozitivní, bylo nevyhovující nastavení pevné pracovní doby. K tomuto zjištění se pojilo i postrádání nových trendů jako je work-life balance a well-being. Dále šetření upozornilo na prostor pro zlepšení, který se týká nabídky vzdělávání a rozšíření znalostí ohledně prevence proti stresu. Dotazník také ukázal pokles kvality vztahů na pracovišti.

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na pracovní spokojenost. Na základě provedené analýzy vyplynulo, že pracovníci v organizaci jsou celkově spokojeni. Nejslabším článkem, se kterým spokojeni zásadně nejsou, je nabídka zaměstnaneckých výhod.

Ve třetí části dotazníkového šetření byla také provedena analýza vlivu pracovních podmínek na výkonnost pracovníků. Provedená analýza ukázala, že nastavení pracovních podmínek má příznivý vliv na pracovní výkon pracovníků v organizaci. Nejslabší oblastí byla opět nabídka zaměstnaneckých výhod.

Na závěr dotazníkového šetření byla provedena analýza vzájemného vlivu pracovní spokojenosti a výkonosti pracovníků. Zde bylo zjištěno, že pracovní spokojenost příznivě ovlivňuje pracovní výkon.

Odpovědi na výzkumné otázky VO1 a VO2 ukázaly, že nejvýznamnější vliv na spokojenost technickohospodářských pracovníků má vhodná kombinace denního světla a umělého osvětlení (VO1) a že nejvýznamnější vliv na výkonnost technickohospodářských pracovníků mají kvalitní vztahy na pracovišti (VO2).

Na základě výsledků dotazníkového šetření a provedených analýz bylo vypracováno šest návrhů na změny a zlepšení nastavení pracovních podmínek, které se týkaly pracovní doby, vztahů na pracovišti, zaměstnaneckých výhod a nabídky vzdělávání.

První návrh se týká úpravy pracovní doby. Nové nastavení pracovní doby bude splňovat požadavky organizace, aby měla pracovníky pod kontrolou, zároveň bude pracovníkům poskytnuta flexibilita, co se týče příchodu a odchodu z organizace. Návrh zároveň podporuje zavedení Home office a zabývá se podporou work-life balance. Cílem návrhu je udržení řádu pracovní doby, který současně bere ohled na osobní život pracovníků a podporuje tak jejich rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Druhý návrh se zaměřuje na vztahy na pracovišti a jejich posílení. Navrhuje vytvořit z nevyužitých kanceláří prostor pro setkávání pracovníků. Tento prostor by měl tak sloužit jako jejich zázemí, kde mohou budovat a posilovat vztahy mezi sebou. Tento prostor bude současně sloužit pro odpočinek a ulevění od stresu a zátěže. Vytvořený prostor bude podporovat nejen vztahy mezi pracovníky, ale i jejich well-being.

Třetí návrh se zabývá aktualizací nabídky zaměstnaneckých výhod. Jelikož je organizace v nepříznivé finanční situaci, návrh se zaměřuje spíše na podporu komunikace mezi vedením a pracovníky. Jsou zde navrženy možnosti, které nahrazují odebrané zaměstnanecké výhody, ale především je zmíněna komunikace a stanovení nových cílů a plánů.

Čtvrtý návrh se týká rozšíření nabídky vzdělávání. Návrh nabízí možnosti prezenčních a online kurzů a současně se zaměřuje na prevenci proti stresu. Jelikož se organizace nachází v nestabilní situaci, mnoho pracovníků se tato stresová zátěž může dotknout. Z toho důvodu jsou navržena vzdělávání, která se zabývají touto oblastí a jsou zmíněny přínosy, které jsou pozitivní nejen pro pracovníky, ale i organizaci.

Pátý návrh je zavedení měření pracovní spokojenosti. Jelikož organizace sama žádné měření neprovádění a výsledek dotazníkového šetření prokázal vliv pracovní spokojenosti, bylo by dobré se této oblasti věnovat. Součástí návrhu je dotazník, který může sloužit jako podklad pro měření pracovní spokojenosti.

Šestý návrh se zaměřuje na pracovní výkon. V organizaci není zavedeno hodnocení pracovního výkonu, což může mít negativní vliv na různé aspekty. Pro organizaci bylo vybráno hodnocení pracovního výkonu pomocí hodnotící stupnice, která je součástí návrhu. Jedná se tak o nenáročná řešení, které může být velkým přínosem.

Tyto návrhy by mohly být pro organizaci přínosem a mohly by posloužit jako podklady ke zlepšení a provedení vhodných změn. Návrhy jsou vypracovány s ohledem na organizaci, která si nemůže dovolit dělat velké razantní změny. Avšak i malé pokroky mohou přinést dobré výsledky.

Pracovní podmínky na pracovníky působí již při vstupu do organizace a mají na ně vliv po celou dobu jejich přítomnosti. Některé svůj vliv přenáší až za hranice organizace. I zdánlivě malé prvky pracovních podmínek mohou mít na pracovníka vliv. Na jeho pracovní spokojenost, výkonnost a zdraví.

Z toho důvodu je důležité, aby organizace nastavení pracovních podmínek nepodceňovaly. Naopak by se měly snažit věnovat pozornost co nejširšímu množství faktorů pracovních podmínek a neustále se snažit o jejich zlepšení. Tím mohou dosáhnout lepší produktivity a efektivního výkonu pracovníků. Pozitivní vliv na pracovní spokojenost pak může zajistit loajalitu pracovníků, kteří současně mohou organizaci pomoci budovat dobrou pověst. Hlavním přínosem je tak zajištění stability organizace, jejího pevného postavení na trhu, která zaměstnává spokojené pracovníky, kteří úspěšně dosahují cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AAMODT, G. Michael, 2016. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. United States of America: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-11842-3.

ANDERSON, Valerie, 2009. *Research Methods in Human Resource Management*. Spain: Graphycems. ISBN 978-1-84398-227-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BELBIN, R. Meredith, 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.

BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5.

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BOXALL, Peter a kol., 2008. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Great Britain: Ashford Colour Press, Ltd. ISBN 978-0-19-928251-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

ERBAN, Václav, 2007. *Zdravotní, pracovně-hygienické, preventivní a sociálně-psychologické otázky a problémy v podnicích a v jiných provozech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-172-5.

HODGSON, Susan, 2007. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1945-0.

HOMFRAY, Šárka a kol., 2022. *Nástroje sladění osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3341-3.

CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr, 2007. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7478-692-1.

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

- KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLLÁRIK, Teodor, 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK. ISBN 80-223-1731-4.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-425-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4401-8.
- RIGGIO, Ronald, 2018. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. USA: Sheridan. ISBN 978-1-138-65532-4.
- SCHMIED, Zdeněk, 2017. *Zákoník práce 2017: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy: s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7554-058-4.
- STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3553-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TORRINGTON, Derek a kol., 2005. *Human Resource Management*. Spain: Mateu Cromo Artes Graficas. ISBN 978-0-273-68713-1.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

DVOŘÁKOVÁ, Janina, 2020. 8 firem, které berou well-being vážně. Soulmio [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://soulmio.com/cs/blog/8-firem-ktere-berou-well-being-vazne:220/>

GAJDOŠOVÁ, Markéta, 2020. Co jste opravdu za člověka? Vyzkoušejte si osobnostní MBTI test. 100+1 [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.stoplusjednicka.cz/co-jste-opravdu-za-cloveka-vyzkousejte-si-osobnostni-mbti-test>

HARDYN, Michal, 2019. WORK LIFE BALANCE – NOVÝ TREND, O CO JDE?.KG.cz [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.kg.cz/work-life-balance/>

HÁJKOVÁ, Kateřina, 2018. Syndromu vyhoření zabrání work-life balance, říká Marie Skalská. Flowee [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.flowee.cz/clovek/3764-syndromu-vyhoreni-zabrani-work-life-balance-rika-marie-skalska>

HEDEROVÁ, Stanka, 2019. Wellbeing v praxi. WELLBEING umění žít [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.wellbeingcz.cz/index.php/2019/06/28/odchod-z-prace-ve-dve-odpoledne-aneb-wellbeing-v-praxi/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb	26
Obrázek 2 – Pyramida potřeb v pracovním prostředí.....	27
Obrázek 3 – Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií.....	31
Obrázek 4 – Determinanty pracovního výkonu	40
Obrázek 5 – Pracovní křivka středně těžké fyzické práce za den, pracovní křivka v průběhu týdne	41
Obrázek 6 – Návrh pracovní doby	86
Obrázek 7 – Návrh společných prostor	87
Obrázek 8 – Přínosy vzdělávání pracovníků	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Pohlaví respondentů	60
Graf 2 – Věk respondentů	60
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	61
Graf 4 – Délka v zaměstnání.....	62
Graf 5 – Pevné nastavení pracovní doby	62
Graf 6 – Work-life balance.....	63
Graf 7 – Pracovní výkon bez nežádoucích vlivů.....	64
Graf 8 – Vhodná kombinace osvětlení.....	65
Graf 9 – Klidné a nerušené pracovní místo	65
Graf 10 – Nepříznivé zvukové vlivy	66
Graf 11 – Kvalitní vztahy na pracovišti	67
Graf 12 – Podpora fyzického a psychického zdraví.....	69
Graf 13 – Stresové situace a práce pod tlakem.....	70
Graf 14 – Nabídka kurzů a seminářů	71
Graf 15 – Odchod z organizace.....	72
Graf 16 – Důvody odchodu z organizace	74
Graf 17 – Spokojenost s barevným provedením pracovního prostředí.....	75
Graf 18 – Spokojenost s osvětlením	76
Graf 19 – Spokojenost se vztahy na pracovišti	76
Graf 20 – Spokojenost s nabídkou výhod	77
Graf 21 – Spokojenost s nabídkou vzdělávání.....	78
Graf 22 – Vliv barevného provedení na pracovní výkon.....	80
Graf 23 – Vliv denního a umělého osvětlení na pracovní výkon	80
Graf 24 – Vliv vztahů na pracovišti na pracovní výkon.....	81
Graf 25 – Vliv zaměstnaneckých výhod na pracovní výkon	81

Graf 26 – Vliv nabídky vzdělávání na pracovní výkon	82
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Základní kontingenční tabulka	67
Tabulka 2 – Pomocná kontingenční tabulka	68
Tabulka 3 – Základní kontingenční tabulka	72
Tabulka 4 – Pomocná kontingenční tabulka A.....	73
Tabulka 5 – Pomocná kontingenční tabulka B.....	73
Tabulka 6 – Tabulka pracovní spokojenosti.....	79
Tabulka 7 – Tabulka pracovního výkonu	82
Tabulka 8 – Tabulka porovnání pracovní spokojenosti a pracovního výkonu.....	83
Tabulka 9 – Návrh hodnotící stupnice pro hodnocení pracovního výkonu	90
Tabulka 10 – Tabulka pro hodnotitele	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník pro pracovníky	102
Příloha 2 – Dotazník pro měření pracovní spokojenosti	107

Dotazník – Vliv pracovních podmínek na spokojenost a výkonnost pracovníků

Dobrý den,

Jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze a tímto bych Vás ráda poprosila o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na nastavení pracovních podmínek a jejich vlivu na pracovní spokojenost a výkonnost. Jeho vyplnění by mi pomohlo při dokončení diplomové práce na toto téma.

Dotazník se týká pracovních podmínek ve Vaší organizaci. Odpovědi jsou zcela anonymní. Dotazník má 28 otázek a zabere Vám cca 10 minut.

Velice děkuji za Vaši pomoc a věnovaný čas.

Tereza Pánková

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

- Žena
- Muž

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

- 18–30 let
- 30–40 let
- 40–50 let
- nad 50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (Vyberte jednu odpověď)

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské – bakalářské
- Vysokoškolské – magisterské

4. Jak dlouho v této organizaci pracujete? (Vyberte jednu odpověď)

- méně jak 5 let
- 5–10 let
- 10–15 let
- více jak 15 let

PRACOVNÍ PODMÍNKY

5. Vyhovuje Vám pevné nastavení pracovní doby od 8:00 do 16:30 hodin? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|--------------------|---------------|
| - Rozhodně ano | - Rozhodně ne |
| - Spíše ano | - Spíše ne |
| - Neutrální postoj | |

6. Umožňuje Vám nastavení pracovní doby udržovat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|--------------------|---------------|
| - Rozhodně ano | - Rozhodně ne |
| - Spíše ano | - Spíše ne |
| - Neutrální postoj | |

7. Umožňuje Vám Vaše pracovní místo vykonávat požadovaný pracovní výkon bez nežádoucích vlivů? (Nežádoucími vlivy mohou být bolest zad a krku, únava, nepohodlí), (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|--------------------|---------------|
| - Rozhodně ano | - Rozhodně ne |
| - Spíše ano | - Spíše ne |
| - Neutrální postoj | |

8. Myslíte si, že je na pracovišti vhodně řešena kombinace denního světla a umělého osvětlení? (Zaměřte se především na jas, intenzitu a barvu světla), (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|--------------------|---------------|
| - Rozhodně ano | - Rozhodně ne |
| - Spíše ano | - Spíše ne |
| - Neutrální postoj | |

9. Je Vaše pracovní místo klidné a nerušené nepříjemnými zvuky? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|--------------------|---------------|
| - Rozhodně ano | - Rozhodně ne |
| - Spíše ano | - Spíše ne |
| - Neutrální postoj | |

10. Jaké nepříznivé zvukové vlivy působí na Vaše pracovní místo? (Vyberte jednu odpověď)

- Pracovní stroje
- Spolupracovníci
- Zvuky z výrobní haly
- Hluk z venkovního prostředí
- Hluk z chodby
- Jiné – (prosím doplňte)

11. Myslíte si, že máte kvalitní vztahy se svými spolupracovníky? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|--------------------|---------------|
| - Rozhodně ano | - Rozhodně ne |
| - Spíše ano | - Spíše ne |
| - Neutrální postoj | |

12. Podporuje organizace Vaše fyzické a psychické zdraví? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|--------------------|---------------|
| - Rozhodně ano | - Rozhodně ne |
| - Spíše ano | - Spíše ne |
| - Neutrální postoj | |

13. Krátce popište, jakou formu podpory pro své fyzické a psychické zdraví byste uvítal/a.

- (Stručný text)

14. Jste v pracovním prostředí vystaven/a stresovým situacím či prací pod tlakem? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|--------------------|---------------|
| - Rozhodně ano | - Rozhodně ne |
| - Spíše ano | - Spíše ne |
| - Neutrální postoj | |

15. Které kurzy či semináře byste v rámci vzdělávání na pracovišti ocenil/a? (Vyberte maximálně 3 možnosti)

- Time Management
- Zvládnání stresu
- Asertivita
- Prezentování
- Rétorika
- Komunikace
- Obrana před syndromem vyhoření
- Jiné - (prosím doplňte)

16. Krátce popište, jakým způsobem na Vás působí pracovní prostředí.

- (Stručný text)

17. Zvažoval/a jste někdy odchod z organizace? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|--------------------|---------------|
| - Rozhodně ano | - Rozhodně ne |
| - Spíše ano | - Spíše ne |
| - Neutrální postoj | |

18. Jaké jsou důvody, kvůli kterým odchod z organizace zvažujete? (Vyberte maximálně 3 možnosti)

- Jiná pracovní nabídka
- Nízký plat
- Nízká pozice
- Nabídka zaměstnaneckých výhod
- Nezajímavý obor
- Nestabilita zaměstnání
- Neshody se spolupracovníky
- Pocit nedocení
- Jiné - (prosím doplňte)

PRACOVNÍ SPOKOJENOST

19. Jste spokojen/a s barevným provedením pracovního prostředí? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

20. Jste spokojen/a s kombinací denního světla a umělého osvětlení? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

21. Jste spokojen/a se vztahy se spolupracovníky na pracovišti? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

22. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

23. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávání? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

PRACOVNÍ VÝKON

24. Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon barevné provedení pracovního prostředí? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně příznivě
- Spíše příznivě
- Neutrální postoj
- Rozhodně nepříznivě
- Spíše nepříznivě

25. Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon kombinace denního světla a umělého osvětlení? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně příznivě
- Spíše příznivě
- Neutrální postoj
- Rozhodně nepříznivě
- Spíše nepříznivě

26. Jak ovlivňují Váš pracovní výkon vztahy se spolupracovníky na pracovišti? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně příznivě
- Spíše příznivě
- Neutrální postoj
- Rozhodně nepříznivě
- Spíše nepříznivě

27. Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon nabídka zaměstnaneckých výhod? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně příznivě
- Spíše příznivě
- Neutrální postoj
- Rozhodně nepříznivě
- Spíše nepříznivě

28. Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon nabídka vzdělávání? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně příznivě
- Spíše příznivě
- Neutrální postoj
- Rozhodně nepříznivě
- Spíše nepříznivě

MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

1. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním v této organizaci? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

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

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

3. Jste spokojen/a s vybavením kanceláře? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

4. Jste spokojen/a s barevným provedením pracovního prostředí? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

5. Jste spokojen/a s osvětlením? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

6. Jste spokojen/a se vztahy se spolupracovníky na pracovišti? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

7. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod? (Vyberte jednu odpověď)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Rozhodně spokojen/a | - Rozhodně nespokojen/a |
| - Spíše spokojen/a | - Spíše nespokojen/a |
| - Neutrální postoj | |

8. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávání? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Neutrální postoj
- Rozhodně nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a

9. Prostor pro komentáře.

- (Stručný text)

TABULKA PRO HODNOTITELE*Tabulka 10 – Tabulka pro hodnotitele*

	Kladná odpověď'	Záporná odpověď'	Pracovní spokojenost
Spokojenost se zaměstnáním			ANO / NE
Pracovní doba			ANO / NE
Vybavení kanceláře			ANO / NE
Barevné provedení pracoviště			ANO / NE
Osvětlení pracoviště			ANO / NE
Vztahy na pracovišti			ANO / NE
Nabídka zaměstnaneckých výhod			ANO / NE
Nabídka vzdělávání			ANO / NE
Σ	_____ %	_____ %	

Zdroj: Vlastní zpracování

(Hodnotitel po získání odpovědí z dotazníků zanesse kladné a záporné odpovědi do tabulky a pomocí průměru vypočítá průměrnou spokojenost a nespokojenost.)

Evidence vypůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Pánková

V Praze dne: 23. 04. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis