



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Faktory ovlivňující pracovní výkon v průmyslovém podniku

Factors Affecting Work Performance in Industrial Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

HLAVÁČKOVÁ

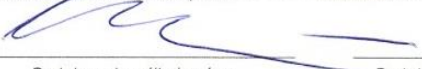
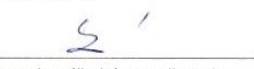
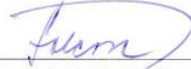
LUCIE

**2017**


## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hlaváčková	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	437510
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Faktory ovlivňující pracovní výkon v průmyslovém podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Factors Affecting Work Performance in Industrial Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem bakalářské práce je zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují pracovní výkon ve vybraném podniku.</p> <p>PRÍNOS: Na základě analýzy získaných výsledků budou v případě zjištění nedostatků navržena opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod, 2. Cíl a metodika, 3. Teoretická část práce, 4. Praktická část práce, 5. Výsledky a diskuze, 6. Závěr, 7. Seznam použitých zdrojů.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.</p> <p>KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.</p> <p>URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada Publishing, 2012.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D. - ČVUT v Praze, FS, Ústav řízení a ekonomiky podniku		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<b>29-03-2017</b>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HLAVÁČKOVÁ, Lucie. *Faktory ovlivňující pracovní výkon v průmyslovém podniku*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou 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: 01. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při tvorbě této práce. Poděkování patří také společnosti TERMOSONDY Kladno s. r. o. za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá faktory, kterými jsou denně ovlivňováni zaměstnanci průmyslového podniku a jejich pracovní výkon. Je obecně popsán pracovní výkon, jeho řízení, hodnocení a vliv motivace. Cílem je zjistit, které faktory tyto zaměstnance ovlivňují nejvíce. Zaměstnanci jsou porovnáváni zejména z hlediska pracovních pozic, ale také dle odpracované doby či postoje k práci. Analyzování těchto faktorů může přispět k lepšímu využití pracovního výkonu zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Faktory, hodnocení, motivace, podnik, práce, pracovní výkon, zaměstnanci

# **Abstract**

This work deals with factors by which are the employees of industrial company and their work performance daily influenced. There is generally described work performance, its management, evaluation and the influence of motivation. The aim of the work is to find out which factors affect employees the most. Employees are compared by positions, but also by worked time or by attitude to work. Analysing these factors might contribute to better use of work performance of employees.

## **Key words**

Factors, evaluation, motivation, company, work, work performance, employees

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>Cíl a metodika</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Pracovní výkon</b> .....	<b>8</b>
1.1 Současné pojetí pracovního výkonu.....	8
1.2 Řízení pracovního výkonu .....	9
1.2.1 Proces řízení pracovního výkonu.....	10
1.2.2 Pracovní výkonnost.....	11
<b>2 Hodnocení pracovního výkonu</b> .....	<b>12</b>
2.1 Náležitosti hodnocení.....	12
2.1.1 Cíl hodnocení.....	12
2.1.2 Kritéria hodnocení pracovníků .....	12
2.2 Postup hodnocení pracovníků .....	13
2.2.1 Formy hodnocení pracovníků.....	13
2.2.2 Realizace hodnocení .....	14
2.2.3 Hodnotitelé .....	14
2.2.4 Hodnotící rozhovor.....	15
2.2.5 Metody hodnocení pracovníků.....	15
<b>3 Motivace a její vliv na pracovní výkon</b> .....	<b>17</b>
3.1 Typy motivace.....	17
3.2 Teorie motivace.....	18
<b>4 Faktory ovlivňující pracovní výkon</b> .....	<b>20</b>
4.1 Faktory individuální .....	20
4.2 Faktory organizační .....	24
4.3 Pracovní podmínky .....	29
4.4 Pracovní prostředí.....	31
4.5 Ostatní faktory .....	33
<b>5 Vlastní zpracování</b> .....	<b>35</b>
5.1 Představení společnosti .....	35
5.2 Metodika výzkumu.....	37
5.3 Vyhodnocení dotazníků .....	38



<b>6</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>56</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>69</b>

# Úvod

V práci každého člověka se objevují podněty, které na něj určitým způsobem působí, ať už pozitivně, nebo negativně. Některé z nich si pracovník nemusí ani uvědomovat, přesto se podílí na jeho odpracovaném výkonu, chování, přístupu k práci a spokojenosti s prací. Každý člověk má také jiné priority a podle toho se může měnit i vliv těchto faktorů. Nelze obecně říci, že jeden faktor ovlivňuje pracovníky více než druhý, jelikož každý je vnímá jinak a co vyhovuje jednomu, může vadit druhému a naopak. Mým cílem je tyto faktory rozpoznat a zjistit, v jaké míře a proč pracovníky a jejich výkon ovlivňují.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se dělí na 4 kapitoly. První kapitolou je pracovní výkon, kde je popsáno současné pojetí pracovního výkonu, řízení pracovního výkonu, jeho cíl a proces, pracovní výkonnost a její řízení. Druhou kapitolou je hodnocení pracovního výkonu, kde je vysvětleno, co je jeho cílem, jaká jsou jeho kritéria, postup a formy. Je také popsána významnost hodnotícího rozhovoru, druhy hodnotitelů a metody hodnocení. Třetí kapitola je věnována motivaci a jejímu vlivu na pracovní výkon. Zde jsou popsány složky motivace, typy motivace a základní teorie motivace. Čtvrtá kapitola se již věnuje přímo faktorům ovlivňujícím pracovní výkon. Je rozdělena do pěti podkapitol podle typu faktorů na faktory individuální, faktory organizační, pracovní podmínky, pracovní prostředí a ostatní faktory. Poté jsou již detailně popsány jednotlivé faktory a jejich vliv na pracovníka a jeho výkon.

Na teoretickou část navazuje praktická část, ve které je představena společnost TERMOSONDY Kladno s. r. o., jsou uvedeny základní informace o společnosti od jejího založení po současnost a stručně popsána její činnost. Následně je popsána metodika výzkumu a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, ve kterém je zjišťována míra ovlivnění výkonu zaměstnanců uvedenými faktory. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena opatření ke zlepšení stávající situace, která budou předána společnosti.

# Cíl a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují pracovní výkon ve vybraném podniku a na základě toho navrhnout opatření pro jeho lepší využití a zvýšení.

Dílčími cíli je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s prací, kterou vykonávají, zda jsou pravidelně hodnoceni a zda jim vyhovují pracovní podmínky. Na základě dosažení těchto cílů budou navržena doporučení pro podnik, která mohou pomoci v jeho budoucím vývoji a při péči o zaměstnance.

Teoretická část bude sestavena z analýzy odborné literatury věnující se tomuto tématu. Z teoretické části bude vycházet praktická část, pro kterou bude sestaven dotazník. Výzkum bude realizován dotazníkovým šetřením, kdy budou respondentům položeny otázky z několika oblastí, které je provázejí při výkonu práce.

Na základě odpovědí na tyto otázky bude zhodnocena současná situace vyskytujících se faktorů ovlivňujících pracovní výkon a vyhodnocen jejich vliv na zaměstnance na různých pracovních pozicích v podniku. Tyto výsledky budou zpracovány analýzou, syntézou, indukcí a dedukcí a prezentovány početně, graficky a slovně.

Dotazníky budou rozdány anonymně a respondenti budou mít dostatečný čas na jejich vyplnění.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Pracovní výkon

## 1.1 Současné pojetí pracovního výkonu

Podle Koubka (2004, s. 22) se za pracovní výkon tradičně považovaly výsledky činnosti jednotlivce, týmu či celé organizace. Postupem času ale v práci lidí pozvolna ubývaly činnosti, jejichž výsledky lze měřit. Proto v současnosti pracovní výkon zahrnuje jak chování, tak výsledky. Chování není jen nástrojem dosažení výsledků, ale je výsledkem samo o sobě a může být posuzováno zcela samostatně, odděleně od výsledků. Chování pracovníka je však podmíněno jeho dovednostmi a znalostmi, rysy jeho osobnosti, jeho potřebami a hodnotovými orientacemi.

Tento názor doplňuje Šikýř (2016, s. 118), který uvádí, že „*pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomností v práci apod.*“

Výkon je možné obecně vyjádřit rovnicí:

$$V = f(S \times M),$$

podle které je výkon funkcí schopností a motivace lidí. Rovnici je možné doplnit ještě o podmínky zaměstnanců k práci, následně pak rovnice vypadá takto:

$$V = f(S \times M \times P).$$

(Pauknerová et al., 2006, Tureckiová, 2007, in Šikýř, 2016, s. 26).

Koubek (2004, s. 22-23) také uvádí, že pracovní výkon je výsledkem spojení úsilí, schopností a vnímání role.

- *úsilí* je množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolů. Může ho ovlivnit aktuální stav pracovníka, např. nálada. Při vynakládání úsilí je nutné mít potřebné schopnosti a chápat svou roli;
- *odborné schopnosti* jsou potřebné k úspěšnému vykonávání práce. Úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří jeho výkon;
- *vnímání role či úkolů* se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. Jde tedy o míru pochopení role či úkolu.

## 1.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující ke zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. (Armstrong, 2011, s. 23).

Řízení pracovního výkonu je podle Armstronga (2015, s. 391) založeno na třech teoriích:

- *teorie cíle* podle Lathama a Locka, která se zaměřuje na kladení důrazu na stanovování a sjednávání cílů, na jejichž základě je možné měřit a řídit pracovní výkon;
- *teorie kontroly*, která se zaměřuje na zpětnou vazbu. Díky ní si pracovník uvědomí, co opravdu dělá, a může to porovnat s tím, co se od něj očekává;
- *sociálně kognitivní teorie* podle Bandury, která se zaměřuje na upevňování pozitivní sebedůvěry, neboť důvěra ve vlastní schopnosti může výrazně ovlivnit výkon pracovníka.

Jako podstatu řízení pracovního výkonu Koubek shledává „*proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí*“.

Předpokladem úspěšného řízení pracovního výkonu je rozvoj požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace zaměstnanců a vytváření příznivých pracovních podmínek. Účelným nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení a zpětná vazba, kterou manažer využívá za účelem řízení a vedení zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2016, s. 118)

### Cíl řízení pracovního výkonu

Cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjet a zlepšovat výkon jednotlivců a týmů a jejich prostřednictvím i organizací. Je to nástroj, kterého lze využít k dosažení změny kultury. Směřuje k rozvíjení schopnosti lidí plnit a překračovat očekávání jich samých i jejich organizace. Řízení pracovního výkonu dává možnost pro seberozvíjení. (Armstrong, 2011, s. 75).

## 1.2.1 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako soustavný, trvalý, sám sebe obnovující cyklus, jehož hlavními aktivitami a fázemi jsou definování role pracovníka, kdy jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti; dále uzavření dohody o pracovním výkonu, která definuje, jakých výsledků by měl pracovník dosáhnout, jak bude měřen jeho výkon a jaké schopnosti jsou potřeba; poté vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka; následuje řízení pracovního výkonu v průběhu období – nejčastěji roku; a na závěr posouzení pracovního výkonu, úspěchů, pokroků a problémů. (Koubek, 2011, s. 194)

Proces řízení pracovního výkonu, jak ho definovali v roce 2007 Latham, Sulsky a Macdonald, se mírně liší. Nebere tolik v úvahu schopnosti a vlastnosti pracovníka a jeho seberozvíjení, spíše klade důraz na samotný výkon a cíle organizace. Body tohoto procesu jsou definování žádoucího pracovního výkonu, stanovení konkrétních cílů týkajících se toho, co by daná osoba nebo tým měly začít dělat nebo dělat jinak, pozorování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a poskytování zpětné vazby a rozhodování o případném vzdělávání či personálních změnách. (Armstrong, 2011, s. 234)

Proces řízení pracovního výkonu vychází z definování role zaměstnance v organizaci a probíhá jako neustále se opakující cyklus.



Obrázek 1 - Proces řízení pracovního výkonu

Zdroj: Šikýř, 2016, s. 120 (upraveno podle Armstrong, 2002, s. 433).

Zásadami efektivního řízení pracovního výkonu podle Streblera, Bevana a Robertsona (2001, in Armstrong, 2011, s. 91) by měly být jasné cíle a měřitelná kritéria úspěšnosti. Mělo by být vytvořeno a realizováno se zapojením pracovníků, být jednoduché k pochopení, mít efektivní využitelnost a umožnit pracovníkům vidět spojení mezi

jejich cíli, které se týkají výkonu, a cíli organizace. V neposlední řadě by mělo být pravidelně zkoumáno a posuzováno na základě vlastních kritérií úspěšnosti.

### **1.2.2 Pracovní výkonnost**

Dle Wagnerové (2008, s. 11) se často pojmy „výkon“ a „výkonnost“ zaměňují. Výkonnost popisuje jako *„obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému jedinci“*. Provazník (1994, in Wagnerová, 2008, s. 12) upřesňuje, co výkonnost ovlivňuje. Je to několik činitelů najednou, např. technické, organizační či osobní determinanty. Mayerová (1997, s. 91-93) dále rozděluje předpoklady, které ovlivňují výkonnost, na dva typy – objektivní a subjektivní. Mezi objektivní zařazuje např. technologie, vybavení, řízení pracovního procesu, způsob hodnocení a odměňování, vnější pracovní podmínky nebo sociální a hygienické vybavení pracoviště. Mezi subjektivní pak duševní a tělesné vlastnosti a schopnosti pracovníka, kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti.

### **Řízení pracovní výkonnosti**

Podle Wagnerové (2008, s. 35) je řízení výkonnosti *„kontinuálním a pružným procesem, který zahrnuje manažery a ty, které vedou a jednájí přitom jako partneři v rámci systému, který stanovuje, jak mohou nejlépe spolupracovat, aby dosáhli požadovaných výsledků.“* Zpravidla se realizuje v ročním cyklu.

Řízení výkonnosti vychází ze systému měření výsledků v řízení podle cílů („management by objectives“), který byl navržen Peterem Druckerem. MBO posuzuje výkonnost hodnoceného na základě jeho úspěchů v dosahování cílů. Aby mohl pracovník uspět, musí být stanovený měřitelný cíl, hodnocení se musí týkat výsledku, nikoli vynaloženého úsilí, a dosažení cíle musí mít hodnocený pod kontrolou. Aby bylo řízení podle cílů efektivní, musí být součástí každodenního řízení. Zaměstnanec si sám stanovuje cíle, které jsou však řízeny a korigovány nadřízeným. (Wagnerová, 2008, s. 39-40)

Podle Fletchera a Williamse (1992, in Wagnerová, 2008, s. 41) je *„reálné pojetí pracovního výkonu spjato s přístupem k vytvoření sdílení vize účelu a cílů organizace, která pomáhá jednotlivci uvědomit si svůj podíl na příspěvku k tomuto účelu a cílům, a tím řídit výkon jednotlivce a organizace“*.



## **2 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků, které jsou zaměřeny zejména na rozvoj schopností a kariéry, jsou účinným motivačním nástrojem.

Často využívaným systémem hodnocení pracovníků je systém, který postihuje pracovní výkon i pracovní chování a při němž je hodnocení provázáno se vzděláváním, osobním rozvojem pracovníků a s řízením jejich kariéry. Výkon je chápán jako komplex výsledků práce a pracovního chování pracovníka. (Kocianová, 2010, s. 145).

### **2.1 Náležitosti hodnocení**

#### **2.1.1 Cíl hodnocení**

Cílem hodnocení je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků, zlepšit jejich výkonnost a pracovní chování a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. (Kocianová, 2010, s. 145). Z pohledu řízení a vedení zaměstnance přináší zpětná vazba informaci o skutečné úrovni pracovního výkonu zaměstnance a tato informace umožňuje zaměstnanci rozhodnout o změně stávající úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování tak, aby bylo dosaženo požadované úrovně pracovního výkonu. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016, s. 122)

#### **2.1.2 Kritéria hodnocení pracovníků**

Kritéria zahrnují faktory, které ovlivňují pracovní výkon, kterými jsou např.:

- výsledky (množství a kvalita práce, včasnost provedení),
- chování (přístup k práci, přítomnost v práci),
- schopnosti (způsobilost k práci),
- motivace a podmínky (pracovní doba, prostředí). (Šikýř, 2016, s. 123).

Kritéria musí být volena uvážlivě, vždy s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. Strategie firmy se promítá do pracovních cílů jedinců a do ukazatelů jako např. počet vyrobených kusů, počet chyb či plnění termínů. Nesprávné nastavení kritérií může

významně ovlivnit výkony pracovníků a vést k nežádoucímu chování, kterým mohou být ohroženy ekonomické výsledky organizace. (Pilařová, 2008, s. 41)

## **2.2 Postup hodnocení pracovníků**

Postup hodnocení se dá rozdělit do tří období: přípravné období, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

Během přípravného období se stanoví předmět hodnocení, jeho postup a pravidla; vypracuje se analýza pracovních míst a požadavky na ně; stanoví se kritéria výkonu a jeho hodnocení, metody hodnocení a klasifikace pro rozlišování úrovně pracovního výkonu; načež jsou informováni pracovníci o hodnocení a jeho účelu, kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu.

V dalším období, které je zaměřeno na získávání informací a podkladů, jsou tyto informace zjišťovány různými metodami, např. pozorováním či zkoumáním výsledků práce. Důležité je tyto informace zdokumentovat a archivovat, aby bylo možné se k nim kdykoliv vrátit.

Posledním obdobím je období vyhodnocování informací, kdy se vyhodnocují pracovní výsledky, chování, schopnosti a další vlastnosti. Porovnávají se při tom především skutečné výsledky s normami výkonu. Následuje rozhovor s hodnoceným pracovníkem a jsou přijata další opatření, např. pro řešení vzniklého problému. Po této fázi může být dále výkon pracovníka pozorován nebo řízen pro jeho zlepšování. Měla by být také přezkoumána efektivnost hodnocení. (Koubek, 2003, s. 126-127).

### **2.2.1 Formy hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků má dvě podoby: neformální a formální.

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Probíhá příležitostně a reaguje na danou situaci nebo vychází z pocitu hodnotícího. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, poskytování okamžité zpětné vazby. Je to také nástroj operativního řešení problémů.

Formální hodnocení je standardizované, pravidelné, plánové a systematické. Pracovníci jsou hodnoceni komplexně z hlediska znalostí, dovedností a kvalit. Díky hodnocení mohou být rozpoznány silné stránky, které jsou rozvíjeny, anebo slabé stránky pracovníka, které jsou odstraňovány. Hodnocení také rozpoznává potřebu vzdělávání a rozvoje pracovníka, či jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce.

Formální hodnocení je dokumentováno a tyto podklady slouží pro další personální činnosti. (Koubek, 2003, s. 120-121).

## **2.2.2 Realizace hodnocení**

Hodnocení pracovníků je realizováno:

- průběžně – neformální hodnocení, zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon, zpětná vazba od nadřízeného;
- příležitostně – formální hodnocení, je vyvoláno okamžitou potřebou, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka nebo pracovní posudek;
- systematicky – formální hodnocení, provádí se pravidelně, je standardizované, pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií. (Kocianová, 2010, s. 146)

Urban (2012, s. 62) doporučuje, že nejlepší zpětná vazba bývá ta, která na chyby v pracovním výkonu upozorňuje ještě předtím, než k nim dojde. V takovém případě má zaměstnanec možnost svoji činnost ještě změnit a chybě předejít. Pokud se však ani přesto nepodaří chybě zabránit, neměla by být zpětná vazba poskytována až při pravidelném hodnocení výkonu, ale bezprostředně poté, co k ní dojde. Zaměstnanci to může pomoci okamžitě zlepšit svoji práci.

## **2.2.3 Hodnotitelé**

Různé příležitosti a různé typy hodnocení si žádají různé hodnotitele. Hodnotitelem může být např. bezprostřední nadřízený, který poskytuje průběžnou zpětnou vazbu, hodnotí při různých příležitostech a v rámci systematického hodnocení. Pak to mohou být lidé, kteří pracovníka hodnotí v rámci systému 360° zpětné vazby, tzn. spolupracovníci, podřízení, členové pracovníkového týmu (všichni zpravidla hodnotí anonymně); v různých organizacích se může na hodnocení pracovníka podílet psycholog, který hodnotí zejména na základě psychodiagnostiky a rozhovorů při posuzování způsobilosti pracovníka pro danou pracovní pozici; tam, kde probíhá assessment či development centre, to mohou být hodnotitelé z těchto center; v některých případech může docházet i k sebehodnocení pracovníka. (Kocianová, 2010, s. 146-147).

Urban (2012, s. 68) doplňuje, že hodnocení od spolupracovníků, kteří jsou se zaměstnancem v každodenním kontaktu může být lépe a objektivněji přijato než od nadřízených.

## 2.2.4 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor umožňuje manažerům formálně informovat a projednat se zaměstnanci skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace a vytvoření příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období. Hodnotící rozhovor se uskutečňuje zpravidla při hodnocení pracovního výkonu za uplynulý rok, ovšem podle podmínek a požadavků organizace to může být i pololetí nebo čtvrtletí, popř. je možné spojit hodnotící rozhovor s ukončením určité práce, realizací určitého projektu apod. (Šikýř, 2016, s. 124-125).

Účelem rozhovoru je zhodnocení výkonu pracovníka, popř. vytvoření plánu směřujícího ke zlepšení výkonu, rozpoznání faktorů, které ovlivňují pracovní výkon, zlepšení komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným, rozpoznání potenciálu pracovníka a možností jeho kariérního růstu a také rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka. Rozhovor by měl být rovnocenný, kdy se hodnotitel a hodnocený společně snaží najít řešení problémů. Je vhodné navodit přátelskou atmosféru a vyslechnout názor pracovníka. Hodnotitel by měl být dobře připravený a při hodnocení objektivní. (Koubek, 2003, s. 129-131).

## 2.2.5 Metody hodnocení pracovníků

Existují různé metody hodnocení pracovníků. Některé z metod zachycují pracovní výkon pouze zčásti, některé neumožňují přesnější porovnávání výkonu pracovníků. Určité metody jsou vhodné pouze pro hodnocení určitých kategorií pracovníků. Kocianová (2010, s. 150-151) rozlišuje tyto metody hodnocení:

- *hodnocení podle stanovených cílů* – využívá se zpravidla pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů. Cíle musí být přesně definované, termínované, měřitelné a musí být vytvořeny podmínky pro jejich splnění. Na stanovování cílů by se měli podílet i pracovníci. Splnění cílů je vyhodnoceno ke stanovenému termínu a poté jsou určeny nové cíle;
- *hodnocení na základě plnění norem* – využívá se zpravidla pro hodnocení výrobních dělníků, kdy jsou s pracovníky projednány normy a očekávaná úroveň výkonu a poté jsou porovnávány se skutečnými výsledky;
- *hodnocení volným popisem* – jedná se o písemné hodnocení pracovníka podle předem stanovených bodů, které jsou odvozeny od kritérií pracovního výkonu.

Tato metoda hodnocení není však příliš efektivní, protože klade nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele a není využitelná k porovnávání;

- *hodnocení pomocí stupnice* – je univerzální metodou, která umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce. Mezi základní typy hodnotících stupnic můžeme zařadit např. číselné, grafické nebo slovní;
- *hodnocení na základě kritických případů* – vychází z posuzování mezních situací (výrazně dobrých a výrazně špatných výsledků práce pracovníka) ve sledovaném období.

Koubek (2004, s. 145-154) se s tímto rozdělením metod hodnocení ztotožňuje a přidává ještě 3 další:

- *hodnocení metodou BARS* (Behaviorally Anchored Rating Scales), která se zaměřuje na pracovní chování, přístup k práci a dodržování postupů při práci;
- *hodnotící anketa*, ve které hodnotitel klasifikuje, zda a v jaké míře bylo v práci hodnoceného přítomno chování a postup v práci;
- *checklist* – určitý typ dotazníku, ve kterém hodnotitel označuje, zda je v pracovním výkonu hodnoceného přítomen určitý typ chování, zpravidla odpovědí ano – ne.

## 3 Motivace a její vliv na pracovní výkon

Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování. Locke a Latham (2004) uvedli, že *„motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti.“*

Podle Armstronga (2015, s. 217) je motivace *„síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování lidí. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává.“*

Motivace má tři složky, které v r. 1991 vymezili Arnold a kol.: *směr* (čeho se člověk snaží dosáhnout), *úsilí* (jak moc se o to snaží) a *vytrvalost* (jak dlouho se o to snaží).

Dobře motivovaní lidé se snaží vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Takoví lidé mohou být motivovaní sami od sebe, a pokud jdou správným směrem k dosažení toho, čeho dosáhnout chtějí, potom jde o nejlepší formu motivace. Avšak dodatečná motivace, vyplývající ze samotné práce, kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn, dále posiluje motivaci lidí a pomáhá jim k tomu, aby co nejlépe využívali svých schopností a dosahovali co nejlepších výsledků. (Armstrong, 2015, s. 218).

### 3.1 Typy motivace

Motivaci lze rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace je taková motivace, která vyplývá z práce samotné a projevuje se, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, mívají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce a nejsou jim vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.

Vnější motivace se týká opatření, která jsou podnikána, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (např. zvýšení mzdy), tak tresty (odebrání nenárokové složky mzdy).

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. (Armstrong, 2015, s. 218-219).

V organizacích se někdy objevuje mylná představa, že k motivaci pracovníků slouží jejich základní mzda nebo plat, a že jejich dobrou práci není třeba dále nijak odměňovat. Důvodem, proč by se vedoucí měli snažit zaměstnance motivovat, je to, aby výkon, za který platí, skutečně získali. Zaměstnanci totiž většinou nevnímají peníze jako formu odměny. (Urban, 2012, s. 70-71)

Obecně také platí, že k optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk nedostatečně motivován, bývá výsledek činnosti málo uspokojivý, pokud je nadměrně motivován, může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k destrukci jeho činnosti. Schopnosti, vědomosti, dovednosti ani zkušenosti nejsou samy o sobě zárukou uplatnění a úspěchu. K plnému využití svých schopností člověk zpravidla potřebuje určité (i motivační) vlastnosti. (Kocianová, 2010, s. 23).

### 3.2 Teorie motivace

Jednou z nejznámějších teorií je Maslowova hierarchie potřeb z roku 1954. Tato teorie je založena na tom, že výše postavené potřeby se projeví až tehdy, jsou-li uspokojeny níže postavené potřeby.

Pokud postavíme Maslowovu pyramidu a převedeme ji do oblasti pracovní motivace, vypadá to takto:

Tabulka 1 - Maslowova pyramida a pracovní motivace

Maslowova hierarchie	Pracovní motivace
Potřeba seberealizace	Pracovní seberealizace, osobní růst a rozvoj
Potřeba úcty, úspěchu, postavení	Tituly, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti
Potřeba sounáležitosti	Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích
Potřeba bezpečí	Pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení
Fyziologické potřeby	Mzda

(Wagnerová, 2008, s. 14)

Další motivační teorií je např. Herzbergův dvoufaktorový model. Vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozdílnými faktory. Do první skupiny faktorů, které jsou nazývány motivační, Herzberg zařazuje např.: úspěch, uznání, růst, povýšení či samotnou práci. Jejich existence vyvolává spokojenost. (Wagnerová, 2008, s. 14-15). Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci. Souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné. (Armstrong, 2015, s. 221).

Do druhé skupiny faktorů, které jsou nazývány hygienické, Herzberg zařazuje např. pracovní podmínky, mzdu, firemní politiku či mezilidské vztahy. Jejich nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost. (Wagnerová, 2008, s. 15). Hygienické faktory se týkají kontextu práce a slouží především k prevenci nespokojenosti s prací. (Armstrong, 2015, s. 221).

Další z mnoha teorií je např. teorie cíle, kterou v roce 1979 formulovali Latham a Locke. Ta vychází z přesvědčení, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a dosažitelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon. Cíle musí být jasně definovány, projednány a odsouhlaseny. Nutná je spolupráce jednotlivců na stanovování cílů, vzhledem ke stanovení jejich náročnosti a přiměřenosti. (Armstrong, 2015, s. 225 a Wagnerová, 2008, s. 15)



## 4 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Tato kapitola bakalářské práce bude věnována jednotlivým faktorům ovlivňujícím pracovní výkon. Pracovník nebývá ovlivňován pouze jedním činitelem, ale jeho výkon ovlivňuje rovnou několik různých činitelů, které mohou být jak pozitivní, tak negativní. V této části budou popsány faktory, které mohou zásadně ovlivnit pracovní výkon pracovníků v průmyslových podnicích. Tyto faktory jsou rozděleny do pěti skupin, podobně, jako je rozdělují Armstrong (2011, s. 48-51) a Štikar et al. (2003, s. 19):

- faktory individuální – schopnosti a motivace, osobnostní předpoklady, postoj k práci, identifikace s prací, identifikace s organizací, stres, seberealizace, uznání;
- faktory organizační – kultura organizace, klima organizace, struktura organizace, styl vedení, vzdělávání, rozvoj, odměňování, výhody, pracovní jistota;
- pracovní podmínky – pracovní doba, pracovní režim, charakter práce, vztahy na pracovišti, překážky při výkonu práce;
- pracovní prostředí – hluk, vibrace, osvětlení, mikroklimatické podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, prostorové řešení pracoviště;
- ostatní faktory – jinde nezařazené.

### 4.1 Faktory individuální

#### Schopnosti a motivace

Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, protože schopnosti a motivace určují výkon pracovníků, který dále určuje výkon organizace. Výkon je možné definovat jako součin schopností a motivace. Pokud je jedna z těchto složek nulová, výkon bude rovněž nulový. (Šikýř, 2016, s. 26).

Schopnosti vyjadřují způsobilost lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Zahrnují odborné schopnosti (schopnosti vykonávat sjednanou práci s využitím vlastních znalostí a dovedností) a schopnosti chování (schopnosti chovat se požadovaným způsobem při vykonávání sjednané práce. (Armstrong, 2007, s. 152-153).

Motivace vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Motivace vysvětluje, proč se lidé chovají určitým způsobem. Aktivitu a chování lidí určují vnitřní motivy a vnější stimuly. Stimuly určují aktivitu a chování lidí pouze

tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy. (Pauknerová a kol., 2006, in Šikýř, 2016, s. 26-27).

*„Schopnosti a motivace lidí spolu s podmínkami lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon lidí i výkon organizace.“* (Šikýř, 2016, s. 27).

### **Osobnostní předpoklady**

Pracovník je při své práci ovlivněn hodnotami, které uznává. Hodnoty reprezentují přesvědčení o smyslu dodržování určitých pravidel a zásad vycházejících z individuálních potřeb a sociálních požadavků. Podle Sprangerovy teorie, která vychází z toho, kterým hodnotám dávají lidé v životě přednost, je možné rozlišit 6 ideálních typů lidí:

- *teoretický*, pro kterého je cílem hledání pravdy a hodnotou je poznání; je racionální, dívá se na svět jako na systém a je zaměřený na uvažování;
- *ekonomický*, pro kterého je cílem sebeuchování a hodnotou je užitečnost; je zaměřený na prospěch, hromadění majetku a praktičnost;
- *estetický*, pro kterého je cílem harmonie a hodnotou je krása; nezajímají ho materiální hodnoty, má tendence k individualismu a soběstačnosti;
- *sociální*, pro kterého je cílem konání dobra a hodnotou je láska; je zaměřený na vztahy a společnost, rád pomáhá ostatním;
- *politický*, pro kterého je cílem ovládnutí druhých a hodnotou je moc; chce být uznáván ostatními a domáhá se moci;
- *náboženský*, který má za cíl sebepřesažení a hodnotou je jednota; hledá mystickou náboženskou zkušenost, nemá materiální hodnoty. (Kocianová, 2010, s. 23 a Wagnerová, 2008, s. 25).

Tato typologie může napomoci při objasňování hodnot pracovníků v dané organizaci, které mohou ovlivňovat význam a vliv jednotlivých faktorů na pracovní výkon. (Koukalová, 2013, s. 33).

### **Postoj k práci**

Postoje vyjadřují vztah člověka k světu a jsou hodnotícím vztahem člověka k lidem a událostem, které se nacházejí v jeho bezprostředním okolí i ve vzdáleném prostředí. Postoje jsou úzce provázány s hodnotami. (Kocianová, 2010, s. 24).

Pracovní postoje lze rozdělit do několika skupin:

- postoj k organizaci – k jejím cílům, firemní kultuře, personální politice apod.;
- postoj k nadřízeným a podřízeným – k jejich odbornosti, stylu řízení a charakterovým vlastnostem;
- postoj k pracovní skupině – ke kvalitě vztahů, sociálnímu klimatu a úrovni kooperace;
- postoj k práci a jejím podmínkám – k obsahu práce, organizaci práce, fyzikálním podmínkám apod.;
- postoj k mimopracovním podmínkám – dojíždění, bydlení, úroveň a přístupnost služeb. (Štikar et al., 2003, s. 302).

Zjišťování postojů je velmi důležité např. pro identifikaci problémů spojených se zaváděním inovačních změn nebo při nacházení zdrojů konfliktů.

**Identifikace s prací** vyjadřuje úroveň psychického vztahu pracovníka k vykonávané činnosti, vysokou míru uspokojení a naplnění touto činností. Identifikace s prací je příznivě ovlivňována charakterem práce, osobnostními a sociálními faktory. Identifikaci výrazně posiluje rozmanitá, stimulující, autonomní práce s poskytovanou zpětnou vazbou, výsledcích o vykonávané činnosti a možností podílet se na rozhodování. (Štikar et al., 2003, s. 93).

**Identifikace s organizací** neboli loajalita je postoj pracovníků k organizaci vyjádřený chováním, kterým dává najevo svůj zájem podílet se na cílech a úspěších organizace. Pracovník, který je loajální k organizaci, především uznává a akceptuje její hodnoty a cíle, je ochotný vynakládat úsilí v její prospěch a přeje si být jejím členem.

Loajalitu lze rozdělit podle působení na výkon pracovníků na postojovou, kdy se pracovník identifikuje s organizací a přizpůsobuje se jejím požadavkům, a behaviorální, kdy je s organizací svázán jen periferně kvůli výhodám a sociálním požitkům, které organizace poskytuje. První typ loajality působí pozitivně na výkon pracovníků, druhý s ním není spojen. (Štikar et al., 2003, s. 94).

## **Stres**

Určitá míra stresu je pro mnoho pracovníků pozitivním podnětem k výkonu, avšak nadměrná zátěž a permanentní stres výrazně ovlivňují pracovní pohodu i výsledky pracovníků. Negativně se stres také promítá do skupinové atmosféry. Nejčastějším pracovním stresorem bývá pracovní zátěž, pracovní podmínky, zodpovědnost, rozvoj

kariéry, organizační změny, interpersonální vztahy, konflikty s jinými lidmi či konflikty rolí.

Kocianová (2010, s. 184-185) uvádí některé stresory pro pracovníka v rámci psychosociální zátěže:

- intenzita práce a práce v časovém tlaku při plnění termínových úkolů,
- vnucené pracovní tempo (potřeba přizpůsobit se rychlosti stroje nebo jiným osobám),
- stereotypní práce,
- vlivy narušující soustředění (přerušování jinými lidmi, hluk),
- osobní rizika (tlak pracovních povinností projevující se trvalým psychickým napětím i mimo pracovní prostředí),
- práce na směny (mohou být narušeny fyziologické a psychické funkce a trávení volného času),
- fyzický diskomfort (vliv tělesné zátěže, používání osobních ochranných pracovních prostředků).

Významně mohou z hlediska stresu pracovníka ovlivnit také negativní životní události, jako je např. rozvod, smrt blízkého člověka, úraz, závažná nemoc, špatný zdravotní stav člena rodiny, finanční problémy či živelná pohroma. Prožití těchto událostí vyžaduje opětovné sociální přizpůsobení. (Štikar et al., 2003, s. 75).

Podle výzkumu Agervolda a Mikkelsena (2004) vykazují pracovníci pod silným tlakem více symptomů stresu než pracovníci, kteří pod tlakem nejsou. Následky stresu rozdělili do tří variant:

- mentální únava – pracovník je unavený psychicky, při práci bývá roztržitý;
- psychický stres – pracovník je neklidný, popudlivý a objevují se u něj deprese;
- psychosomatické symptomy – pracovník na sobě v důsledku špatné psychiky pozoruje např. bolesti žaludku, bolesti v zádech, bušení srdce, závratě. (Kocianová, 2010, s. 184-185).

### **Seberealizace**

Jedná se o příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti v průběhu pracovního procesu, také o potřebu naplnění pocitu životního poslání a osobního rozvoje a o splnutí osobních zájmů a vykonávané práce. Možnost seberealizace může být pro pracovníka velmi stimulující a zvyšovat tím jeho výkon.

Potřeba seberealizace je popsána již v Maslowově hierarchii potřeb, kde je na samém vrcholu pyramidy, tudíž u pracovníka nastává, až když jsou naplněny všechny nižší potřeby. (Koukalová, 2013, s. 32).

### **Uznání**

Uznání je očekáváno nejvíce od nadřízeného či spolupracovníků. Uznání ze strany nadřízeného je projevem zájmu a podporuje pocit vlastní hodnoty. Může být provedeno např. prostřednictvím zpětné vazby, pochvaly nebo povýšení. Uznání ze strany ostatních pracovníků může být stimulační pro odvádění vyššího pracovního výkonu. Tuto potřebu nalezneme již v Maslowově hierarchii potřeb na čtvrtém stupni.

## **4.2 Faktory organizační**

### **Kultura organizace**

*„Kultura organizace je způsob sdílení určitého přesvědčení, norem a hodnot v organizaci, které formují způsob, jakým lidé jednají a vzájemně na sebe působí, a výrazně ovlivňují způsoby toho, jak se věci dělají.“* (Armstrong, 2011, s. 49).

Kultura organizace v širším smyslu je souborem znaků této organizace, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky, klienty apod. Sem lze zahrnout úpravu a čistotu okolí organizace, vnitřních prostor, logo firmy, nástroje, postupy a technologie, které organizace používá. Kultura se oproti klimatu vyznačuje dlouhodobou odolností vůči vnějším vlivům a stabilitou. Kultura organizace je značně ovlivněna předmětem její činnosti. Může být ovlivněna i fází rozvoje organizace. Kultura se podílí na vytváření image organizace, na integraci práce a pracovníků a na tvorbě její strategie. (Štikar et al., 2003, s. 162-165).

### **Klima organizace**

Klima je určité naladění lidí v organizaci, které je důsledkem organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů. Na utváření klimatu působí mnoho faktorů jako např. normy, hodnoty, vztahy a jednání v organizaci. Klima ve skupině ovlivňují role a pozice jedinců ve skupině, skupinové normy, vztahy, komunikace, konflikty, kompetence, styl vedení, osobnostní

rysy jednotlivců, jejich pracovní chování, schopnosti a výkonnost. (Kocianová, 2010, s. 20)

Klima a kultura mají společné to, že se vytvářely komunikací a spoluprací a ovlivňují individuální představy a prožitky pracovníků. Avšak klima je „viditelné“ a proměnlivé, je to jakási povrchová, méně stabilní vrstva, poměrně snadno zasažitelná okamžitými opatřeními. (Štikar et al., 2003, s. 162).

## **Struktura organizace**

Organizační struktura může být definována jako schéma, které obsahuje jednotky, divize či oddělení, do kterých jsou jednotliví zaměstnanci tříděni za účelem dosahování požadovaných výsledků. Organizační struktura firmy vychází z potřeb organizace a její činnosti. Rozlišujeme několik typů organizačních struktur, např. liniová, liniově-štabní, funkcionální či maticová.

Struktura, v níž jsou odpovědnost a pravomoci tam, kde se uskutečňují aktivity organizace, bude pravděpodobně podporovat flexibilní přístup k řízení pracovního výkonu. Vysoce centralizovaná organizace se spíše bude pokoušet vnucovat pevný systém řízení pracovního výkonu a neuspěje. (Armstrong, 2011, s. 50).

## **Styl vedení**

Vedoucí pracovník je pro pracovníka potenciálním příkladem pro následování. Proto styl vedení a chování vedoucího pracovníka může být jedním z neúčinnějších způsobů, jak ovlivňovat a vést pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu. Existuje mnoho stylů vedení lidí, ale žádný nemusí být nutně lepší než ostatní.

Armstrong (2007, s. 261) klasifikoval lídry následujícím způsobem:

- *charismatictí/necharismatictí* – charismatictí lídři spoléhají na svoji osobnost a schopnost inspirovat, jsou vizionářští, orientovaní na úspěch a jsou dobrými komunikátory. Necharismatictí lídři spoléhají na své know-how, svoji sebedůvěru a analytický přístup k zacházení s problémy;
- *autokratictí/demokratictí* – autokratictí lídři vnucují svá rozhodnutí a využívají svého postavení. Demokratictí lídři povzbuzují pracovníky k participaci na rozhodování;
- *umožňovatelé/kontroloři* – umožňovatelé inspirují svojí vizí budoucnosti, povzbuzují své pracovníky a poskytují jim prostor k plnění týmových cílů. Kontrolóři manipulují s pracovníky, aby získali jejich ochotu vyhovět;

- *transakční/transformační* – transakční lídři poskytují práci, peníze a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují pracovníky tak, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.

Většina lídrů uplatňuje přístupy nacházející se někde mezi těmito způsoby. Někteří je mění podle situace nebo momentálního pocitu, jiní používají stále stejný styl.

### **Vzdělávání pracovníků**

Cílem vzdělávání by měl být pro pracovníky rozvoj schopností k podávání lepšího výkonu. Pracovníkům by měla být umožněna účast v plánovaných termínech vzdělávání a poskytnuta zpětná vazba. Vzdělávání by mělo prohloubit a rozšiřovat pracovní schopnosti z důvodu měnících se požadavků pracovního místa a zvládnání znalostí a dovedností potřebných pro vykonávání jiných pracovních míst. Také by mělo zajistit rekvalifikační procesy, při nichž jsou pracovníci přeškolení na povolání, které organizace potřebuje, ať už v rámci nové technologie, jiného stylu práce či specifických požadavků daného pracovního místa. Měly by být také formovány pracovní schopnosti překračující hranice odborné způsobilosti, tedy rozvoj kompetencí pracovníka, které ovlivňují jeho chování, mezilidské vztahy i výkon. (Kocianová, 2010, s. 170-171).

### **Rozvoj pracovníků**

Na rozdíl od vzdělávání, které má za cíl osvojení znalostí a dovedností, rozvoj zahrnuje formování pracovního i sociálního chování a osobnosti pracovníka, aby jeho odbornost přinášela efekt organizaci, ale i jemu samému. Pracovník by měl sám posoudit své potřeby a přání týkající se rozvoje, jelikož tím přispívá k uskutečnění svých ambic týkajících se kariéry. Společně s manažerem by pak měl nalézt vhodné způsoby realizace rozvoje. (Koubek, 2004, s. 75-77).

Armstrong (2007, in Kocianová, 2010, s. 172) uvádí fáze plánování osobního rozvoje:

- analyzovat současný stav a určit potřeby rozvoje,
- stanovit cíle rozvoje,
- připravit plán činností k rozvoji,
- realizovat naplánované akce.

Cílem rozvoje může být zlepšení výkonu, zlepšení či získání dovedností, rozšíření znalostí nebo přechod/vzestup v rámci organizace.

Plány osobního rozvoje lze vytvářet na základě výsledků např. z development centre.

Rozvoj může být realizován několika činnostmi, např. pozorováním práce ostatních, prací na projektech, zapojováním do jiných oblastí práce, koučováním jiných lidí, učením se akcí nebo vzdělávacími kurzy. (Kocianová, 2010, s. 173).

S rozvojem pracovníků dále souvisí řízení kariéry. To umožňuje pracovníkům, aby rozvíjeli své schopnosti, budovali svou kariéru a plnili své touhy, čímž jsou propojovány potřeby jednotlivců s potřebami organizace. Milkovich a Boudreau (1993, in Kocianová, 2010, s. 176) vymezují řízení kariéry jako „*proces, v němž organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí pracovníky tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných lidí, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům*“.

Součástí řízení kariéry je její plánování, při kterém je nutné posoudit současný výkon, potenciál a preference pracovníků. Cílem řízení kariéry je poskytnutí vedení a podpory pracovníků při hodnocení jejich potenciálu a dosahování úspěšné kariéry v souladu s jejich ambicemi a zajištění vzdělávacích a rozvojových aktivit pro získání znalostí a zkušeností. (Armstrong, 2015, s. 323).

### **Odměňování**

Mzda je důležitým faktorem, který, je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Avšak zvýšení mzdy nemá dlouhodobější motivační účinek. Pracovník jej rychle akceptuje jako standard a do popředí vstoupí jiné faktory. Pozornost na výši mzdy zaměří především, když ji srovnává s ostatními zaměstnanci z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků. (Štikar et al., 2003, s. 115)

Do složek odměňování mohou být také kromě základní mzdy zahrnuty příplatky a doplňkové složky, jako jsou např. prémie nebo osobní ohodnocení. Jeho smyslem je stimulovat pracovníka k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného, ale i nadstandardního výkonu. (Šikýř, 2016, s. 131-134).

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou dodatečná peněžitá plnění, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Tyto benefity dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele.

Zaměstnanecké výhody však nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu a nestimulují krátkodobý výkon. Jejich poskytování souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci. Někteří zaměstnanci



mohou vnímat výhody jako přirozenou součást zaměstnání a jejich neposkytování může zvyšovat jejich nespokojenost.

Výhody mohou být poskytovány ve třech variantách: plošně, volitelně nebo kombinací obou systémů. Plošný systém umožňuje všem zaměstnancům využívat všechny výhody. Volitelný systém (tzv. kafeteria systém) umožňuje využívat výhody podle individuálních preferencí či potřeb. Kombinace těchto systémů spočívá v aplikování částečně plošného systému (příspěvek na stravování, dovolená navíc apod.) a částečně volitelného systému (příspěvek na životní pojištění, sport, kulturu apod.) (Šikýř, 2016, s. 135).

Koubek (2003, s. 184) zařazuje zaměstnanecké výhody v malých podnicích do čtyř skupin:

- *výhody sociální povahy* (důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky);
- *výhody zkvalitňující využívání volného času* (kulturní a sportovní aktivity, nabídka rekreace pro pracovníky a jejich rodiny);
- *výhody, které mají vztah k práci* (stravování, parkoviště, úhrada cestovních nákladů);
- *výhody spojené s postavením v organizaci* (podnikový automobil, mobilní telefon).

Cílem poskytování výhod organizací je potřeba získat žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah a pocit sounáležitosti s organizací, získat jejich loajalitu, přispět ke sjednocení jejich cílů s cíli organizace a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů v podniku.

### **Pracovní jistota**

Pracovní jistota je jednou ze součástí očekávání od zaměstnavatele. Například pracovní poměr na dobu určitou přináší pro zaměstnance zvýšenou nejistotu ve smyslu udržení pracovního místa a nutí jej přemýšlet o jiném zabezpečení zejména ke konci platnosti smlouvy. Tato nejistota může mít na pracovní výkon určitý vliv. Z důvodu udržení si zaměstnání mohou někteří pracovníci po dobu pracovního poměru na dobu určitou odvádět vyšší pracovní výkon, než je tomu v případě jistoty zaměstnání. V případě, že jim jejich pracovní poměr nebude již prodloužen, může jejich pracovní výkon naopak klesat. (Koukalová, 2013, s. 39).

## 4.3 Pracovní podmínky

### Pracovní doba

Organizace pracovní doby určuje časovou využitelnost pracovníků a ovlivňuje jejich zdraví, schopnosti, motivaci, spokojenost, výsledky i chování v pracovním procesu. Předpokladem úspěšného dosahování požadovaného výkonu je určení pracovní doby jak v souladu s cíli zaměstnavatele, tak s ohledem na potřeby zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 151).

### Pracovní režim

Pracovní dobu a dobu odpočinku upravuje zákoník práce v § 78-100. Pracovní dobou se rozumí „doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci“. (Doba odpočinku je především přestávka na jídlo a oddech, nepřetržitý denní odpočinek nebo odpočinek během dovolené. Délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně u zaměstnanců s jednosměnným pracovním režimem. (U dvousměnného režimu tato doba činí 38,75 h a u vícesměnného režimu 37,5 h týdně.) (Šikýř, 2016, s. 151-152).

### Charakter práce

Práce, která je pro pracovníka zajímavá, smysluplná, rozmanitá a poskytuje mu žádoucí sociální statut, příznivě ovlivňuje jeho pracovní výkon. (Wagnerová, 2008, s. 20). Tzv. model charakteristik práce, který v r. 1974 sestavili Hackman a Oldham, popisuje pět charakteristických bodů, které by měla každá práce splňovat:

- *rozmanitost schopností* – při plnění pracovních úkolů je vyžadováno využívání schopností, znalostí a dovedností;
- *identita práce* – práce vyžaduje, aby zaměstnanec dokončil rozpoznatelnou část práce;
- *významnost práce* – práce umožňuje dosahovat významných a přínosných výsledků;
- *autonomie práce* – práce poskytuje určitou míru volnosti v jednání a rozhodování;
- *zpětná vazba* – získávání informací o průběhu a výsledcích práce, důležitá je zpětná vazba, kterou poskytuje samotná práce. (Armstrong, 2015, s. 194).

Problémy mohou nastat v případě, kdy pracovník nemá dostatečné schopnosti pro výkon práce. Pokud se mu nedostává správného vedení či školení, může si potřebné schopnosti vytvářet sám poměrně dlouho. Dalším problémem mohou být nevhodné nebo chybějící podmínky práce, např. časté změny pracovních úkolů či jejich termínů. Negativně může výkon ovlivňovat i nedostatek informací týkajících se smyslu nebo významu úkolů, kdy chybí i zpětná vazba nebo jasné vysvětlení postupu od nadřízeného. (Urban, 2012, s. 20).

### **Vztahy na pracovišti**

Vztahy na pracovišti se dělí na formální a neformální. Formální vztahy jsou především pracovněprávní vztahy, které jsou spojeny s výkonem práce a vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, příp. mezi nadřízenými a podřízenými, a také mezi zaměstnanci a osobami mimo organizaci (zákazníci, odběratelé, dodavatelé, úřady apod.) Neformální vztahy jsou běžné mezilidské vztahy, které vznikají spontánně mezi zaměstnanci v organizaci. Jejich úroveň může významně ovlivnit vzájemné jednání jednotlivců i celkové fungování organizace. Formování dobrých pracovních vztahů je založeno především na zásadách slušného lidského chování. (Šikýř, 2016, s. 162-163). Ve vztazích dochází k uspokojování mnoha sociálních potřeb jedince, např. potřeba sociálního kontaktu nebo potřeba být akceptován. Kvalita pracovních vztahů vytváří společenskou atmosféru a ovlivňuje náladu, chování a výkon pracovníka. Pro mnoho lidí jsou dobré vztahy a dobrá spolupráce velmi cenné, špatné vztahy a atmosféra mohou být významným stresem. Nepříznivá atmosféra bývá také příčinou odchodu ze zaměstnání.

Na psychiku a výkonnost může mít vliv také to, zda pracují samostatně, ve sdíleném prostoru nebo v neustálé spolupráci s jinými lidmi.

Běžně bývají lidé členy různých pracovních skupin, kde spolupracují a řeší úkoly s jinými lidmi, sdílí s nimi své názory a může docházet také ke konfliktům. Práce ve skupině ovlivňuje pracovní výkonnost i celkovou pracovní spokojenost člověka. Vliv na atmosféru ve skupině může mít počet jejích členů, věkové rozdíly, pohlaví, osobnostní charakteristiky jednotlivců či jejich zájmy. Velký význam pro atmosféru má identifikace jednotlivců se skupinou a míra shody jedince se skupinou v pracovních postojích. Pracovník je se skupinou plně identifikován, pokud jsou v rámci spolupráce a sociální interakce uspokojovány jeho potřeby a je skupinou akceptován. (Kocianová, 2010, s. 180-181).

## **Překážky při výkonu práce**

Výkon pracovníků se může snižovat také proto, že jejich práci stojí v cestě překážky vytvořené organizací. Může jít o překážky, které práci zpomalují, nebo takové, s nimiž si pracovníci neumějí či nemohou poradit. Pak jim mohou jejich práci částečně nebo zcela znemožňovat. Urban (2012, s. 96) dělí překážky do tří kategorií, které se liší svou závažností. Za prvé to jsou překážky, které pracovník žádným způsobem překonat nemůže, protože jejich odstranění je zcela mimo rozsah jeho možností či kompetencí. Za druhé to jsou překážky, které pracovníkovi brání vykonat práci tak, jak je zvyklý, například z důvodu chybějících informací. Za třetí jsou to překážky, které lze překonat, ale pracovník pro ně postrádá potřebné schopnosti.

Příkladem různých překážek může být např. nefungující zařízení, nedostatečné informace v důsledku nefungující vnitřní komunikace či omezená podpora ze strany jiných útvarů organizace. (Urban, 2012, s. 95).

## **4.4 Pracovní prostředí**

Pod tímto pojmem se rozumí soubor činitelů působících na činnost pracovníka při uskutečňování pracovního procesu. Tyto činitele mají být v souladu s fyziologickými, psychologickými, hygienickými a estetickými požadavky pracovníka. Je možné mezi ně zahrnout např. mikroklimatické podmínky, hluk, vibrace, světlo, pracovní prostředky, osobní pomůcky apod. Je důležité pracovníkům zajišťovat nejvhodnější pracovní podmínky, které umožňují vysoký pracovní výkon a zajišťují pracovní pohodu.

### **Hluk, vibrace**

Hluk je rušivým činitelem, ale také může ohrozit zdraví. Za hluk se považuje vše, co zatěžuje sluch. Působení hluku je závislé na několika předpokladech, ale i na individuálních vlastnostech pracovníka. Při dlouhodobém působení může vést ke zvýšenému podráždění nebo až k poruchám sluchu. Často se také objevují bolesti hlavy, nespavost a zvýšené svalové napětí. (Štikar et al., 2003, s. 47-50). Hluk může být rozdělen do tří kategorií podle účinků: nepříjemný, rušivý a škodlivý.

*Nepříjemný hluk* ovlivňuje emoce a motivaci pracovníka a také může zhoršit jeho výkon. *Rušivý hluk* zvyšuje pracovní zátěž a negativně ovlivňuje výkon pracovníka.

*Škodlivý hluk* poškozují sluch, zhoršuje stav nervové soustavy a snižuje odolnost organismu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 189). V rámci ochrany pracovníků před hlukem jsou nejdříve odstraňovány příčiny hluku nebo izolován zdroj hluku. Pokud to není

možné, jsou pracovníkům poskytnuty osobní ochranné pracovní prostředky (např. chrániče sluchu) a zavedeny bezpečnostní přestávky. (Šikýř, 2016, s. 158).

Hluk může být současně doprovázen vibracemi. Vibrace je pohyb tělesa nebo prostředí kolem své rovnovážné polohy. Nejčastěji přenáší vibrace na pracovníka kmitající části strojů, nářadí nebo zařízení. Dlouhodobá práce v takovémto prostředí může vést k poškození zdraví, nejčastěji poškození nervů či svalů horních končetin. Vibrace mohou také vyvolat zpomalené vnímání, snížení pozornosti a výkonnosti. (Stodolovská, 2014, s. 30-31).

### **Osvětlení pracoviště**

Nedostatečné osvětlení může vést k chybnému vyhodnocení polohy, tvaru nebo rychlosti předmětu a způsobit tak nehodu nebo úraz. Může také mít vliv na kvalitu práce, zejména v situacích, kdy je vyžadována přesnost a vysoká produktivita. (bozpprofi.cz, 2012). Hlavními požadavky na osvětlení je jeho správný směr, rovnoměrnost a stálost. Je také důležité redukovat oslnění a přiblížit co nejvíce barvu umělého světla přirozenému světlu. (Michalík, 2009, s. 15). Pracoviště by však měla být, pokud možno, co nejvíce osvětlena denním světlem.

### **Mikroklimatické podmínky**

Mikroklimatické podmínky jsou určeny teplotou, relativní vlhkostí a rychlostí proudění vzduchu. Tepelná pohoda je jedním z faktorů zajišťujících optimální prostředí pro pobyt člověka. Tepelné podmínky mají na pracovníka a jeho produktivitu větší vliv než obtěžující hluk. (Mathauserová, 2007). Je nutné zajistit na pracovišti dostatečnou výměnu vzduchu větráním, s ohledem na fyzickou náročnost vykonávané práce. (Šikýř, 2016, s. 157).

Dle pokusů v experimentálních pracích byla zjištěna hranice tepelné pohody pracovníků v létě a v zimě. V létě je pro pracovníky nejideálnější teplota mezi 20,6-22,8 °C, v zimě 18,3-21,1 °C. (Štikar et al., 2003, s. 52).

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Zaměstnavatel je povinen podle zákoníku práce (§ 101-102) zajistit svým zaměstnancům bezpečnost a ochranu zdraví při práci s ohledem na rizika možného ohrožení života a zdraví, které se týkají výkonu práce. Péče o bezpečnost je také součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení. (Šikýř, 2016, s. 159). Zaměstnavatel je povinen provádět formální hodnocení rizik a ta

zaznamenávat. Měl by také zajistit vzdělávání zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Armstrong, 2015, s. 607)

### **Prostorové řešení pracoviště**

Do této kategorie se zahrnují např. rozměry a uspořádání pracovního místa, rozměry prostoru, pracovní polohu, zorné podmínky nebo výšku pracovní plochy. Musí odpovídat hygienickým požadavkům na prostory pracoviště, které stanoví právní předpisy. (Šikýř, 2016, s. 156 a Kocianová, 2010, s. 179).

## **4.5 Ostatní faktory**

Mohu existovat skutečnosti, které sice pracovní výkon negativně ovlivňují, ale pracovník sám je nemá pod kontrolou. Jsou to např.:

- nepředvídatelné změny v požadavcích na práci,
  - nadměrná očekávání při ukládání nesmyslných nebo nedosažitelných cílů,
  - shora rozhodnuté změny úkolů nebo priorit,
  - nedostatečné materiální podmínky pro plnění úkolů,
  - nedostatečné využití času pracovníka, špatná organizace práce,
  - nepřiměřené vybavení a zařízení,
  - nedostatečná spolupráce ostatních pracovníků,
  - nedostatečná podpora od vedení organizace,
  - životní podmínky pracovníka (rodinná situace, náročné dojíždění, nemoc).
- (Koubek, 2004, s. 105).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5 Vlastní zpracování**

V této kapitole bude představena společnost TERMOSONDY Kladno s r. o., ve které byl výzkum realizován, bude uveden cíl výzkumu, použitá metoda pro výzkum a popsán výzkumný soubor. Bude analyzován současný stav faktorů ovlivňujících pracovní výkon zaměstnanců ve společnosti. Po zpracování těchto dat bude vyhodnocena stávající situace a na základě výsledků budou navržena případná opatření ke zlepšení této situace.

### **5.1 Představení společnosti**

Společnost TERMOSONDY Kladno, spol. s r.o. byla založena v roce 1992 v rámci rozdělení hutní společnosti POLDI Kladno a jejím zaměřením je výroba měřících zařízení a dodávky služeb v oblasti měření extrémních teplot. Vyráběné výrobky jsou převážně určeny pro měření teplot a stanovení dalších fyzikálních veličin v roztavených kovech. Dále se používají i v dalších provozech s procesy vyžadující přesné měření a regulaci v oblasti vysokých teplot. Dodávané služby v rámci akreditované laboratoře zahrnují kalibrační činnosti v oboru měření teploty, elektrických veličin a tlaku.

Společnost také poskytuje kompletní servis ve výše uvedených činnostech a připravuje optimální řešení systému měření vyhovující zákaznickým požadavkům a možnostem.

#### **Historie výroby**

Historie počátků výroby sahá až do roku 1967, kdy se podařilo vyvinout a vyrobit první sondy pro ponorné měření teploty v tehdejší Československu. Nejdříve byly tyto sondy vyráběny pouze pro potřeby POLDI Kladno a později pro ostatní české a slovenské hutní závody. V průběhu dalších let byl sortiment rozšiřován o další výrobky a na konci 80. let zde byly vyráběny čtyři základní řady měřících sond pokrývající tehdejší potřeby hutních závodů.

Po roce 1992 došlo k útlumu hutnictví a společnost výrazně inovovala své výrobky. Došlo k nárůstu z původně vyráběných čtyř sortimentních řad na více jak 100 typů, z nichž mnoho dalších bylo zaměřeno na slévárenský průmysl barevných a nebarevných kovů, sklářství a další oblasti, kde teploty zpracování materiálů byly nad hranicí 600 °C. V dalších letech byl tento sortiment dále rozšiřován a v současnosti jsou nabízeny měřící sondy pro teploty nižší 600 °C včetně potřebných vyhodnocovacích



a zobrazovacích přístrojů. Nejnovější varianty těchto přístrojů jsou určeny pro moderní řídicí systémy zaváděné v podnicích.

V letech 1994-1996 společnost vybudovala systém řízení jakosti dle standardu ČSN EN ISO 9002:1995, později verzi ČSN EN ISO 9001:2001. Systém byl certifikován nezávislou auditorskou společností a prochází pravidelnou kontrolou.

Dále je společnost držitelem značky Czech Made za teplotní sondy Politerm a Term a dalších ocenění získaných za její výrobky na soutěžích a veletrzích.

### **Vlastnictví společnosti**

V letech 1992–1993 byla společnost prodána původním majitelem POLDI Kladno několika zájemcům a teprve v roce 1995 se podařilo sjednotit jednotlivé prodané podíly jednomu soukromému vlastníku, který stabilizoval finanční a prodejní situaci. Společnost prostřednictvím svých prodejců rozšířila svou působnost do některých zemí EU, Polska, Slovenska, Bulharska a Ukrajiny. Významné bylo zřízení zastoupení se skladem výrobků v Ostravském regionu, odkud jsou nyní zásobovány české a polské hutní závody.

### **Současnost**

Svou nabídku společnost rozšířila o oblast služeb související s měřením teplot a vybudovala měřicí a kalibrační laboratoř, která následně získala akreditační oprávnění. V současnosti jsou nabízeny kalibrační a validační služby v oblasti měření malých napětí, teplot a tlaku.

Po roce 1997 byla společnost sestěhována do jedné výrobní budovy se skladovací a montážní halou umístěnou mimo areál bývalého závodu POLDI Kladno a dobrými přístupovými komunikacemi na kraji města Kladna.

Společnost zaměstnává pracovníky, kteří vědí, že celý výrobní proces je zaměřen na kvalitu výsledného produktu. Společnost nepoužívá ke své činnosti zdraví poškozující látky a všechny výrobní procesy jsou maximálně ohleduplné vůči životnímu prostředí.

### **Produkty**

- měřicí sondy pro hutní a slévárenské provozy
- měřicí sondy pro ostatní použití a jejich příslušenství
- měřicí přístroje a jejich příslušenství

### **Služby**

- návrhy systému měření

- servis a opravy dodaných měřicích přístrojů a zařízení
- sběr dat pomocí dataloggeru pro jejich následné vyhodnocení
- zapůjčení měřicích přístrojů
- poradenství v oboru měření teplot
- akreditované i neakreditované kalibrace
- validace teplotních zařízení u zákazníků. (termosondy.cz)

## **5.2 Metodika výzkumu**

### **Cíl výzkumu**

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují pracovní výkon ve vybraném podniku.

Dílčí výzkumné otázky:

- 1) Jsou zaměstnanci spokojeni s vykonávanou prací?
- 2) Jsou zaměstnanci pravidelně hodnoceni z hlediska odpracovaného výkonu a pracovního chování?
- 3) Vyhovují zaměstnancům pracovní podmínky?

### **Použitá metoda**

Pro tento výzkum byl zvolen kvantitativní přístup, především kvůli velikosti zkoumaného souboru. K získávání dat bylo zvoleno dotazníkové šetření s převážně uzavřenými otázkami s možností doplnění vlastní odpovědi u několika otázek. Celkem bylo položeno 25 otázek. Dotazníky byly rozdány účastníkům výzkumu přímo ve společnosti a ti byli s výzkumem a jeho cílem seznámeni. Dotazníky byly anonymní a respondenti měli na jejich vyplnění rozmezí 3 pracovních dní.

### **Výzkumný soubor**

Výzkum probíhal v 15. týdnu roku 2017, kdy ve společnosti pracovalo 66 zaměstnanců, z toho 18 technicko-hospodářských pracovníků, kam lze zařadit nevýrobní pracovníky, např. účetní či vedoucí útvaru, a také jsou zde zahrnuti 3 členové vedení a 48 dělnických pracovníků, kteří se podílejí na výrobní činnosti podniku. Z těchto zaměstnanců byli v době výzkumu 4 na nemocenské a 2 zaměstnanci do společnosti nastoupili na začátku týdne, ve kterém byly rozdány dotazníky, tudíž nebyli zahrnuti do výzkumu. Z 60 rozdaných dotazníků jich bylo vybráno 50, návratnost tedy byla 83 %.

## 5.3 Vyhodnocení dotazníků

Na začátek dotazníku byly postaveny otázky zjišťující základní údaje o respondentech. První otázka zjišťovala počet zaměstnanců od každého pohlaví. Dotazník vyplnilo 35 žen a 15 mužů, z čehož vyplývá, že ve společnosti pracuje více než dvojnásobný počet žen než mužů. Tento nepoměr je dán především tím, že je potřeba vykonávat drobné ruční práce jako např. lepení, měření, spojování součástek apod., pro které jsou vhodnější ženy.

Druhá otázka zjišťovala věk každého zaměstnance. Věkové složení zaměstnanců je tedy následující:

- 7 zaměstnanců je mladších 30 let;
- 9 zaměstnancům je mezi 31-40 lety;
- 20 zaměstnancům je mezi 41-55 lety;
- 14 zaměstnancům je 56 let a více.

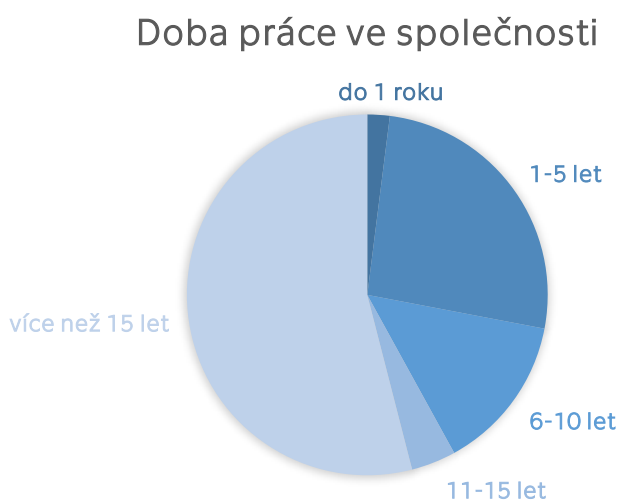
Jak je vidět z této otázky, ve společnosti převažují lidé středního věku a starší.

Třetí otázka zjišťovala, jak dlouho ve společnosti lidé pracují (viz graf č. 1):

- 1 člověk zde pracuje méně než rok;
- 13 lidí zde pracuje 1-5 let;
- 7 lidí zde pracuje 6-10 let;
- 2 lidé zde pracují 11-15 let;
- 27 lidí zde pracuje více než 15 let.

Z těchto údajů lze usoudit, že převážná většina zaměstnanců ve společnosti pracuje od jejího vzniku a jsou ve svém oboru již zkušení, a tudíž pro podnik potřební.

Graf 1 - Doba práce ve společnosti

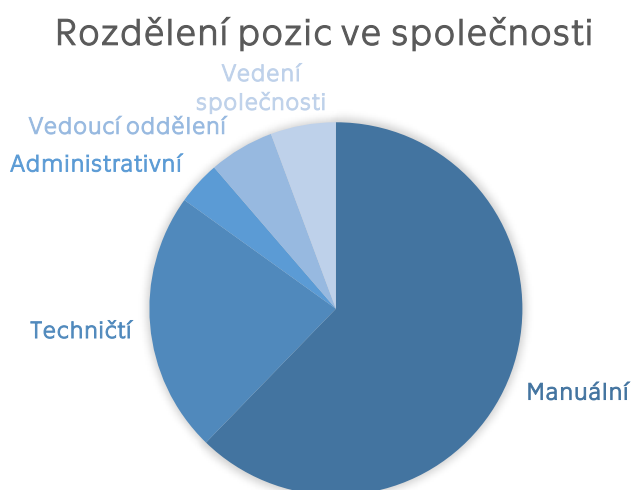


Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka zjišťovala rozdělení pozic ve společnosti.

Zaměstnance ve společnosti je možné rozdělit do 5 kategorií: manuální pracovníci, administrativní pracovníci, techničtí pracovníci, vedoucí oddělení a vedení společnosti. Největší podíl mají manuální pracovníci (33 zaměstnanců), poté techničtí pracovníci (12 zaměstnanců), dále 2 administrativní pracovníci a 3 vedoucí oddělení. Ve vedení společnosti jsou 3 lidé, kteří se však výzkumu nezúčastnili. Tento poměr znázorňuje následující graf:

Graf 2 - Rozdělení pozic ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Stručná náplň práce jednotlivých pozic:

Manuální pracovníci – provádění základních ručních prací ve výrobě podle předepsaných technologických postupů, pájení, cínování, zapojování a základní měření, obsluha jednoduchých strojních a kontrolních zařízení.

Techničtí pracovníci – vytváření řešení technických změn a postupů, projednávání technických podmínek kalibrací se zákazníky, rozhodování o nových metodách kalibrací.

Administrativní pracovníci – zpracování zakázek a jejich evidence, jednání se zákazníky o dodávkách a expedici zboží, vystavování dokladů a faktur, organizace a sledování skladu hotových výrobků.

Vedoucí pracovníci – plánování výroby na základě objednávek, řízení výrobních procesů, dohled na kvalitu výroby, vedení týmu zaměstnanců, provádění kontrolní činnosti. (zdroj: interní materiály společnosti)

Další otázky se již týkají samotné práce a pracovního výkonu zaměstnanců.

## **Celková spokojenost s prací**

Spokojenost s prací, kterou zaměstnanec vykonává, je jednou z nejdůležitějších věcí, která je podmíněna několika různými faktory. Pro každého zaměstnance jsou tyto faktory jiné v závislosti na pohlaví, věku, zkušenostech nebo době odpracované ve společnosti. Spokojenost s prací byla ve společnosti zkoumána jak obecně, tak z hlediska pohlaví a pracovních pozic.

Úplně spokojených je 15 zaměstnanců, což je 30 %. Dalších 34 zaměstnanců, což je 68 %, je spíše spokojeno, ale ne se vším. V jejich práci se najde něco, co by změnili, nebo jim úplně nevyhovuje. Pouze 1 zaměstnanec, který tvoří 2 %, není spokojen s prací, kterou vykonává.

Plně spokojeni jsou o něco více muži než ženy. Celkově je spokojených 33 % mužů a 28 % žen. Spíše spokojených s tím, že by ve své práci něco změnili, je 67 % mužů a 71 % žen. Nespokojena je pouze jedna žena, která tvoří 1 %.

Při zaměření na pracovní pozice bylo zjištěno, že nejvíce plně spokojeni jsou administrativní zaměstnanci. Poté následují vedoucí zaměstnanci, kterých je plně spokojeno 67 %. Manuálních a technických zaměstnanců je plně spokojena čtvrtina. Zbytek je spíše spokojen s tím, že by ve své práci něco změnili. Nespokojen je jen jeden manuální zaměstnanec.

Tento výsledek je určitě pro společnost pozitivní, vyjadřuje, že o své zaměstnance dostatečně pečují a převážná většina zaměstnanců je s vykonávanou prací spokojena. Jako v každé práci se i zde najde něco, co zaměstnancům úplně nevyhovuje, což bude zkoumáno následovně.

## **Stres**

Důležitým aspektem pro zaměstnance je také to, zda jsou při práci ve stresu.

Často bývají ve stresu pouze 2 zaměstnanci, kteří tvoří 4 % všech respondentů. Z toho je to jeden muž, který pracuje na pozici vedoucího oddělení, a jedna žena, která pracuje manuálně. Občas bývá ve stresu více než polovina zaměstnanců, přesněji 58 %, z toho většina technických zaměstnanců – 67 %, dále většina vedoucích oddělení – 67 % a také více než polovina manuálních zaměstnanců – 58 %.

Zřídka pracuje ve stresu 18 % zaměstnanců a nikdy nebývá ve stresu 20 % zaměstnanců. Tyto kategorie tvoří hlavně administrativní pracovníci, poté část technických pracovníků – 33 % a ostatní manuální pracovníci – 40 %.

Z těchto výsledků vyplývá, že alespoň nějaké stresové situace ve své práci zažívají vedoucí oddělení. Z výsledků manuálních pracovníků lze usoudit, že záleží na jejich

aktuálním úkolu a času na něj, protože největší počet těchto pracovníků bývá ve stresu jen občas a zbytek téměř nikdy. Stresové situace se u nich objevují jen v případech, kdy je nutné vykonat něco navíc nebo rychleji, než je běžné.

### **Pracovní tempo**

Další otázkou bylo, zda zaměstnancům vyhovuje jejich pracovní tempo při plnění běžného pracovního úkolu.

Zcela pracovní tempo vyhovuje 16 zaměstnancům, což je 32 %. Respondentů, kteří zaškrtnuli možnost „spíše ano“, bylo 31, což je 62 %. Příliš rychlé tempo je pouze na 2 zaměstnance, kteří tvoří 4 %, a příliš pomalé tempo je jen na jednoho zaměstnance, tedy 2 % z výzkumného souboru.

Při zaměření jen na ty, kterým pracovní tempo nevyhovuje, lze zjistit, že příliš rychlé je tempo na jednoho manuálního pracovníka a na jednoho vedoucího oddělení. Naopak příliš pomalé je na jednoho manuálního pracovníka. Všem ostatním pracovníkům tempo vyhovuje, což je velmi pozitivní výsledek. Z toho lze usoudit, že za dobu odpracovanou ve společnosti už si téměř všichni zaměstnanci zvykli na požadované pracovní tempo.

Dále jsem se v oblasti pracovního tempa zaměřila na to, zda se zvyšuje při řešení nestandardního úkolu, což může být např. naléhavá zakázka nebo úkol, který musí být co nejdříve vyřešen. Většina, 70 %, své pracovní tempo musí zvýšit, aby tento úkol vyřešila. Naproti tomu 30 % zaměstnanců své pracovní tempo nezvyšuje. Z toho jsou to dvě třetiny vedoucích oddělení, čtvrtina technických pracovníků a téměř třetina manuálních pracovníků. Zvyšování pracovního výkonu tedy záleží hlavně na aktuálním úkolu a tom, které oddělení jej musí vykonat.

### **Náročnost práce**

Práce v průmyslovém podniku bývá často jak fyzicky, tak psychicky náročná pro pracovníky na všech pozicích. Každý pracovník tuto zátěž může vnímat jinak a právě to bude zkoumáno v další části výzkumu.

Fyzicky náročná je práce 44 % zaměstnanců, z toho hlavně manuálních pracovníků. Jako fyzicky náročnou svoji práci označilo 42 % z nich. Z ostatních pozic fyzickou náročnost své práce vnímá jen jeden technický pracovník, který tvoří 2 %. Ve většině případů fyzicky náročnou práci vykonávají ženy, je jich až 54 % oproti 20 % mužů z celého podniku.

Psychicky náročná je práce 38 % zaměstnanců a podíl pracovních pozic je zde větší než u fyzicky náročné práce. Jako psychicky náročnou svoji práci označilo 24 % manuálních pracovníků, 58 % technických pracovníků, 66 % vedoucích pracovníků a jedna ze dvou administrativních pracovníků. Psychicky náročnou práci má větší podíl mužů než žen, konkrétně 46 % mužů a 34 % žen v podniku.

Fyzicky i psychicky zároveň je práce náročná pro 12 % zaměstnanců, kteří pracují manuálně. Naopak ani jako fyzicky, ani jako psychicky náročnou svoji práci nepovažuje 30 % zaměstnanců.

Z těchto výsledků lze usoudit, že většinu fyzicky náročných prací vykonávají ženy a naopak psychicky náročné práce vykonávají spíše muži.

Z fyzicky i psychicky náročných práce mohou vznikat různé problémy, které na sobě pracovník může začít pozorovat. Proto se další část výzkumu věnuje právě tomu, jaké problémy se objevují u zaměstnanců nejčastěji.

Nejvíce obtíží mívají manuální pracovníci, méně pak techničtí a vedoucí pracovníci a nejméně administrativní pracovníci.

Nejčastějším fyzickým problémem, kteří mají manuální pracovníci, je bolest zad, kterou trpí 63 % těchto zaměstnanců. Následuje bolest hlavy a končetin, kterými trpí 45 % zaměstnanců. Další problémy se vyskytují jen zřídka. 12 % zaměstnanců bývá podrážděných a 9 % zaměstnanců mívá někdy trávicí obtíže. 6 % někdy pocituje strach či napětí, mívá bolesti břicha a kožní problémy. 3 % mívají někdy poruchy spánku nebo pocítují chronickou únavu. Pouze 12 % manuálních pracovníků nemívá žádné fyzické či psychické problémy.

Nejčastějším fyzickým problémem u technických pracovníků bývá bolest zad, kterou někdy trpí 41 % zaměstnanců, a bolest hlavy, kterou trpí 25 % zaměstnanců. Poté jen několik málo zaměstnanců je podrážděných, mívá bolesti břicha a trávicí obtíže, bolesti končetin, poruchy spánku nebo bývá unavených. Třetina těchto zaměstnanců nemívá žádné obtíže.

U všech vedoucích pracovníků se objevují alespoň občas nějaké problémy. Nejvíce jsou to bolesti zad a končetin, poté bolesti hlavy, podrážděnost, poruchy spánku, napětí a kožní problémy.

U administrativních pracovníků se občas vyskytne pouze bolest zad, jinak žádné problémy nemívají.

Celkově tedy zaměstnanci mívají nejvíce problémy fyzického charakteru, a to bolesti zad, hlavy a končetin. Psychické problémy se objevují spíše v menší míře.

Vše znázorňuje následující graf:

Graf 3 - Fyzické a psychické problémy zaměstnanců na jednotlivých pozicích



Zdroj: vlastní zpracování

### Podílení se na problému

Další otázkou bylo, zda se zaměstnanci dobrovolně podílí na řešení vzniklého problému na jejich pracovišti. Může jít např. o pomoc jinému zaměstnanci v časovém presu, pomoc při drobné opravě stroje apod. V této otázce šlo o to zjistit, zda jsou zaměstnanci ochotni vykonat něco navíc nebo pomoci ostatním, pokud zrovna mohou. Vždy se na řešení problému podílí 28 % všech zaměstnanců. V případě, že se jich problém také týká, se na jeho řešení podílí až 68 % zaměstnanců. Zbylé 4 % zaměstnanců se na problému podílejí jen tehdy, když jim to přikáže jejich nadřízený. Pokud tyto výsledky vztáhneme na pozice, tak vždy se na řešení problému podílí 30 % manuálních zaměstnanců, 25 % technických zaměstnanců a 33 % vedoucích zaměstnanců. Jen pokud se jich problém týká, se na jeho řešení podílí 66 % manuálních zaměstnanců, 67 % technických zaměstnanců, všichni administrativní zaměstnanci a 67 % vedoucích zaměstnanců. Dva zaměstnanci se na problému podílejí jen pokud



jim to přikáže nadřízený, z toho jeden manuální, který tvoří 3 %, a jeden technický, který tvoří 8 %. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že by ho problém nezajímal a nebyl ochotný se podílet na jeho řešení.

Tyto výsledky považuji za celkem pozitivní, je vidět, že zaměstnanci jsou ochotní řešit nastalý problém nebo pomoci ostatním. Každý zaměstnanec má však přidělenou svoji práci, kterou musí primárně vykonat, proto se většina z nich na problému podílí, jen pokud se jich také týká, jinak by se mohli dostat do skluzu ve výrobě.

### **Vztahy na pracovišti**

Dalším důležitým faktorem, který může výrazně ovlivnit pracovní výkon, jsou vztahy mezi zaměstnanci. Pro každého zaměstnance je podstatné, s kým pracuje a jaká je na pracovišti atmosféra. Člověk, který má v práci dobré vztahy, odvádí většinou lepší výkon, těší se do práce a je v práci spokojenější.

Jako velmi dobré a bezproblémové považuje vztahy na pracovišti 18 % všech zaměstnanců. Více je takto vnímají muži, až 27 % z nich, a méně ženy, pouze 14 % z nich. Jako dobré s občasnými menšími problémy považuje vztahy 70 % všech zaměstnanců, z toho 60 % mužů a 74 % žen. Našla se však i určitá část zaměstnanců, konkrétně 12 %, kteří si myslí, že vztahy nejsou příliš dobré. Tito zaměstnanci pracují ve společnosti již více než 15 let a mají jistě dobře zmapovanou situaci vztahů a ví, jak se vztahy měnily po celou dobu jejich působení ve společnosti. Je možné, že v současné době může na jejich pracovišti probíhat nějaký dlouhodobý konflikt nebo neshody, nebo jen nemají oporu ve svých kolezích.

### **Školení zaměstnanců**

Ve výrobní společnosti je nutné, aby zaměstnanci byli dobře vyškoleni pro svoji práci a také, aby se tato školení pravidelně opakovala. Běžně je zaměstnanec školen při nástupu do práce a poté v intervalech daných povahou práce, nejčastěji to bývá 1 rok. V následující otázce jsem zjišťovala, zda je zaměstnancům toho školení poskytováno. 66 % zaměstnanců uvedlo, že mívají pravidelná školení. Z hlediska pozic je to 67 % všech manuálních zaměstnanců, 67 % všech technických zaměstnanců a všichni vedoucí pracovníci. Těch, kteří nemají pravidelná školení, je 30 % a jsou to všichni administrativní zaměstnanci, 33 % technických zaměstnanců a 27 % manuálních zaměstnanců. Jen při nástupu do zaměstnání bylo školení poskytnuto 4 % zaměstnanců, kteří pracují manuálně.

Školení je tedy společností pravidelně poskytováno těm zaměstnancům, kteří jej potřebují k výkonu své práce.

Se školením také úzce souvisí vzdělávání, které může zaměstnancům pomoci v jejich kariérním postupu. Vzdělávání je poskytováno 10 % zaměstnanců, z toho 67 % vedoucích zaměstnanců a 25 % technických zaměstnanců. Dalším 78 % zaměstnanců není poskytováno žádné vzdělávání a jednorázově bylo vzdělávání poskytnuto 12 % zaměstnanců, z toho 50 % administrativních zaměstnanců, 8 % technických zaměstnanců a 12 % manuálních zaměstnanců. Vzdělávání není tedy ve společnosti příliš rozšířené a probíhá spíše výjimečně.

### **Kariérní postup**

Jedním z dalších faktorů, které ovlivňují výkon zaměstnanců, je i jejich kariérní postup ve společnosti. Pokud má zaměstnanec naději nebo příležitost k povýšení, většinou se to odrazí na jeho odvedeném výkonu.

Těch, kteří mají možnost postupovat ve své kariéře, je pouhých 6 % ze všech zaměstnanců. Týká se to jednoho vedoucího oddělení, jednoho technického a jednoho manuálního pracovníka. Dalších 42 % zaměstnanců nemá možnost postupovat ve své kariéře a zbylých 52 % neví o žádných možnostech postupu ve společnosti. Z takových výsledků je zřejmé, že každý má již své pracovní místo, na kterém setrvává po celou dobu práce ve společnosti a není zde příliš možnost kariérního postupu.

### **Odměňování**

Mzda a benefity bývají jedním z rozhodujících faktorů, podle kterého se člověk rozhoduje, zda chce vůbec do podniku nastoupit. Čím vyšší mzda a lepší zaměstnanecké výhody, tím se stává zaměstnavatel v očích uchazečů atraktivnější. Spokojeností s těmito faktory se zabývá následující část výzkumu.

Zaměstnanci byli dotazováni, zda jsou spokojeni se současnou výší jejich mzdy. Úplně spokojeno je 12 % všech zaměstnanců. Mezi ně patří 67 % vedoucích, 50 % administrativních a 8 % technických zaměstnanců, ale téměř žádní manuální zaměstnanci.

Některým zaměstnancům jejich mzda sice stačí, ale uvítali by i vyšší. Těchto zaměstnanců je v podniku 42 %. Jedná se zejména o technické a manuální pracovníky. Avšak 46 % zaměstnanců, což je téměř polovina, není s výší mzdy spokojeno. Sem se řadí polovina manuálních zaměstnanců, 42 % technických zaměstnanců a 33 % vedoucích.

Ti zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni se svojí mzdou, měli možnost se vyjádřit, co jsou ochotni udělat pro její zvýšení. Nejčastější odpovědi byly následující:

- zvýšit pracovní výkon,
- zlepšit organizaci práce,
- pracovat přesčas,
- vzdělávat se,
- podílet se na závažnějších činnostech ve společnosti.

V tomto ohledu záleží na společnosti, zda umožní zaměstnancům některé z těchto požadavků splnit a nabídnout jim vyšší mzdu.

Dále byli zaměstnanci dotazováni, zda jsou jim poskytovány nějaké zaměstnanecké výhody. Všichni dotazovaní se shodli, že ano a patří mezi ně např. stravenky a týden dovolené navíc.

### **Jistota zaměstnání**

Kromě mzdy a benefitů také při nástupu většinu nových zaměstnanců zajímá, jakou mají v práci jistotu a zda s ní mohou počítat dlouhodobě. Stávající zaměstnanci většinou vědí, jak si v podniku stojí a zda s nimi podnik počítá i do budoucna. Pocit jistoty také přidává na loajalitu ke společnosti a i to může být faktorem ovlivňujícím pracovní výkon.

Výsledky výzkumu ukazují, že 76 % zaměstnanců má pocit, že má ve společnosti jistotu svého zaměstnání. Shodli se na tom všichni vedoucí a administrativní zaměstnanci, 58 % technických zaměstnanců a 81 % manuálních zaměstnanců. Pouze 14 % zaměstnanců si myslí, že jistotu nemají a bojí se o svou pozici. Zbýlých 10 % zaměstnanců neví, zda mohou s jistotou počítat, proto dále odpovídali individuálně. Jeden zaměstnanec je ve společnosti krátce na to, aby to mohl posuzovat. Další zaměstnanci se shodují na tom, že jistota není nikdy a záleží na aktuální situaci, protože nikdy neví, co se může stát.

Z těchto výsledků lze obecně usoudit, že společnost dává ve většině případů svým zaměstnancům jistotu práce a počítá s nimi do budoucna.

### **Pracovní režim**

Rozložení pracovní doby a přestávek je věcí, která je společná pro všechny zaměstnance, ale nemusí všem vyhovovat. Každý má jiné potřeby a někdo bývá více produktivní v jinou denní dobu než druzí. Následující otázka zjišťovala, zda

zaměstnancům vyhovuje pracovní režim nastavený společností. Pracovní doba v této společnosti je od 6:00 do 14:00 a od 7:00 do 15:00 hodin s půlhodinovou přestávkou, kterou si zaměstnanci mohou udělat kdykoliv podle své potřeby, ale nejčastěji bývá tato přestávka mezi 9:30 a 10:00.

Tento pracovní režim vyhovuje 94 % zaměstnanců, což je pro společnost jistě uspokojivé a není důvod tento režim měnit.

### **Pracovní podmínky**

V další části výzkumu se budu věnovat činitelům, které ovlivňují zaměstnance bezprostředně při výkonu práce. Zaměstnance rozdělím do kategorií podle pracovních pozic, aby bylo přehledné, co přesně kterou pozici ovlivňuje nejvíce.

Nejdříve se zaměřím na manuální zaměstnance. U těch se objevují téměř všechny činitele uvedené v dotazníku, a to ve vysoké míře. Nejčastěji manuální zaměstnanci pracují v prašném prostředí, až 60 % z nich. Poté si 30 % zaměstnanců stěžuje na špatné osvětlení pracovního místa. Následuje nespokojenost s teplotou vzduchu, která není příjemná 27 % zaměstnanců. V hlučném prostředí pracuje 21 % zaměstnanců. Nejméně manuální zaměstnance ovlivňuje četnost výměny vzduchu větráním, která nevyhovuje 12 % z nich.

Většina těchto činitelů je spojena s výrobní činností podniku a doprovází výrobní proces, proto je nelze omezit, např. prašnost či hluk. Naopak to, co lze a mělo by být vylepšeno, je osvětlení pracovního místa. Nedostatečné osvětlení může být při výkonu práce velkým problémem, protože manuální práce vyžaduje přesnost a preciznost. Nehledě na zrak zaměstnanců, který se kvůli tomu může začít postupně zhoršovat. Teplota vzduchu a četnost větrání záleží na každém zaměstnanci zvlášť, ale je možné se na tomto problému domluvit s ostatními zaměstnanci a upravit ho ke spokojenosti všech.

Na technických pozicích zaměstnance nejvíce ovlivňuje teplota vzduchu, která je nepříznivá pro 33 % zaměstnanců. Poté je to osvětlení, které je nedostatečné pro 25 % zaměstnanců. Několik jednotlivců ovlivňuje i hluk, vibrace a prach. Avšak třetina technických zaměstnanců nepocituje vliv ani jednoho tohoto činitele.

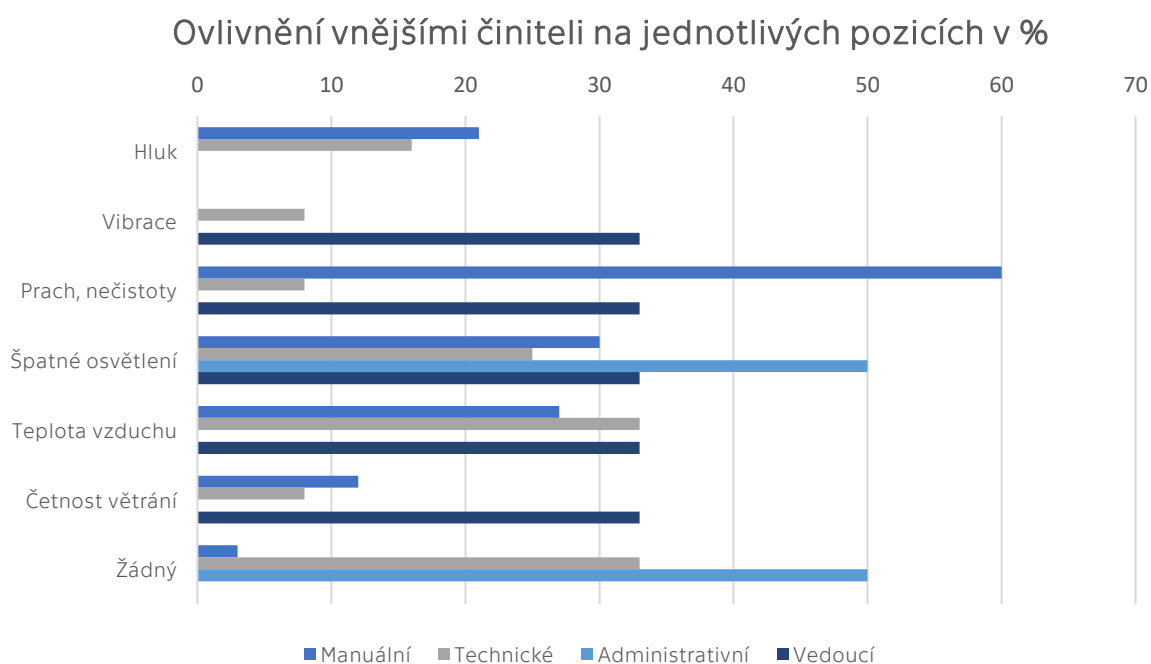
Na administrativní pozici jednomu zaměstnanci vadí nedostatečné osvětlení, jinak je žádný další činitel neovlivňuje.

U vedoucích zaměstnanců se prolíná několik činitelů dohromady. Jednomu z nich vadí prach a nečistoty, dalšímu špatné osvětlení a třetímu vibrace, nepříjemná teplota vzduchu a špatná výměna vzduchu.

Celkově lze říci, že zaměstnanci na všech pozicích se potýkají s nedostatečným osvětlením svého pracovního místa. To je určitě problém, který je možné vyřešit a společnost by se na něj měla zaměřit, protože dobré osvětlení je důležité jak pro zrak pracovníka, tak pro přesnost práce, kterou vykonává. Velká část zaměstnanců také pracuje v prašném a hlučném prostředí, což ale přirozeně doprovází výrobní proces a není příliš možné tyto negativní činitele omezit. Posledním, co stojí za úvahu, je regulování teploty vzduchu na přijatelnou míru alespoň pro většinu zaměstnanců.

Všechny tyto výsledky znázorňuje následující graf:

Graf 4 - Ovlivnění vnějšími činiteli na jednotlivých pozicích



Zdroj: vlastní zpracování

## Bezpečnost práce

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je zakotvena v Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s bezpečnostními předpisy potřebné k výkonu své práce. Další část výzkumu se zabývala tím, zda jsou zaměstnanci na všech pozicích dostatečně seznámeni s těmito předpisy. Výsledky jsou velice uspokojivé, protože 98 % zaměstnanců uvedlo, že s bezpečnostními pokyny byli seznámeni a 2 % zaměstnanců byla seznámena, jen ne dostatečně. Je tedy zřejmé, že při nástupu na všechny pozice zaměstnanci procházejí školením a toto školení je také v průběhu roku opakováno.

## Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je pro zaměstnance jakási zpětná vazba k jejich odváděnému výkonu a chování v podniku. Mělo by být pravidelné a pracovník by měl vědět, za co bude hodnocen.

Pravidelně bývá hodnoceno 36 % zaměstnanců, z toho 48 % všech manuálních zaměstnanců, 8 % technických zaměstnanců a 33 % vedoucích zaměstnanců. Nepravidelně bývá hodnoceno 26 % zaměstnanců, z toho 30 % manuálních zaměstnanců a 25 % technických zaměstnanců. Nikdy nebývá hodnoceno 36 % zaměstnanců, kam spadají všichni administrativní zaměstnanci, 50 % technických zaměstnanců, 66 % vedoucích zaměstnanců a 21 % manuálních zaměstnanců.

Z těchto výsledků vyplývá, že hodnocení se nejvíce týká manuálních pracovníků, ale není příliš organizované a systematické. U některých pozic probíhá pouze nahodile a nepravidelně.

## Seřazení faktorů

V poslední části výzkumu bylo na každém zaměstnanci, aby podle svého uvážení seřadil nabídnuté možnosti vztahující se k určité skupině faktorů, které ovlivňují jeho pracovní výkon. Pro každého zaměstnance je každý faktor jinak důležitý, a proto bylo toto seřazení zkoumáno jak obecně za celou společnost, tak podle jednotlivých pracovních pozic.

Zaměstnanci měli podle důležitosti seřadit tyto možnosti:

- spokojenost s prací – což je celkový pocit zaměstnance z vykonávané práce, to, zda ho práce naplňuje, chodí do ní rád a neuvažuje o změně zaměstnání;
- výše mzdy – za jak důležité zaměstnanec považuje výši svojí mzdy, jak moc mu záleží na finančním ohodnocení odváděného výkonu;
- zapojení do řešení problémů – zda zaměstnanec cítí potřebu být součástí i jiných pracovních procesů a řešit nastalé problémy či pomáhat ostatním;
- jistota zaměstnání – zda je pro zaměstnance důležité vědět, že má ve společnosti určitou jistotu, že nepřijde o místo a že se s ním do budoucna počítá;
- dobré vztahy na pracovišti – jak moc je pro zaměstnance důležité vycházet s ostatními, spolupracovat a podílet se na vykonávané práci, mít v někom oporu a navazovat dlouhodobá přátelství;

- dobré podmínky pro práci – což se týká hlavně pracovního prostředí, v jakém zaměstnanec pracuje, ale také rozložení pracovní doby, přestávek, místa výkonu práce a v neposlední řadě také komunikace s nadřízenými;
- možnost povýšení/postupu – to, jak zaměstnanec považuje za důležité vědět, zda má někdy v budoucnu vyhlídky na určitý kariérní postup, ať už v rámci společnosti nebo svého vlastního profesního života;
- možnost dalšího vzdělávání v oboru – zda je zaměstnanec ochoten se dále vzdělávat a tím zvyšovat svou kvalifikaci a uplatnitelnost na trhu práce.

Nejprve budou vyhodnoceny výsledky jednotlivých pozic a poté za celou společnost dohromady.

Jako první začne vyhodnocení největší částí zaměstnanců, kterou tvoří manuální pracovníci. Jejich seřazení faktorů podle důležitosti je následující:

*Tabulka 2 - Seřazení faktorů manuálními pracovníky*

1.	Jistota zaměstnání
2.	Výše mzdy
3.	Spokojenost s prací
4.	Dobré vztahy na pracovišti
5.	Dobré podmínky pro práci
6.	Zapojení do řešení problémů
7.	Možnost povýšení/postupu
8.	Možnost dalšího vzdělávání v oboru

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z těchto výsledků je patrné, že pro manuální pracovníky je nejdůležitější vědět, že s nimi společnost počítá i do budoucna a mají jisté své pracovní místo. Ihned v závěsu je pro ně určující výše mzdy, která, i když není na takové pracovní pozici příliš vysoká, je pro ně i tak důležitá. Na třetím místě je spokojenost s prací, která je určitě důležitá proto, aby zaměstnanci rádi chodili do práce. Ze zařazení těchto faktorů do prvních 3 míst lze usoudit, že manuálním pracovníkům záleží hlavně na tom, že mají ve společnosti dlouhodobou jistotu, stabilní mzdu a jsou tam spokojeni. Na čtvrtém místě jsou dobré vztahy na pracovišti, které pro zaměstnance už nejsou natolik důležité, nejspíše z důvodu, že každý má svoji vlastní práci a nemusí spolupracovat s ostatními.

Kdyby na této pozici byla vyžadována častá spolupráce, je možné, že důležitost tohoto faktoru by se objevila na žebříčku výše. Na pátém místě jsou dobré podmínky pro práci, z čehož lze usoudit, že zaměstnanci jsou již zvyklí na režim svého pracovního místa i pracovní doby a není to pro ně rozhodující faktor. Na šestém místě je zapojení do řešení problémů, z čehož vyplývá, že převážná většina manuálních zaměstnanců nepotřebuje být zapojena do složitějších pracovních procesů a stačí jim jejich vlastní práce. Na sedmém místě je možnost povýšení/postupu, což může být dáno tím, že v této společnosti nemají manuální pracovníci příliš kam postupovat, a proto pro ně tento faktor není důležitý. Na posledním místě je možnost dalšího vzdělávání v oboru, což je založeno na stejné bázi jako možnost povýšení. Jelikož nejsou velké možnosti postupu, tito zaměstnanci ani necítí potřebu se učit novým věcem a zvyšovat svoji kvalifikaci. Počítají s tím, že mají své místo jisté a jsou spokojeni s tím, co dělají.

Jako další bude zhodnoceno seřazení faktorů technickými pracovníky:

*Tabulka 3 - Seřazení faktorů technickými pracovníky*

1.	Spokojenost s prací
2.	Výše mzdy
3.-5.	Jistota zaměstnání
3.-5.	Dobré vztahy na pracovišti
3.-5.	Dobré podmínky pro práci
6.	Možnost povýšení/postupu
7.	Zapojení do řešení problémů
8.	Možnost dalšího vzdělávání v oboru

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejdůležitějším faktorem pro většinu technických pracovníků je celková spokojenost s prací. Záleží jim nejvíce na tom, aby je práce bavila a naplňovala a aby do ní chodili rádi. Na druhém místě je pro ně, stejně jako pro manuální pracovníky, důležitá výše mzdy. Vykonávají specifickou práci a chtějí za ní být řádně odměněni. Na dalším místě jsou hned 3 faktory, kterým zaměstnanci přiřadili průměrně stejnou důležitost. Je to jistota zaměstnání, dobré vztahy na pracovišti a dobré podmínky pro práci. Také, jako manuální pracovníci věří, že s nimi společnost počítá i do budoucna a nemusí se bát o své pracovní místo. Dobré vztahy jsou pro ně rovněž důležité, protože se ve společnosti v rámci svojí pozice setkávají i se zaměstnanci z různých oddělení. Dobré



podmínky pro práci shledávají důležité nejspíše pro vyhovující rozložení pracovní doby. Následuje možnost povýšení/postupu, která je až na šestém místě. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nemají moc zájem postupovat v kariéře, ale nejsou zde ani příliš velké možnosti, jak už ukázal předešlý výzkum. Na sedmém místě mají techničtí pracovníci zapojení do řešení problémů, což pro ně není skoro vůbec důležité. I z předchozího výzkumu lze usoudit, že si raději hledí své vlastní práce a příliš se nezapojují do jiných věcí, pokud se jich netýká. Na posledním místě, stejně jako manuální pracovníci, označili techničtí pracovníci možnost dalšího vzdělávání v oboru. Ani u nich není příliš velký zájem se naučit něco nového, také to může být z toho důvodu, že jim společnost nemůže nabídnout žádný velký kariérní postup. Důležitost faktorů pro technické pracovníky se velmi podobá seřazení manuálních pracovníků, nejvíce se odchyluje jen to, že spokojenost s prací je u technických pracovníků již na prvním místě a u manuálních až na třetím.

Dále bude zhodnoceno seřazení faktorů administrativními pracovníky:

*Tabulka 4 - Seřazení faktorů administrativními pracovníky*

1.	Spokojenost s prací
2.	Výše mzdy
3.	Jistota zaměstnání
4.-5.	Dobré vztahy na pracovišti
4.-5.	Dobré podmínky pro práci
6.	Zapojení do řešení problémů
7.	Možnost dalšího vzdělávání v oboru
8.	Možnost povýšení/postupu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Toto seřazení se velmi podobá seřazení technickými pracovníky. Nejdůležitější je, stejně jako u nich, spokojenost s prací následovaná výší mzdy, kterou zařadili na druhé místo také manuální pracovníci. Na třetím místě je jistota zaměstnání. Zdá se, že tyto první tři hodnoty jsou sdílené většinou částí společnosti. Na čtvrtém a pátém místě se objevují dobré vztahy a dobré podmínky pro práci. Pro administrativní pracovníky by dobré vztahy měly být klíčové, protože jejich práce bývá vykonávána v kancelářích s několika dalšími kolegy a pokud by jejich vztahy nebyly dobré, v práci by zřejmě vše nefungovalo tak, jako funguje teď. Na pátém místě je pak zapojení do řešení problémů,

kteřé by se i dalo očekávat výše, ale je vidět, že ani administrativní pracovníci se příliš nezajímají o práci někoho jiného či problémy společné několika jiným zaměstnancům. Na posledních místech je stejně jako u manuálních a technických pracovníků možnost dalšího vzdělávání a možnost povýšení. I tito zaměstnanci jsou zřejmě na své pozici spokojeni a nemají potřebu se dále vzdělávat a rozvíjet svoji kariéru.

Jako poslední bude zhodnoceno seřazení faktorů vedoucími pracovníky:

*Tabulka 5 - Seřazení faktorů vedoucími pracovníky*

1.	Spokojenost s prací
2.	Jistota zaměstnání
3.	Výše mzdy
4.	Dobré vztahy na pracovišti
5.	Dobré podmínky pro práci
6.	Zapojení do řešení problémů
7.	Možnost dalšího vzdělávání v oboru
8.	Možnost povýšení/postupu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Seřazení vedoucími pracovníky se velmi podobá seřazení administrativními pracovníky. Nejdůležitější je pro ně celková spokojenost s prací, jistota zaměstnání a výše mzdy. Vedoucí zaměstnanci by měli být spokojeni s tím, co vykonávají za práci, neboť ve vedoucí pozici je třeba, aby je práce naplňovala a oni tak byli dobrým vzorem svým podřízeným. Jistota práce je rovněž důležitá, pravděpodobně z důvodu, že mohou kdykoliv selhat a přijít tak o své místo. Výše mzdy na takovéto pozici již bývá zajímavější a tudíž i pro zaměstnance důležitá. Následují dobré vztahy na pracovišti, které by měl vedoucí umět koordinovat a řešit případné problémy. Na pátém místě jsou dobré podmínky pro práci, z čehož usuzuji, že jsou na ně zaměstnanci již zvyklí a proto je nepovažují za tolik důležité. Až na šestém místě je zapojení do řešení problémů, které by u vedoucích pracovníků mohlo být i výše. Ve své pozici se s problémy jistě musí setkávat mnohem častěji než podřízení zaměstnanci a proto by pro ně zapojení mělo být více důležité. Na posledních místech jsou možnosti dalšího vzdělávání a povýšení. Myslím, že tyto aspekty by měli vedoucí považovat za více důležité. Na jejich pozici čas od času nějaké vzdělávání probíhá a mělo by přispívat k lepšímu výkonu i lepšímu vedení podřízených zaměstnanců. Možnost povýšení pro

ně není důležitá stejně tak jako pro všechny ostatní pozice, což je zřejmě rovněž dáno nastavením společnosti v tom smyslu, že každý má již vybudované své místo a pokud by chtěl nějak postupovat ve své profesní kariéře, nebylo by to v této společnosti.

Nakonec jsem ze získaných dat seřadila tyto nabízené faktory obecně za celou společnost. Z hodnot, které zaměstnanci přidali každé možnosti, jsem vytvořila průměr a tyto hodnoty poté seřadila. Výsledky znázorňuje následující graf:

Graf 5 - Seřazení faktorů podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je možné vidět, že nejdůležitější je pro většinu zaměstnanců výše mzdy. Práce je především vykonávána pro peníze nebo benefity. Jak bylo zjištěno v úvodu dotazníku, převážná většina zaměstnanců této společnosti je středního věku nebo starší, tudíž jistě mají vlastní rodiny a výše mzdy je důležitá pro jejich zajištění.

Jako druhý nejdůležitější faktor je spokojenost s prací, kam lze zahrnout vše ostatní, co není mezi dalšími možnostmi uvedeno.

Třetím nejdůležitějším faktorem je jistota zaměstnání. Zaměstnanec potřebuje mít pocit, že do společnosti patří, že ho potřebuje a je pro ni důležitý. Vzhledem k tomu, že 54 % zaměstnanců ve společnosti pracuje více než 15 let, je možné, že o to více si váží toho, že v ní mají takovou dlouhodobou jistotu.

Následují dobré vztahy na pracovišti. Pokud spolu lidé pracují již nějakou dobu, zvyknou si na sebe a není příliš těžké tyto dobré vztahy udržovat, pokud mezi nimi

vyloženě nepanuje rivalita či nenávisť. To se však výzkumem nepotvrdilo a i když jsou dobré vztahy až na čtvrtém místě, jistě jsou pro zaměstnance pracující v kolektivu důležité, jen je nemusí tolik vnímat a berou je už jako samozřejmost.

Na pátém místě jsou dobré podmínky pro práci, které se na této pozici umístily většinou i mezi různými pracovními pozicemi. Pro zaměstnance není tolik důležité, v kolik hodin bude začínat a končit pracovní doba a kdy si udělají přestávku či v jakém patře pracují. Je to něco, na co si každý člověk musí dříve či později navyknout a nebývá velkým problémem, pokud se něco z toho změní.

Na šestém místě je zapojení do řešení problémů. Z toho plyne, že zaměstnanci se příliš nepotřebují zapojovat do jiných akcí a procesů, spíše si udělají svoji práci a to jim stačí. Pokud však chce někdo dosáhnout na vyšší pozici, měl by se více zapojovat a zajímat se o práci ostatních, aby získal větší přehled a později se mohl zapojit třeba i do rozhodování v rámci celé společnosti.

Na sedmém místě je možnost povýšení/postupu. Jak již bylo uvedeno, zaměstnanci o to příliš nestojí ani na jedné pracovní pozici, spíše jsou spokojeni tam, kde jsou a nemají velké ambice na to rozvíjet svoji kariéru.

Na posledním místě skončila možnost vzdělávání v oboru. Tento výsledek se může zdát překvapující, zaměstnanci nemají ani zájem se něco nového naučit a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Je ale možné, že kdyby ve společnosti neměli takovou jistotu zaměstnání, zvýšilo by se procento těch, kteří by o možnosti vzdělávání či rekvalifikace zauvažovali.

Touto částí je samotný výzkum ukončen a celkové výsledky budou vyhodnoceny v následující kapitole.

## 6 Výsledky a diskuze

V této kapitole budou vyhodnoceny výsledky výzkumu a navržena případná opatření ke zlepšení stávající situace v podniku.

Podle vyplněných dotazníků zaměstnanci společnosti TERMOSONDY Kladno spol. s r. o. byly získány potřebné informace ke zmapování současné situace a bylo zjištěno, jak tyto zaměstnance ovlivňují různé aspekty práce.

V úvodu bylo zjištěno, jaké je věkové složení zaměstnanců ve společnosti. Převažují zde spíše lidé středního věku a starší, nejvíce mezi 41-55 lety. V současnosti jsou tito lidé pro společnost nejvýhodnější, jelikož již mají své rodiny a nehrozí u nich, že by šli např. na rodičovskou dovolenou, ale ani ještě nemusí řešit odchod do důchodu. Problém by mohl nastat spíše až za 10-15 let, kdy tito lidé budou již v důchodovém věku a společnost by se mohla potýkat s nedostatkem zaměstnanců. Lidí, kteří jsou mladší – kolem 30 let není ve společnosti tolik, aby je všechny mohli nahradit.

Dále bylo zjištěno, jaký nepoměr je mezi počtem žen a mužů. Ve společnosti pracuje více než dvojnásobné množství žen než mužů. Tento nepoměr má však své vysvětlení – nejvíce lidí pracuje manuálně, kde je vyžadována drobná ruční práce a přesnost, vhodná spíše pro ženy. Muži pracují spíše na technických a vedoucích pozicích.

Doba, po kterou lidé pracují ve společnosti, bývá nejčastěji více než 15 let, většina z nich zde pracuje již od vzniku společnosti. To znamená, že společnost již dobře znají, mají hodně zkušeností a vykonávají svoji práci dobře, proto mají ve společnosti takovou jistotu. Dalších 26 % lidí zde pracuje 1-5 let a za poslední rok společnost přijala 3 nové zaměstnance. Do budoucna by bylo vhodné zvážit častější přijímání nových pracovníků a jejich zaučování zkušenějšími kolegy, aby byl dostatek zaměstnanců při odchodu těchto lidí do důchodu. Společnost si zakládá na kvalitní výrobní proces a výsledné výrobky, proto by měla zajistit, aby v tom noví zaměstnanci nadále pokračovali.

Jedním z hlavních aspektů práce pro zaměstnance je spokojenost s prací. To záleží hlavně na povaze vykonávané práce, její náplni a zázemí společnosti. Otázka spokojenosti byla proto zvolena jako jedna z dílčích výzkumných otázek. Výzkum ukázal, že většina zaměstnanců je v práci celkem spokojena a nic by nezměnilo 30 % z nich. Zbylí zaměstnanci by rádi změnili ve své práci nějakou drobnost, která je ale přímo neovlivňuje a příliš jim nevádí. Takové drobnosti se jistě objevují téměř

v každém zaměstnání a zaměstnanci si na ně spíše časem zvyknou. S takovým výsledkem může být společnost velmi spokojena, je to hlavně výsledek péče o zaměstnance a celkové atmosféry na pracovišti.

Dalším zkoumaným faktorem byl stres na pracovišti. Stres určitě není na denním pořádku zaměstnanců této společnosti, často bývá ve stresu jen minimum zaměstnanců. Občas se dostane do stresových situací více než polovina zaměstnanců, ale bývá to spíše při dokončování naléhavé zakázky nebo neodkladném problému, jinak probíhá pracovní proces celkem plynule. Pozitivní je určitě to, že 38 % zaměstnanců téměř nikdy stres nezažívá.

Se stresem souvisí i pracovní tempo, ve kterém zaměstnanci pracují. Výzkum ukázal, že pracovní tempo vyhovuje téměř všem zaměstnancům, až 94 %. Pouze pro dva zaměstnance je pracovní tempo příliš rychlé a na jednoho je příliš pomalé. Z toho vyplývá, že pracovní tempo je ve společnosti dobře nastavené a zaměstnanci jsou zvyklí v něm pracovat. Záleží také na velikosti zakázek a času na jejich vyřízení.

Pracovní tempo se u 70 % zaměstnanců zvyšuje při řešení nestandardního úkolu, což by mělo být samozřejmostí, když je třeba co nejrychleji vyřídit např. důležitou zakázku. Zbýlých 30 % se úkol nemusí přímo týkat nebo nezáleží na rychlosti jejich pracovního tempa. Také záleží na tom, které oddělení musí úkol vyřešit.

Další velkou částí, týkající se i zdraví zaměstnanců, je náročnost práce. Tuto náročnost může každý zaměstnanec vnímat jinak a co vadí jednomu, nemusí vadit druhému. Výzkum ukazuje, že celkově je práce ve společnosti více náročná fyzicky než psychicky, ale rozdíly nejsou příliš velké. Nejvíce fyzicky náročná je práce manuálních pracovníků a nejvíce psychicky náročná je práce vedoucích pracovníků. Obě možnosti najednou však připouští jen minimum zaměstnanců. Naproti tomu necelá třetina zaměstnanců svoji práci za náročnou nepovažuje.

Tato náročnost s sebou přináší i různé fyzické a psychické problémy, které se objevují u zaměstnanců více, než by se dalo očekávat. Nejčastěji jsou to bolesti zad, hlavy a končetin, vyskytující se nejvíce u manuálních pracovníků. Tito zaměstnanci musí velkou část své směny trávit v jedné poloze, např. sezením u pracovního stolu nebo zvedáním těžkých těles. Tato práce se proto projevuje na jejich zdraví. Další symptomy, které vykazují zaměstnanci na jiných pozicích, jako např. podrážděnost, napětí či únava nejsou už tak časté a mohou také souviset s věkem zaměstnanců. Například na

vedoucí pozici je normální, že se u člověka občas objeví únava nebo podrážděnost v náročném období. Společnost by se měla v tomto případě zaměřit spíše na pohodlí těch pracovníků, kteří trpí častými bolestmi zad, hlavy nebo končetin. To může být řešeno obměnou pracovního místa během pracovní doby, tzv. rotace práce, kdy se zaměstnanci vymění mezi sebou tak, aby si na následujícím místě uvolnili namáhanou část těla. Pokud se tyto symptomy u zaměstnanců objevují jen zřídka, není důvod na jejich práci něco měnit, s občasnou unaveností těla či svalů se setkává téměř každý.

Menší podkapitolou zapracovanou do výzkumu bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ochotni se podílet na problémech nebo udělat něco navíc, pokud je to nutné. Výzkum ukázal, že takto ochotných je necelá třetina všech zaměstnanců, avšak pokud se jich problém také týká, je ochotno přiložit ruku k dílu až 68 % zaměstnanců. Několik málo zaměstnanců je v tomto závislých jen na svých nadřazených a udělají to jen pokud to mají přikázané. U tohoto problému záleží také na tom, zda mají zaměstnanci čas vykonávat něco navíc, nebo se musí neustále věnovat svojí práci. Proto nejspíš takové množství zaměstnanců zvolilo možnost se na problému podílet jen, když se jich také týká. Z výzkumu však vychází, že zaměstnanci jsou ochotni být nápomocni a pokud mohou, tak rádi pomohou ostatním.

Další částí výzkumu byly vztahy a atmosféra na pracovišti. Záměrem bylo zjistit, jaké vztahy mezi sebou zaměstnanci mají a v jaké míře je to ovlivňuje.

Jako velmi dobré ohodnotilo vztahy na pracovišti pouze 18 % zaměstnanců, ale dalších 70 % uvedlo, že jsou celkem dobré, jen s občasnými problémy. Tyto problémy se mohou určitě vyskytnout v kterémkoliv zaměstnání a jelikož je tato práce náročná i na psychiku, na chování lidí se to určitě odrazí. Avšak zbylých 12 % zaměstnanců si myslí, že vztahy nejsou příliš dobré a tito lidé pracují ve společnosti již více než 15 let. Je možné, že vědí o nějakých starých konfliktech, nebo jen atmosféru na pracovišti nepovažují za tak dobrou jako před lety. Celkově by společnost měla na upevnování vztahů více zapracovat, např. pořádáním teambuildingů, kde jsou lidé v neformálním prostředí, lépe se uvolní a navzájem se poznají i z jiné než pracovní stránky. Sami zaměstnanci, pokud o to mají zájem, mohou také vztahy upevňovat, což bývá např. při společných sportovních aktivitách, víkendových výletech nebo jen při posezení v oblíbené restauraci či kavárně po práci.

Následující část výzkumu se věnovala školení a vzdělávání zaměstnanců. Bylo zjištěno, že dvě třetiny zaměstnanců mívají pravidelná školení. Jsou to pravděpodobně ti zaměstnanci, kteří pracují se stroji a zařízeními, kde je to vyžadováno. V tomto směru by měla společnost sama vědět, zda je školení dostačující a kdo všechno musí být školen. Dá se ale předpokládat, že školení je zajištěno všem, kteří jsou povinni ho absolvovat, jinak by nebyl zajištěn tak plynulý proces výroby.

Naproti tomu vzdělávání již není ve společnosti tak rozšířené. Je poskytováno pouze 10 % zaměstnanců a několik dalších bylo vzděláváno jednorázově. Malá rozšířenost je nejspíše dána tím, že společnost nenabízí příliš velké možnosti kariérního postupu a proto zaměstnanci nemají potřebu se vzdělávat nebo rekvalifikovat. Pokud je to alespoň trochu možné, mohla by se na lepší poskytování vzdělávání společnost v budoucnu více zaměřit, kdyby o něj byl mezi zaměstnanci zájem.

V souvislosti se vzděláváním jsem zjišťovala i možnosti kariérního postupu ve společnosti. Ten je však umožněn pouhým 6 % zaměstnanců. Více než polovina zaměstnanců ani nemá žádné informace o případných možnostech povýšení. To je určitě aspektem, který ovlivňuje dlouhodobý výkon zaměstnanců. Pracují spíše kvůli získání mzdy a pokud by chtěli rozvíjet svoji profesní dráhu, museli by zvolit jiného zaměstnavatele, který to umožňuje.

Dále výzkum zjišťoval spokojenost zaměstnanců se mzdou. Velká část zaměstnanců s ní není spokojena a některým zaměstnancům sice stačí, ale uvítali by i vyšší, zejména manuální pracovníci. Pro vyšší mzdu jsou ochotni pracovat přesčas nebo zvýšit pracovní výkon. Zde záleží na společnosti, zda to zaměstnancům umožní a zda si může dovolit zvyšovat mzdy.

Těch, kteří jsou se mzdou úplně spokojeni, je jen 12 % zaměstnanců a z toho nejvíce vedoucí zaměstnanci.

Další část výzkumu byla věnována jistotě zaměstnání ve společnosti. To je faktor, který nemusí zaměstnance ovlivňovat přímo, ale pokud dojde k nějakým personálním změnám, mohou nad ním lidé začít uvažovat. Samozřejmě také záleží na odpracované době a postavení ve společnosti. Je vidět, že tato společnost dává svým zaměstnancům dostatečnou jistotu práce, jelikož více než tři čtvrtiny zaměstnanců pociťují, že jistotu mají. Několik dalších zaměstnanců se o svoji pozici obává, což je



přirozené, protože o práci může kdokoliv přijít ze dne na den. Je však důležité, že zaměstnanci vědí, že s nimi společnost počítá i do budoucna.

Důležitou součástí práce je pro zaměstnance také pracovní režim. Pracovní doba i doba odpočinku podle výzkumu však vyhovuje téměř všem zaměstnancům. Zaměstnanci zřejmě nejvíce oceňují jednosměnný provoz, volné víkendy a brzký začátek pracovní doby, protože po práci mají téměř celé odpoledne již volné. Také jsou již zvyklí na rozložení přestávek. Společnost proto nemá důvod tento režim měnit.

Co však zaměstnance ovlivňuje ve větší míře jsou podmínky při výkonu práce, což je další dílčí výzkumnou otázkou. Většina manuálních zaměstnanců pracuje v prašném prostředí. Část z nich nemá dostatečně osvětlené pracovní místo a nejsou spokojeni ani s teplotou vzduchu. Pětina z nich musí při výkonu práce čelit hluku. Na dalších pozicích se také vyskytuje problém s nedostatečným osvětlením a u několika zaměstnanců i práce v hlučném a prašném prostředí s nedostatečným větráním. Špatná výměna vzduchu může zhoršovat soustředění a snižovat pracovní výkon. Společnost by se tedy měla zaměřit zejména na lepší osvětlení pracovišť a zaměstnanci mezi sebou domluvit na četnosti větrání a udržování přijatelné teploty vzduchu.

Poslední dílčí výzkumnou otázkou a věcí, na které by společnost měla více zapracovat, je hodnocení zaměstnanců. Pravidelně bývá hodnoceno jen 36 % z nich. Hodnocení je důležité proto, aby zaměstnanci věděli, zda dobře odvádí pracovní výkon a zda jsou jejich výsledky uspokojivé. Několik dalších zaměstnanců bývá hodnoceno nepravidelně a proto by společnost měla stanovit nějaké termíny nebo četnost hodnocení, aby na něj byli zaměstnanci připraveni.

V závěrečné části výzkumu bylo již zkoumáno čistě postavení priorit každého zaměstnance a rozděleno podle pracovních pozic. Díky tomu byly zjištěny následující údaje:

- mezi 3 nejdůležitější faktory manuálních pracovníků patří jistota zaměstnání, výše mzdy a spokojenost s prací;
- technickým pracovníkům nejvíce záleží na spokojenosti s prací a výší mzdy;

- administrativní pracovníci mají první tři priority stejné jako manuální zaměstnanci, jen v jiném pořadí – spokojenost s prací, výše mzdy a jistota zaměstnání;
- vedoucí pracovníci jsou na tom podobně, na prvním místě zůstává spokojenost s prací a následuje jistota zaměstnání a výše mzdy.

Když byly tyto výsledky seřazeny obecně za všechny zaměstnance společnosti, ukázalo se, že pro nejvíce z nich je prioritou výše mzdy. Následuje spokojenost s prací a jistota zaměstnání. Naopak prioritami vůbec nejsou možnosti povýšení či vzdělávání.

Pokud budou shrnuty všechny tyto výsledky, tak lze říci, že většina zaměstnanců vykonává tuto práci hlavně z důvodu stálé mzdy, poskytování benefitů a dlouhodobé jistoty práce ve společnosti. Několik málo jedinců je ochotno na svém pracovním výkonu přidat a zajistit si tak vyšší mzdu nebo odměny. Avšak většina z nich nemá potřebu se vzdělávat či kariérně růst, případně se podílet i na jiných činnostech ve společnosti. Je třeba se také více zaměřit na celkovou atmosféru na pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci a více zaměstnance motivovat pro spolupráci s ostatními. Z odpovědí se také dá usoudit, že většinu zaměstnanců práce příliš nenaplnuje, ale dělají ji, protože jsou na ni již několik let zvyklí a nemají zájem si hledat práci, která by je více bavila. Když přehlédnou pár maličkostí, jsou zde víceméně spokojeni a celý pracovní proces včetně pracovního režimu a tempa jim vyhovuje.

# Závěr

Tato bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Nejprve byly popsány kapitoly o pracovním výkonu, jeho řízení, hodnocení a motivaci a jejím vlivu na pracovní výkon. Poté byly rozděleny faktory ovlivňující pracovní výkon na individuální a organizační, na pracovní podmínky a pracovní prostředí a na ostatní faktory. V každé kategorii bylo stručně popsáno několik zásadních faktorů.

Následovala praktická část, kde byl stanoven cíl výzkumu a dílčí výzkumné otázky. Cílem bylo zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují pracovní výkon v podniku. Výzkum ukázal, že zaměstnanci jsou ovlivňováni spoustou různých faktorů. Největší pozitivní vliv na pracovní výkon má pocíťovaná jistota práce, kterou společnost ve svých zaměstnancích vyvolává. Poté je to vyhovující pracovní režim a celková spokojenost s prací. Co má však na pracovní výkon negativní vliv, jsou někdy nevyhovující podmínky práce jako je prašnost, hluk a nedostatečné osvětlení. Práce bývá také často fyzicky a psychicky náročná a u zaměstnanců se objevují bolesti různých částí těla. Avšak většina zaměstnanců práci vykonává hlavně z důvodu pravidelné mzdy a dlouhodobé spokojenosti ve společnosti.

Překvapující bylo zjištění, že zaměstnanci nemají příliš zájem o vzdělávání a nezajímají se o případné možnosti kariérního postupu.

Po zodpovězení výzkumných otázek lze říci, že zaměstnanci jsou víceméně spokojeni s vykonávanou prací, hlavně z důvodu, že už jsou na ni za dobu odpracovanou ve společnosti zvyklí. Pravidelné hodnocení ve společnosti příliš neprobíhá, bývá spíše nahodilé a nesystematické. Pracovní podmínky většině zaměstnanců vyhovují, hlavně pracovní doba a pracovní tempo. Některým zaměstnancům vadí různí činitelé, kteří je ovlivňují bezprostředně při výkonu práce.

Společnost by se měla tedy zaměřit na zlepšení hodnocení zaměstnanců, přidat na systematičnosti a pravidelnosti. Také by se měla více zajímat o vztahy na pracovišti a průběžně je posilovat společnými aktivitami a zapojovat do nich všechny zaměstnance. V neposlední řadě by se měla více zaměřit na fyzické pohodlí zaměstnanců při práci, aby snížila četnost fyzických problémů, které se týkají hlavně manuálních zaměstnanců.

V budoucnu by bylo vhodné se připravit na nábor nových zaměstnanců, jelikož více než polovina současných zaměstnanců má přibližně 10-15 let před odchodem do důchodu.

Závěrem lze říci, že situaci ve společnosti je možné považovat za uspokojivou a pro zaměstnance vyhovující. Nedostatky, které byly zjištěny, nejsou nijak závažné a jsou součástí výrobní činnosti společnosti.

Tímto byly zodpovězeny výzkumné otázky a také byl splněn cíl práce. Tyto výsledky by měly napomoci společnosti v jejím budoucím rozvoji a také v tom, aby byla i nadále úspěšná ve své činnosti.

# Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti.* Praha: Fragment, 2011. Management. Přeložil Josef Koubek. ISBN 978-80-253-1198-1.

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

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

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích.* 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOUKALOVÁ, Andrea. *Motivační faktory ovlivňující pracovní výkonnost zaměstnanců v neziskové organizaci.* Brno, 2013. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. Lenka Klímplová, Ph.D., M.A.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost.* Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? Příručka pro kancelářská pracoviště.* Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009.

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

STODOLOVSKÁ, Květa. *Hygienická problematika faktorů hluk, prach a vibrace na pracovišti broušení odlitků*. České Budějovice, 2014. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. Vedoucí práce Ing. Radmila Řepová.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

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

Jaké jsou nejčastější nedostatky v osvětlení pracovišť? *Bozpprofi.cz* [online]. 2012 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [https://www.bozpprofi.cz/33/jake-jsou-nejcastejsi-nedostatky-v-osvetleni-pracovist-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox\\_\\_Z8KryOGddTNmSbli81ptm44/](https://www.bozpprofi.cz/33/jake-jsou-nejcastejsi-nedostatky-v-osvetleni-pracovist-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox__Z8KryOGddTNmSbli81ptm44/)

MATHAUSEROVÁ, Zuzana. *Mikroklimatické podmínky vnitřního prostředí pracovišť* [online]. 2007 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/mikroklimaticke-podminky-vnitriho-prostredi-pracovist>

TERMOSONDY Kladno spol. s r. o. [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.termosondy.cz/>

Pracovní a kvalifikační charakteristiky funkcí č.1313, 1321, 1336, 1363, 1403. Interní materiály společnosti TERMOSONDY Kladno s. r. o. 2014-2015.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, § 101-102.

# Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces řízení pracovního výkonu .....	10
---	----

# Seznam tabulek

Tabulka 1 - Maslowova pyramida a pracovní motivace .....	18
Tabulka 2 - Seřazení faktorů manuálními pracovníky .....	50
Tabulka 3 - Seřazení faktorů technickými pracovníky .....	51
Tabulka 4 - Seřazení faktorů administrativními pracovníky .....	52
Tabulka 5 - Seřazení faktorů vedoucími pracovníky .....	53



## Seznam grafů

Graf 1 - Doba práce ve společnosti.....	38
Graf 2 - Rozdělení pozic ve společnosti.....	39
Graf 3 - Fyzické a psychické problémy zaměstnanců na jednotlivých pozicích.....	43
Graf 4 - Ovlivnění vnějšími činiteli na jednotlivých pozicích .....	48
Graf 5 - Seřazení faktorů podle důležitosti.....	54

# Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník.....	70
---------------------------	----

# Příloha

## Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den,  
jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií na ČVUT v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude přínosem pro moji bakalářskou práci na téma „Faktory ovlivňující pracovní výkon v průmyslovém podniku“. Dotazník je anonymní a povede k návrhu ke zlepšení stávající situace.

- 1) Jste:  
 Žena  Muž
- 2) Věk:  
 Do 30 let  41-55 let  
 31-40 let  56 let a více
- 3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?  
 Do 1 roku  11-15 let  
 1-5 let  Více než 15 let  
 6-10 let
- 4) Na jaké pozici pracujete?  
 Manuální pracovník/ce  Vedoucí oddělení  
 Administrativní pracovník/ce  Vedení společnosti  
 Technický pracovník/ce
- 5) Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte? (náplň práce, vaše kompetence apod.)  
 Ano, úplně  Spíše ano, ale ne se vším  
 Ne, nejsem spokojen/a  Jiná odpověď:.....
- 6) Býváte při práci ve stresu?  
 Vždy  Zřídka  
 Často  Nikdy  
 Občas
- 7) Vyhovuje Vám pracovní tempo při plnění běžného pracovního úkolu?  
 Ano, zcela  Ne, je na mě příliš rychlé  
 Spíše ano  Ne, je na mě příliš pomalé
- 8) Zvyšuje se rychlost Vašeho pracovního tempa při řešení nestandardního úkolu? (např. naléhavá zakázka nebo úkol, který musí být co nejdříve vyřešen)  
 Ano, musím zrychlit své tempo  Jiná odpověď:.....  
 Ne, pracuji pořád ve stejném tempu
- 9) Je Vaše práce fyzicky náročná?  
 Ano  Ne

- 10) Je Vaše práce psychicky náročná?  
 Ano  Ne
- 11) Míváte nějaké fyzické/psychické problémy?  
 Bolest hlavy  Strach, napětí  Bolesti břicha  
 Bolest zad  Kožní onemocnění  Trávicí obtíže  
 Bolest končetin  Podrážděnost  Jiné:.....  
 Chronická únava  Poruchy spánku  Žádné
- 12) Pokud nastane na Vašem pracovišti nějaký problém, podělíte se dobrovolně na jeho řešení?  
 Ano, vždy  Jen pokud mi to nadřízený přikáže  
 Jen pokud se mě týká  Ne, nezajímá mě
- 13) Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?  
 Velmi dobré, nejsou žádné problémy  
 Dobré, problémy se vyskytují jen zřídka  
 Nejsou příliš dobré  
 Špatné, stále se objevují nějaké problémy
- 14) Míváte pravidelná školení?  
 Ano  Ne  Bylo mi poskytnuto jen při nástupu
- 15) Je Vám poskytováno nějaké vzdělávání v rámci Vaší práce?  
 Ano (jak často?).....  
 Ne  Bylo mi poskytnuto jednorázově
- 16) Máte možnost postupovat ve své kariéře v rámci vaší společnosti?  
 Ano  Nevím o žádných možnostech  
 Ne  Jiná odpověď:.....
- 17) Jste spokojen/a se současnou výší Vaší mzdy?  
 Ano  Ne  Ano, ale uvítal/a bych vyšší
- 18) Pokud nejste spokojen/a nebo byste uvítal/a vyšší mzdu, co jste ochotný/á pro to udělat?  
 .....  
 .....
- 19) Dostáváte nějaké benefity, např. stravenky, příspěvky na sportovní aktivity apod.?  
 Ano  Ne
- 20) Myslíte si, že ve společnosti máte jistotu svého zaměstnání?  
 Ano  Ne, bojím se o svoji pozici  
 Jiná odpověď:.....

21) Vyhovuje Vám pracovní režim, např. začátek a konec pracovní doby, rozložení přestávek apod.?

- Ano  Ne  Jiná odpověď:.....

22) Ovlivňuje Vás při výkonu práce některý z těchto činitelů? (můžete označit více variant):

- Hluk  Špatné osvětlení  
 Vibrace  Nízká/vysoká teplota vzduchu  
 Prach, nečistoty  Nedostatečné/příliš časté větrání  
 Jiná odpověď:.....

23) Byl/a jste dostatečně seznámen/a s bezpečnostními pokyny k výkonu Vaší práce, pokud to povaha Vaší práce vyžaduje? (např. používání osobních ochranných prostředků, obsluha stroje, elektrického zařízení apod.)

- Ano  Ano, ale ne dostatečně  
 Ne  Jiná odpověď:.....

24) Býváte hodnocen/a svým nadřízeným, např. z hlediska splnění norem nebo kvality odvedeného výkonu?

- Ano, pravidelně  Ano, nepravidelně  
 Ne  Jiná odpověď:.....

25) Co je pro Vás důležité při výkonu Vaší práce? Seřadte (1 – nejdůležitější, 8 – nejméně důležité):

- Spokojenost s prací -
- Výše mzdy -
- Zapojení do řešení problémů -
- Jistota zaměstnání -
- Dobré vztahy na pracovišti -
- Dobré podmínky pro práci -
- Možnost povýšení/postupu -
- Možnost dalšího vzdělávání ve Vašem oboru -

Děkuji Vám za váš čas.

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Lucie Hlaváčková

V Praze dne: 01. 05. 2017

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>