



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Pedagogická fakulta
Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

Vliv pracovních podmínek na pracovní činnost a spokojenost zaměstnanců

Vypracovala: Jana Takáčová
Vedoucí práce: PhDr. Jitka Šebová Šafaříková

České Budějovice 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské – diplomové – rigorózní – disertační práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ... fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 26. 4. 2017

.....
Jana Takáčová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Jitce Šebové Šafaříkové za cenné rady a připomínky, jimiž mě často inspirovala.

Dále děkuji panu doktorovi Daliborovi Kučerovi a paní doktorce Aleně Nohavové za posouzení mé práce a užitečná doporučení.

Ráda bych také poděkovala všem svým respondentům za spolupráci a čas, který mi věnovali.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá pracovními podmínkami a jejich vlivem na pracovní spokojenost zaměstnanců na pracovišti s kanceláři typu open space. Teoretická část práce charakterizuje jednotlivé pracovní podmínky spolu s riziky a možnými následky jejich působení. Dále se tato práce věnuje pracovní činnosti, jejím kritériím a hodnocení. Posledním neméně důležitým tématem je pracovní spokojenost a způsob, jakým ovlivňuje pracovní chování zaměstnance. Empirická část je zpracována kvalitativně jako případová studie konkrétní organizace v České republice. Nejprve byl proveden screening situace v podniku pomocí dotazníků spokojenosti a následně byly uskutečněny polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci.

Klíčová slova: Open space kanceláře, pracovní podmínky, pracovní spokojenost, pracovní výkon.

Annotation

This bachelor thesis deals with working conditions and its effect on job satisfaction of employees in open offices. Theoretical part of this thesis describes particular working conditions, their risks and consequences. In addition the theoretical part dedicates the working activity and its standards and evaluation. Last theme is about job satisfaction and its effect on working behavior of employees. The practical part is made into qualitative case study of specific organisation in the Czech Republic. First a questionnaire survey in the company was performed and then interviews with selected employees were made.

Keywords: Open offices, working conditions, job satisfaction, performance.

Obsah

Úvod	9
I Teoretická část	10
1 Pracovní podmínky	10
1.1 Fyzikálně chemické podmínky	10
1.1.1 Hluk a vibrace	10
1.1.2 Osvětlení	13
1.1.3 Barevná úprava	16
1.1.4 Mikroklimatické podmínky	17
1.2 Prostorově funkční podmínky	20
1.3 Organizační podmínky	23
1.3.1 Organizace pracovní doby	23
1.3.2 Hodnocení a odměňování	25
1.3.2.1 Hodnocení pracovníků	25
1.3.2.2 Odměňování pracovníků	26
1.3.3 Benefity a služby poskytované pracovníkům	28
1.4 Sociálně psychologické podmínky	30
1.4.1 Mezilidské vztahy	30
1.4.2 Typologie problémových osob	31
1.4.2.1 Dotěra	32
1.4.2.2 Trouba	32
1.4.2.3 Váhavec	32
1.4.2.4 Pedant	32
1.4.2.5 Nedůvěřivec	32
1.4.2.6 Drsňák	33
1.4.2.7 Hulvát	33
1.4.2.8 Snob	33
1.4.2.9 Věčný kritik	33

1.4.2.10	Švejk.....	34
1.4.2.11	Robot.....	34
1.4.2.12	Solitér.....	34
1.4.3	Mobbing.....	34
1.5	Výběr pracovníků na pozici a možnosti kariérního postupu.....	37
1.5.1	Výběr pracovníků na pozici.....	37
1.5.1.1	Profesiografie.....	37
1.5.1.2	Metody výběru zaměstnanců.....	37
1.5.2	Možnosti kariérního postupu.....	38
1.6	Bezpečnost práce a pracovní rizika.....	39
1.6.1	Bezpečnost práce.....	39
1.6.2	Pracovní rizika spojená s výkonem práce.....	41
2	Pracovní činnost.....	42
2.1	Pracovní výkon a výkonnost.....	42
2.2	Kritéria pracovní výkonnosti.....	43
2.3	Hodnocení pracovní výkonnosti.....	44
3	Spokojenost v pracovním procesu.....	44
3.1	Faktory pracovní spokojenosti.....	44
3.1.1	Vykonávaná práce.....	45
3.1.2	Podmínky práce.....	45
3.1.3	Mzdové ohodnocení.....	45
3.1.4	Vedoucí pracovníci.....	45
3.1.5	Spolupracovníci.....	46
3.1.6	Organizace práce.....	46
3.1.7	Pracovní postup.....	46
3.1.8	Pracovní perspektivy.....	46
3.1.9	Úroveň péče o zaměstnance.....	46

3.2	Metody zjišťování spokojenosti	47
3.2.1	Použití strukturovaných dotazníků	47
3.2.2	<i>Rozhovor</i>	47
3.2.3	Diskusní skupiny	47
3.2.4	Metoda kritických událostí.....	47
3.2.5	Metoda zjišťování tendencí k činům	47
3.3	Spokojenost a pracovní chování	48
II	Empirická část.....	49
1	Cíl výzkumu	49
2	Design výzkumu	49
2.1	Výzkumné otázky	49
2.2	Navrhovaná metodika výzkumu	49
3	Historie pracoviště	50
4	Realizace výzkumu	51
5	Výsledky dotazníkového šetření.....	52
6	Výsledky případové studie	55
6.1	Fyzikální podmínky	56
6.1.1	Hlučnost	56
6.1.2	Osvětlení	58
6.1.3	Teplota	59
6.1.4	Vzhled prostředí	61
6.2	Prostorové a funkční podmínky	63
6.3	Organizační podmínky práce	64
6.3.1	Organizace pracovní doby	64
6.3.2	Množství práce k vykonání	66
6.3.3	Odměňování	67
6.3.4	Benefity.....	69

6.4	Sociálně psychologické podmínky	70
6.4.1	Vztahy s kolegy	70
6.4.2	Vztahy s vedením	71
6.5	Spokojenost na pracovišti	73
7	Diskuze	74
8	Limity práce	76
9	Závěr	76
10	Seznam použitých zdrojů	79
11	Příloha.....	81

Úvod

Práce je nedílnou součástí našeho života. V práci člověk tráví polovinu dne, někdy i déle. Proto je důležité se zabývat podmínkami, které na nás v pracovním procesu působí. Toto téma jsem si zvolila především proto, že jsem se již mnohokrát zprostředkovaně setkala s lidmi v práci nespokojenými. Dozvívala jsem se z mnoha stran, jak je nepříjemné pracovat v hlučném prostředí, jak je v podnicích často nehlídaná teplota, především v letních měsících, kdy na pracovišti zaměstnanci omdlévají. Proto mi přijde důležité pracovní podmínky zkoumat a zkoumat i individuální spokojenost zaměstnanců. Každý jedinec má své optimální podmínky, a pokud se prošetří, můžeme dle nich nastavit optimální teplotu, zajistit ochranné pomůcky proti hluku, na méně osvětlená pracoviště poskytnout náhradní umělé osvětlení, aby zaměstnanci byli spokojeni a neodcházel z zaměstnání.

V teoretické části jsem se věnovala konkrétním pracovním podmínkám, pracovní činnosti a pracovní spokojenosti. Nejobsáhlejší částí mé práce jsou pracovní podmínky, které jsem rozdělila na pracovní podmínky fyzikální, jako je hlučnost a vibrace, osvětlení, teplota a vzhled prostředí, dále na podmínky organizační, kam se řadí organizace pracovní doby, hodnocení a odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody. Dále se k podmínkám práce řadí sociálně psychologické podmínky (vztahy na pracovišti, přítomnost mobbingu a problémových osob) a možnosti kariérního postupu. Samostatnou kapitolu jsem věnovala bezpečnosti práce a pracovním rizikům, které z dané pracovní činnosti vyplývají.

V empirické části představuji svůj kvalitativní výzkum, který sleduje konkrétní podmínky ve vybraném podniku v České republice. Pro tento výzkum byla zvolena případová studie organizace. Nejprve byla zmapována situace pomocí dotazníkového šetření, poté byly provedeny polostrukturované rozhovory se zaměstnanci vybraného podniku. V této části se pokusím zodpovědět otázku, jak pohlíží zaměstnanci na pracovní podmínky ve svém zaměstnání a jak se změnila jejich spokojenost po organizační změně, která v podniku proběhla.

V českém prostředí jsem nenašla mnoho dostupné literatury, která by se věnovala podmínkám kanceláří open space, ve kterých je vybraná firma situována, proto porovnávám výsledky tohoto výzkumu především se zahraničními výzkumy a studiemi.

I Teoretická část

1 Pracovní podmínky

Pracovní prostředí je velmi důležitým činitelem pro výkon práce. Má vliv nejen na pracovní výkonnost, spokojenost v zaměstnání, na chybovost a nehodovost, ale i na zdraví pracovníka. Pracovní podmínky zahrnují faktory fyzikálně chemické (hlučnost, osvětlení, teplota, chemické látky), prostorové a funkční podmínky (funkčnost a velikost pracovního prostoru a pracovního místa), organizační podmínky (režim práce a odpočinku, monotonie, únava) a sociálně psychologické podmínky (společenská atmosféra, vztahy na pracovišti) (Provazník et al, 2002).

Pracovními podmínkami a způsobem, jakým ovlivňují člověka, se zabývá ergonomie. Věnuje se také jejich zlepšení, optimalizaci pracovní činnosti a zvýšení její efektivity (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

Rozlišujeme ergonomii fyzickou, která popisuje vliv pracovních podmínek a pracovního prostředí na zdraví člověka. Zde se využívá poznatků z anatomie a fyziologie člověka, například vztah mezi sedavým zaměstnáním a onemocněními páteře, vliv dlouhodobé denní práce s počítačem na zrak apod. Dalším typem je kognitivní (psychická) ergonomie. Kognitivní ergonomie se věnuje percepci, rozhodovacím procesům, paměťovým aspektům práce, schopnostem a dovednostem jedince a sleduje míru únosné zátěže a stresu v pracovním procesu. Poslední oblastí je organizační ergonomie, která se zabývá sociálním klimatem, prací v týmu, schopnostmi vycházet s lidmi, komunikovat a spolupracovat s ostatními kolegy. Organizační ergonomie se zaměřuje i na organizaci pracovní doby, stanovuje ideální poměr mezi prací a odpočinkem a zjišťuje vlivy směnového režimu (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

1.1 Fyzikálně chemické podmínky

Mezi fyzikálně chemické podmínky se řadí hlučnost a vibrace na pracovišti, osvětlení prostoru pracoviště, teplota na pracovišti, přítomnost chemických škodlivin, případně i barevné ladění pracovního prostředí (Štikar et al, 2003).

1.1.1 Hluk a vibrace

Hluk a zvuky, doléhající k nám z okolí, jsou nedílnou součástí moderního způsobu života. Ať již na nás působí zvuky aut projíždějících kolem, nebo neustálé hučení moderních technologií (IT technika, televize, lednice, aj.), nelze je z našeho života zcela

vyločit, proto se s nimi musíme naučit žít a pracovat. Dle Hüttlové (1998) kromě zvuků, které nás denně obklopují, se může v okolí vyskytovat hluk rušivý nebo dokonce i nebezpečný a s těmito problémy se snaží v pracovních podmínkách pracovat již zmíněná ergonomie a inženýrská psychologie.

Zvukem rozumíme změny tlaku jak ve vzduchu, tak i ve vodě a kterémkoli jiném prostředí, které je lidské ucho schopno rozeznat. Jednotkou zvuku je Hertz, který určuje kmitočet zvuku. Lidské ucho zdravého mladého člověka je schopno zaznamenat zvuk přibližně od 20 do 20 000 Hz. S věkem se tento rozsah přirozeně snižuje (Hanáková, Matoušek, 2006).

Působení hluku dle Hüttlové (1998) můžeme rozlišit na nepříjemné, rušivé a škodlivé. Nepříjemné působení hluku nemívá ještě vliv na zdravotní stav lidského organismu, avšak při práci obtěžuje a může tak působit na výkon zaměstnance, změnit pracovníkův vztah k práci a ovlivnit spokojenost v zaměstnání. Rušivé působení hluku zvyšuje pracovní zátěž zaměstnance, přispívá tak k vyšší chybovosti, nepozornosti při výkonu zaměstnání, a tím způsobuje vyšší nehodovost. Škodlivé působení hluku má závažný vztah ke zdraví zaměstnance. Způsobuje často onemocnění sluchového aparátu (nedoslýchavost, hluchota), poruchy ostatních smyslových orgánů, zhoršuje stav centrální nervové soustavy a snižuje odolnost celého lidského organismu.

Pracoviště, kde se vyskytuje zvýšená hlučnost, jsou vázána přísnými normami dle nařízení vlády č. 272/2011 Sb. o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací (Zeman, 2011). Zaměstnanci mohou mít na pracovišti zdravotnický dozor, který ověřuje účinky hluku na zdravotní stav pracovníka. Například zjišťuje, zdali už jsou přítomny známky poruchy sluchu u zaměstnanců a preventivně kontrolují celkový zdravotní stav. Navrhuje kroky na úpravu pracovních podmínek pro co největší komfort pracovníků a konzultuje zjištěné výsledky se zaměstnanci i zaměstnavatelem (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Pro správné posouzení zvukových podmínek na pracovišti, je nutné se podle Koubka (2009) zabývat hladinou zvuku (měřeno v decibelech), kmitočtem zvuku (měřen v Hz) a délkou působení zvuku na jedince. Tyto faktory hluku jsou velmi důležité. Na jedince má silnější negativní vliv hluk stejné hladiny s vysokým kmitočtem, než hluk s kmitočtem nízkým. Také délka působení hluku je velmi zásadní. Pokud je působení hluku přítomno po celou osmihodinovou pracovní dobu, vyskytují se zdravotní problémy u zaměstnanců

mnohem dříve, než když je působení hluku kratší. Nepravidelnost vystavování zaměstnanců hluku má však na lidské zdraví dopady nejhorší. Lidský organismus se nemůže adaptovat na zvukové pracovní podmínky, pokud je jim vystavován nepravidelně a v různém rozsahu.

Rušivě však může působit i naprosté ticho (Hrabětová, 1998). Pro lidské ucho je nejvhodnější hladina zvuku kolem 30 dB. Tato hladina zvuku je obvyklá v přirozeném prostředí, jako je například šumění listí ve větru, či z dálky doléhající hukot vody (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Pro ilustraci poslouží příklady hladin hluku z různých pracovních situací a zvuky běžného života dle Mikuláštika (2007): 20 dB se přibližně rovná šelestu listí, 30 dB je zvukovou hladinou šepotu, 50 dB je hladina zvuku tichého hovoru, hladinu 80 dB vydává silný dopravní ruch, 90 dB vydává pneumatické kladivo a zvukovou hladinu 130 dB vydává tryskový motor.

Pro snížení negativního vlivu zvukových podmínek na pracovníka, je třeba pracoviště vybavit protihlukovými opatřeními. Mezi tato opatření patří protihlukové zástěny a systémy, pravidelná údržba strojů, aby se zamezilo zvyšování hlučnosti poruchami strojů a zařazení bezpečnostních přestávek. Další možností je vybavit pracovníky osobními ochrannými pomůckami jako jsou ucpávky do uší, protihluková sluchátka apod. (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Avšak hlučnost nemusí mít vždy jen rušivý až nezdravý vliv. Dle experimentálních výzkumů, které provedli Mehta, Zhu a Cheema (2012), by mohl hluk mít i pozitivní vliv na kreativitu. Při experimentu simulovali různá okolní prostředí, ve kterých testovali účastníky pomocí testu od Mednicka z roku 1962 Remote Associates Test (RAT). Nejlepších výsledků dosáhli účastníci při zvukové kulise s hodnotou 70 dB.

Vibrace jsou definovány jako mechanické kmitání a chvění pevných těles. Dělí se na vibrace deterministické, jež mají pravidelný průběh, a na vibrace náhodné, které se mění nepředvídatelným způsobem. Důležité jsou i rázy neboli otřesy, kdy vibrace náhle změni svou sílu, polohu nebo rychlost. Dále dělíme vibrace dle přenosu na celkové horizontální nebo vertikální vibrace (o kmitočtu 0,5 Hz – 80 Hz), celkové vertikální vibrace (do 0,5 Hz), vibrace přenášené na ruce (8 Hz – 1000 Hz) a vibrace přenášené zvláštním způsobem (na hlavu, páteř, ramena apod., mají kmitočtový rozsah 1 Hz – 1000 Hz). Expozice

intenzivním vibracím má vždy vliv na celý organismus a vyvolává nepříjemný pocit. Zdravotní dopady bývají velmi závažné. Pracovníci vystaveni dlouhodobé expozici vibracím pociťují silné bolesti hlavy, kloubů a svalů, často trpí onemocněním cév a v nejhrošším případě může dojít i k narušení nervové soustavy v oblasti vystavené vibracím, poté dochází i ke ztrátě citlivosti v prstech a celých horních končetinách. Nejvyšší přípustný expoziční limit je u vibrací přenášených na ruce 123 dB, u vibrací přenášených zvláštním způsobem 100 dB a u celkových vertikálních a horizontálních vibrací je expoziční limit 110 dB (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Pracoviště, kde se vyskytují nepříznivé vibrační podmínky, mohou snížit dopady na zaměstnance třemi typy opatření: technickými, organizačními a preventivně zdravotními. Mezi technická opatření patří například odpružené rukojeti strojů, výběr vhodného nářadí pro práci a údržba strojů. Organizační opatření se týkají možností střídání rizikových a nerizikových pracovních pozic, možnosti přestávek v práci, střídání se s jiným pracovníkem nebo omezení počtu rizikových úkolů na směnu. Zdravotní prevence zahrnuje vstupní lékařské prohlídky a pravidelné preventivní prohlídky, které by se měly opakovat 1x za rok. Dále je opět možnost přidělit pracovníkům osobní ochranné pomůcky, v případě vibrací to jsou antivibrační rukavice (Hanáková, & Matoušek, 2006).

1.1.2 Osvětlení

Přibližně 90 % informací je přijímáno zrakovým aparátem, proto je potřeba uzpůsobit světelné podmínky pracoviště pro co největší pohodlí pracovníka. Zajištění zrakové pohody bude mít vliv i na kvalitu odvedené práce (Hüttlová, 1998).

Zrakové ústrojí je velmi důležitým smyslovým orgánem pro lidskou činnost (nejen pro pracovní). Lidské oko je schopno vnímat pouze velmi malou část elektromagnetického záření (přibližně od 380 do 780 nanometrů). Tato schopnost s věkem klesá, k vyššímu fyziologickému úpadku dochází již kolem 40. roku života, u někoho může nastat i dříve. Pro zrakové vnímání je velmi důležitá zraková ostrost, schopnost rozlišovat barvy, rozsah hloubkového vidění a schopnost akomodace a adaptace. Akomodací se rozumí přizpůsobení oční čočky na vzdálenost předmětu, který je pozorován (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

Vizuální vnímání člověka je nejlépe uzpůsobeno pro denní světlo, proto je při přirozeném osvětlení nejlepší pracovní výkon. Denní světlo je však velmi nestálé. Osvětlení kolísá během roku, dne i při změnách atmosférických podmínek (Pauknerová,

2006). V letních měsících kolem poledne může intenzita denního světla dosahovat hodnoty až 100 000 lx (luxů), při vyšší oblačnosti se tato hodnota pohybuje kolem 20 000 až 30 000 lx a v zimě klesá až pod 5 000 lx (Hanáková, & Matoušek, 2006). Proto je nutné světelné podmínky na pracovišti kompenzovat pomocí umělého osvětlení. Na umělé osvětlení pracoviště se mohou použít teplotní světelné zdroje, kterými jsou žárovky, nebo výbojové zdroje, mezi které patří zářivky a výbojky. Na většině pracovišť se používá kombinované osvětlení, kde se uplatňuje jak denní světlo, tak celkové umělé osvětlení a osvětlení místní. Místním osvětlením se rozumí světlo zacílené na místo nejvíce využívané pro práci. Jsou to stolní lampy a osvětlení stroje či zařízení (Hanáková, & Matoušek, 2006). Světlo pronikající na pracoviště lze podle Hrabětové (1998) dělit na přímé, které pochází přímo z osvětlovacích otvorů v plášti budovy (okna, světlíky) a na nepřímé, proudící do místnosti ze sousedních prostor.

Příznivější vliv denního světla oproti elektrickému (umělému) světlu potvrzuje i mnoho zahraničních výzkumů. Například Borisuit, Linhart Scatezzini a Münch (2014) zkoumali jaký efekt má denní světlo a elektrické osvětlení na vizuální komfort, bdělost a náladu. Ve výsledku bylo patrné, že lépe bylo přijímané denní světlo a subjektivní pocit oslnění byl u denního světla nižší než u elektrického. Zkoumané osoby pociťovaly u elektrického osvětlení dříve únavu a pocity ospalosti. Také subjektivní pocit pohody (Well-being) byl hodnocen u umělého osvětlení jako horší, méně uspokojivý.

Další výzkum, který hodnotí pozitivněji pracoviště s přítomností oken a denního světla než prostory bez oken, byl proveden ve zdravotnickém prostředí u sester na oddělení akutní péče (Acute-Care Nurses). Měření bylo provedeno na dvou skupinách sester, kde první sesterna byla bez oken (Windowless) a druhá sesterna měla okna situovaná ven (Windowed), takže měla přísun přímého denního světla. Zdravotní sestry z první skupiny (Windowless) vykazovaly zvýšený krevní tlak (Mean Arterial Pressure), vyšší průměrnou tepovou frekvenci (Average Heart Rate), měly nižší průměrnou saturaci krve kyslíkem (Average Oxygen Saturation) a sníženou tělesnou teplotu (Body Temperature) než sestry, které měly na pracovišti přístup k dennímu světlu (Zadeh, Shepley et al, 2014).

Při hodnocení světelných podmínek pracoviště by bylo velkou chybou měřit pouze intenzitu osvětlení. Intenzita je sice velmi důležitá, avšak nesmí být příliš vysoká. Při vysoké intenzitě světla může dojít k oslnění pracovníka, což může být příčinou nehod na pracovišti a zrak pracovníka může být nenávratně poškozen. Je nutné hodnotit také směr

světla, rovnoměrnost, stínivost a kontrast, světelnou stálost, oslnivost a ostrost, barvu světla, celkový jas a barvy prostoru (Mikuláščík, 2007).

Nejvhodnější směr světla pro zrakové vnímání je šikmo zleva, shora nebo zezadu, aby nedošlo k oslnění pracovníka. Rovnoměrností světla se rozumí poměr mezi nejmenší a největší hodnotou osvětlenosti ve sledovaném prostoru. Tento poměr je stanoven především dle charakteru prováděné práce. Pro práci s detaily, kde je nutná přesnost, je stanoven maximální poměr 1:2, pro práci méně náročnou může být poměr mezi světlem a stínem 1:5 (Hüttlová, 1998). Za maximální kontrast jasů, který působí značně rušivě je považován poměr 1:10 a zdraví škodlivý je hodně vysoký poměr 1:100 (Štikar et al, 2003).

Oslnění je charakterizováno jako stav zraku, který zhoršuje, až znemožňuje vidění. Oslnění nastává při náhlé změně intenzity světla a bývá velmi rušivé a omezující. Nějaký čas trvá, než se zrak adaptuje na náhlou změnu intenzity světla a za tento časový úsek se může stát pracovní nehoda či úraz. Pokud není změna intenzity světla tak vysoká, nedochází k výpadku zraku, ale tato změna působí rušivě, znesnadňuje rozpoznávání obrysů předmětů a narušuje soustředění, což je pro pracovníka značně obtěžující. Pokud oslnění nastává při přecházení mezi pracovišti, může být kompenzováno adaptačním pásmem, kde se intenzita světla postupně zvyšuje. Tím je riziko oslnění snižováno, avšak úplně ho odstranit nelze (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Kvalita osvětlení je závislá na několika faktorech. Mezi ně patří osvětlenost venkovního prostoru, tvar a poloha oken či světlíků, čistota oken a stěn pracoviště a barevná úprava prostředí (Hüttlová, 1998). Nejvýhodnější umístění oken je co nejvýše v prostoru (nejlépe střešní okna) a po obou stranách pracoviště. Pokud jsou okna umístěna pouze na jedné straně pracoviště, ubývá rychle intenzita světla směrem dovnitř místnosti. Čím níže jsou světlíky umístěny, tím je osvětlení méně rovnoměrné. U střešních světlíků se sklonem méně než 40 % je nutné instalovat zařízení na odstraňování sněhu, aby mohlo světlo pronikat na pracoviště i v zimních měsících. Důležité je udržovat v čistotě i pracovní prostředí (stěny a strop), pro kvalitní odražení světla. Je nutné, aby ve velmi znečištěném prostoru, byl nátěr obnovován jednou za 2 roky, v méně znečištěném prostředí stačí obnovit nátěr jedenkrát za 5 let. Jedenkrát za ½ roku by mělo probíhat i čištění oken u málo znečištěného provozu a u více znečištěného provozu, by mělo mytí oken probíhat 1x za ¼ roku (Hanáková, & Matoušek, 2006). Podle Pauknerové (2006) můžou špinavá okna snížit intenzitu světla, proudícího na pracoviště, až o 60 %.

1.1.3 Barevná úprava

Se světlem se pojí barevnost prostředí. Z fyzikálního hlediska jsou totiž barvy definovány jako druh světla o různých vlnových délkách (Hrabětová, 1998). Pro ilustraci v příloze uvádím vlnové délky základních barev (Tab. 1).

Důležitou schopností našeho zrakového aparátu je barvocit (schopnost rozeznávat barvy). Buňky sítnice nejsou všechny pro vnímání barev stejně citlivé. U některých jedinců se může vyskytovat i částečná barvoslepost, tzv. daltonismus. Daltonismus spočívá v neschopnosti rozeznat od sebe červenou a zelenou barvu. Tato porucha se vyskytuje převážně u mužů (asi 4 %), u žen jí trpí pouze 0,4 %. Jedinci se zdravým zrakovým aparátem jsou schopni rozeznat 130 až 150 barev v rozmezí 400 – 700 nm (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

V pracovním procesu mají barvy funkci především bezpečnostní, orientační, ale i estetickou. Bezpečnostní funkci plní při označení únikových východů a upozorňují na změny povrchu. Barvy mohou sloužit ke zvýraznění užívaných předmětů a tím i pro efektivnější práci s nimi. Tato funkce se nazývá orientační. Estetická funkce barev zajišťuje především pracovníkovu pohodu a příjemný pocit na pracovišti (Pauknerová, 2006).

Některé barvy nám na základě stanovených norem slouží k signalizaci. V těchto případech je kladen důraz na tzv. valér barev neboli síla, kterou barva přitahuje pozornost. Mezi tyto barvy spadá především červená, oranžová, zelená, modrá, žlutá a černá. Červená barva slouží jako upozornění či výstraha. Oranžová barva signalizuje bezprostřední nebezpečí, kterým může být například oheň, radioaktivita, riziko exploze či nebezpečí úrazu proudem. Žlutá barva poukazuje na možná nebezpečí, například vnitropodniková dopravní vozidla (ještěrky). Pokud se žluté pruhy střídají s černými, upozorňuje nás to na konec rampy, změny úrovně podlahy (schod) nebo na zúžený průjezd. Naproti tomu zelená barva značí bezpečí, upozorňuje na možné únikové východy a modrá barva slouží pro informační tabule, pro usnadnění orientace (Mikuláščík, 2007).

Barvy lze dle Hüttlové (1998) dělit na teplé (červená, žlutá), studené (zelená, modrá) a neutrální (bílá, černá a odstíny šedé). Teplé barvy v člověku budí dojem tepla, evokují živost, provokují, jsou aktivní, podněcují člověka k činnosti. Studené barvy naopak vyvolávají pocit chladu, uklidňují, jsou pasivní, podporují duševní soustředění. Studené barvy je proto výhodnější použít pro interiéry kanceláří a na všechna pracoviště, kde se

pracuje především duševně a je vyžadováno plné a dlouhodobé soustředění. Syté a teplé barvy opticky zmenšují, proto je vhodné je užit ve velkých místnostech, obzvlášť pokud jsou chladnější.

Pro správný výběr barev je nutno zvážit tyto aspekty: druh, způsob a trvání pracovní činnosti, velikost prostoru pracoviště, barvu materiálu, který je na pracovišti zpracováván (nesmí splývat s povrchem pracovní plochy), teplotu barvy, světla, intenzitu osvětlení a teplotní podmínky pracoviště, a také věk a pohlaví pracovníků (Hüttlová, 1998).

Podle Koubka (2009) je nutné vzít v úvahu při výběru barevného ladění interiérů převažující pohlavní zastoupení na pracovišti, neboť ženy upřednostňují více teplé barvy a prostředí, kdežto muži mají rádi studené barvy a preferují chladnější prostředí pracoviště. Na věku zaměstnanců také záleží. Mladým lidem jsou příjemnější syté odstíny teplých barev, postarší lidé dávají přednost spíše světlejším tónům barev studených.

Yildirim, Akalin-Baskaya a Hidayetoghu (2006) provedli experiment, který měl za cíl zjistit, jaký má barva interiéru vliv na náladu a kognitivní výkon. V kavárně, kde se výzkum odehrával, změnili barvu stěn ze žluté (teplá barva) na fialovou (studená barva). Tato změna byla vnímána především mladými lidmi jako pozitivní a stejně tak hodnotili i své pocity v takto upraveném prostředí (jako pozitivní). Starší lidé fialový interiér hodnotili méně pozitivně a necítili se v takto barevném interiéru příliš komfortně. Avšak tyto výsledky mohou být zkreslené především tím, že starší osoby nejsou příliš nakloněny změnám.

Pro vhodný výběr designu interiéru je zapotřebí, svěřit barevný výběr odborníkovi, který má se stylizací prostředí zkušenosti. Takovým odborníkem může být projektant specializující se na průmyslovou estetiku, interiérový designér nebo vyškolený psycholog (Hüttlová, 1998).

1.1.4 Mikroklimatické podmínky

Mezi mikroklimatické podmínky se řadí tepelné podmínky pracoviště, vlhkost a proudění vzduchu, a znečištění ovzduší pracoviště (Pauknerová, 2006).

Teplotu a vlhkost je nutné posuzovat ve vzájemném vztahu. Pro tepelné podmínky je důležitý pojem tepelná pohoda. Tepelnou pohodou rozumíme stav organismu, kdy je dosažena rovnováha mezi množstvím tepla jedincem produkovaným a množstvím tepla odebraným okolím. Teplota musí být upravena v závislosti na relativní vlhkosti vzduchu.

Pokud je vlhkost vzduchu zvýšená, zhoršuje se termoregulace těla, neboť je znesnadněno odpařování z tělního povrchu. Tím je narušen pocit tepelné pohody (Hrabětová, 1998). Tepelná pohoda má významný vliv na subjektivní pocit pohody, potřebnou míru odpočinku, a také na skutečnou produktivitu práce (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Produkce tepla tělem je ovlivněna fyzickou namáhavostí vykonávané práce. Pro vykonávání náročné fyzické práce, je vhodnější nižší teplota ovzduší, duševně pracujícím zaměstnancům spíše vyhovují teploty vyšší (Hüttlová, 1998). Pro konkrétní představu nevhodnějších teplotních podmínek ke konkrétním typům pracovišť uvádím v příloze tabulku nejběžnějších pracovišť a jejich ideální teploty (Tab 2).

U lehké fyzické práce může být 100% výkon odveden maximálně při 22 °C, při 27 °C již schopnost podávat plný výkon klesá o 25 %, při 30 °C výkon klesá až na 50 %. Vnímání teplot je však velmi subjektivní a proto nelze vždy uspokojit všechny zaměstnance. Pokud je na pracovišti pouze 10 % zaměstnanců nespokojených s teplotními podmínkami, jsou stále ještě brány jako vyhovující (Hanáková, & Matoušek, 2006). Pro 70 % osob je při práci vsedě optimální teplotou 21 °C, 15 % lidí se cítí lépe při teplotě 22 °C a 15 % osob upřednostňuje teplotu kolem 20 °C. Pocit tepelné pohody závisí i na věku a pohlaví jedince. Zpravidla ženy a starší osoby upřednostňují teplotu až o 2 °C vyšší než mladší pracovníci a muži (Hüttlová, 1998).

Buňky lidského těla jsou poškozovány při vystavení teplotě pod -1 °C a u teploty vyšší než 45 °C. Člověk je schopen snést teplotu 50 °C pouze po dobu 4 hodin, pokud je vysoká vlhkost vzduchu, tato snesitelnost ještě klesá. Při vystavení jedince vysokým teplotám se objevují nevolnosti, zvracení, průjmy a může nastat i krvácení z nosu a úst. Daná osoba pociťuje také brnění, bolesti hlavy, svalů, bolest u srdce a dostává křeče. Může se vyskytnout i neadekvátní a nekontrolovatelné chování, projevující se například vrávoráním, apatií či agresivitou, hysterií, jedinec ztratí zábrany, chová se familiérněji k okolí (i k nadřízeným), často se objevuje i dezorientace. Za této situace je nutné dodržovat pitný režim, kdy pracovník musí nahradit 70 až 80 % ztracených tekutin, jinak nastane dehydratace. Při dehydrataci klesá vytrvalostní výkonnost o 20 %. Pokud je to možné, měli by být pracovníci ochlazováni například vzduchovými sprchami či rozprašováním vody (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Při nízkých teplotách na pracovišti dochází u jedince k omezení průtoku krve kůží, vzestupu tlaku, zrychlení srdeční frekvence a zvyšuje se potřeba kyslíku. Při dlouhodobém

vystavení dochází na lokálních částech (např. ušní boltce, prsty) k omrzlinám. Po vyčerpání termoregulačních možností dochází ke zpomalení srdeční frekvence, dýchání je oslabeno, přichází ospalost a otupělost a jedinec umírá na selhání krevního oběhu (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Nevhodná vlhkost ovzduší má značný dopad na zdravotní stav zaměstnanců. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 30 – 60 % relativní vlhkosti. Nízká vlhkost vzduchu způsobuje vysoušení sliznic horních cest dýchacích, tím je narušena ochranná funkce sliznice a do organismu vniká mnohem více škodlivých látek, které se dostávají až do dolních cest dýchacích. K tomuto poklesu vlhkosti v prostředí dochází především v chladných měsících, kdy jsou prostory pracoviště uměle vytápěny, mnohdy i přetápěny. Vlhkost tak klesá až na 20 %, proto je vhodné vlhkost v ovzduší pracovišť uměle zvyšovat, avšak ne více než na 40 %. Vysoká vlhkost bývá využívána jako prostředek při léčbě alergií ve formě speleoterapie, kdy je vlhkost vzduchu zvýšena až na 90 % relativní vlhkosti. V běžném prostředí je však již hodnota nad 60 % považována za nepříznivý faktor. Dlouhodobé působení nadměrné vlhkosti přispívá k rozvoji plísní, vyvolává dýchací obtíže, zapříčiňuje bolesti krku, hlavy, zvýšené teploty, vznik rýmy, způsobuje nevolnosti, zvracení, bolesti zad, kloubů a někdy i nervové obtíže. Pro vyrovnání vlhkosti vzduchu je nejúčinnějším prostředkem větrání (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Dalším důležitým faktorem mikroklimatických podmínek je znečištění ovzduší pracoviště. Ke znečištění ovzduší může docházet pomocí oděrů, mikrobů a prachů. Odéry jsou organické i anorganické látky. Mohou být produkovány jak člověkem, tak mohou unikat ze stavebních konstrukcí. Odéry můžeme rozlišit na pachy a vůně. Pokud tyto odéry nejsou toxické, neohrožují zdraví pracovníka, ale působí na jeho pracovní výkonnost, dochází k poklesu soustředění a tyto odéry mohou vyvolávat i pocit nevolnosti. Proti oděrům lze použít opatření, která omezují jejich vznik (změna výrobních technologií a materiálů), pokud není možné tato opatření zavést, je nutné zajistit častější výměnu vzduchu v místnosti pomocí větrání (Hrabětová, 1998).

Zdrojem mikrobiologického znečištění pracoviště bývá většinou venkovní ovzduší, vzduchotechnické zařízení či člověk, který mikrobi přenáší na oděvu, na kůži nebo je vylučuje pomocí dýchání. Mikrobi mohou vyvolávat různá interní i kožní onemocnění, působí alergické syndromy a jsou častou příčinou kontaminace potravin. Jedním ze způsobů, jak šíření mikrobů zamezit, může být pravidelné čištění klimatizační jednotky,

zajišťovat dostatečný přívod vzduchu na pracoviště pomocí větrání, užívat dezinfekční prostředky a zajistit antibakteriální úpravu povrchů užívaných zařízení (Hrabětová, 1998).

Prach v ovzduší má vždy negativní vliv na lidský organismus. Do lidského těla se dostává nadýcháním, tím pádem jsou nejvíce postiženy horní cesty dýchací. Prašnost je definována jako znečištění ovzduší hmotnými částicemi rozptýlenými do vzduchu (tzv. aerosoly). Prach vzniká drcením pevných hmot, jeho částice mají různý tvar a velikost. Jemné částice prachu se usazují velmi těžko nebo vůbec. Působení prachu na člověka je rozličné podle typů prachu a látek, ze kterých pochází. Tzv. respirabilní prach neboli nejmenší prachové částice, pronikají přes horní cesty dýchací až do dolních cest dýchacích. Následně dochází k vzniku alergií a dušnosti. Prach má také nepříznivé účinky při usazování na kůži, kde opět působí alergické reakce a ekzémy. Některé chemické sloučeniny, které prach může obsahovat, mají toxické účinky (např. některé kovy). Jiné prachové částice mohou mít karcinogenní účinky, mezi ně patří např. azbest, některé těžké kovy a jejich sloučeniny a prachy vznikající broušením a leštěním některých typů dřev (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Ochranou proti prašnosti v ovzduší bývá ředění prašnosti zónovým či celkovým větráním, izolací pracovníků od prašného prostředí, srážení prachu vodou nebo smáčedly. Zaměstnanci také mají nárok na ochranné pomůcky, kterými jsou různé kukly s přívodem vzduchu, polomasky či respirátory (Hanáková, & Matoušek, 2006).

1.2 Prostorově funkční podmínky

Prostorové a funkční podmínky pracoviště mají za cíl uzpůsobit pracovní prostory tak, aby byly přiměřené tělesným rozměrům pracovníků v produktivním věku. K tomu slouží antropometrické charakteristiky. Mezi ně patří tělesná výška měřená vestoje i vsedě, výška lokte vestoje, výška kolene vsedě, délka stehna vsedě a dosah prostředníčku při vzpažení i předpažení (Provazník et al, 2002). Tyto údaje slouží pro efektivní řešení parametrů pracovního prostoru, kterými je celkové uspořádání pracovního místa, odpovídající rozměry a umístění technického zařízení, nábytek uzpůsobený potřebám zaměstnance (rozměry pracovních stolů, židlí a sedaček) a rozmístění pracovních pomůcek a materiálu. Avšak musíme zároveň dbát na individualitu jedince. Každé osobě vyhovuje jiný systém uspořádání a každý jedinec má jinou představu o pořádku (Pauknerová, 2006).

Vybavení pracoviště nelze vyrobit na míru všem pracovníkům. Je tedy potřeba, aby bylo základní vybavení nastavitelné (pokud je to možné). Sedadlo s nastavitelnou výškou

sedací plochy by mělo mít výšku od 38 do 50 cm, pro pevné sedadlo platí výška 43 cm. Výška pracovního stolu by měla být pro muže 70 cm a pro ženy 65 cm, výška manipulační plochy pro práci vestoje by měla pro muže dosahovat výšky 103 cm a u žen 95 cm, pokud však výška manipulovaného předmětu nepřesáhne 5 cm (Chundela In Mikuláščík, 2007).

Dalším důležitým faktorem prostorového uspořádání pracoviště jsou zorné podmínky. Dle Mikuláščíka (2007) zorné podmínky závisí na velikosti předmětu, se kterým zaměstnanec manipuluje. U hodináře či zlatníka je nutná optická vzdálenost pouze 12 – 25 cm, protože pracuje s velmi drobnými předměty, pro konstruktéra je vhodná vzdálenost 25 – 35 cm, u běžné administrativní práce je doporučená vzdálenost 35 – 50 cm a při manipulaci s břemeny a při hrubé manuální práci se optická vzdálenost může pohybovat až nad 50 cm (Mikuláščík, 2007).

Pracovní plocha jednotlivého pracovníka musí být dostatečně velká, aby si pracovníci navzájem nepřekáželi a nevyrušovali se v práci. Manipulační prostor neboli prostor pro práci horními končetinami je určen dosahem horních končetin ve vertikálním i horizontálním směru. Dále velikost závisí na četnosti pracovního pohybu. Důležitý je i prostor pro práci nohou (často též nazýván pedipulační prostor). Je určen dosahem dolních končetin opět v horizontální i vertikální rovině. Pracovník musí mít dostatečný prostor pro vykonávání pracovních pohybů, například ovládání pedálů u automobilu, zároveň musí mít i dostatečný prostor pro odpočinek (Hrabětová, 1998).

Na uspořádání pracoviště má vliv i pracovní poloha, ve které je nutné práci provádět. Mezi základní pracovní polohy patří poloha vsedě, poloha ve stoji a kombinovaná pracovní poloha, kde se střídá sed a stoj. Dále existují také netypické pracovní polohy, k nim řadíme polohu v kleče (př. instalatér), polohu vleže (př. automechanik), práce s rukama nad hlavou (př. zedník), práce v předklonu (př. dentista) a mnoho dalších (Hrabětová, 1998).

Pracovní poloha vsedě je výhodná z fyziologického hlediska, protože zde dochází k nižší spotřebě energie při udržování pracovní polohy. Dolní končetiny jsou méně zatěžovány a mohou být zapojeny do práce (např. pomocí pedálů). Tato pracovní poloha umožňuje přesnější práci horních končetin. Nevýhodou zde však může být nedostatek pohybu a jednostranné zatěžování některých svalových skupin. Pracovní poloha vestoje dovoluje užití větší svalové síly. Pracovník je více pohyblivý a má lepší zrakové možnosti. Při udržování této pracovní pozice však dochází k zatěžování dolních končetin a vyšší spotřebě energie. Horním končetinám tato pozice nedovoluje větší přesnost. Nejvýhodnější

pracovní polohou je kombinovaná poloha. Při střídání pozic sedu a stoje se vyrovnává svalová zátěž a jsou kompenzovány nedostatky obou pracovních pozic předchozích (Hrabětová, 1998).

Při plánování prostorového uspořádání pracoviště musíme také brát do úvahy architektonické řešení budov (kancelářských i výrobních). V současnosti jsou rozmanité možnosti ve výstavbě kancelářských budov, kde se mohou vyskytovat kanceláře pro jednoho či několik pracovníků nebo kanceláře buňkové či velkoprostorové. Uvažuje se i o tzv. kancelářských krajinách, kde je větší počet pracovních míst oddělených od sebe přestavitelnými přepážkami. Tyto kanceláře mají příznivý vliv na psychosociální klima, je zde možnost většího kontaktu nejen se spolupracovníky, ale i s vedením podniku, avšak jednotlivec bývá neustále pod kontrolou skupiny. Buňkové kanceláře jsou nejefektivnější pro práci, kde jsou vysoké nároky na soustředění, jsou vytvořené pouze pro jednoho pracovníka. Výrobní haly jsou typické tím, že zde ve výrobním procesu pracují autonomní skupiny v oddělených prostorách, často bývají vybaveny nejen vlastní šatnou a hygienickým zařízením, ale i vlastním místem pro odpočinek (Hüttlová, 1998).

Pracoviště mohou být rozmístěna v prostoru budov dle různých kritérií. Pokud je v podniku malý počet pracovišť, která nelze seskupit podle určitých znaků, volí se individuální rozmístění. Skupinové rozmístění se užívá, pokud je pracovišť více. Zde lze užít tzv. technologické (funkční) uspořádání, předmětové uspořádání či rozmístění kombinované. v technologickém uspořádání jsou seskupena pracoviště dle užívaných pracovních prostředků. Je zde patrná jednodušší organizace procesů a provoz je méně náchylný na poruchy ve výrobě. Nevýhodou však je zdlouhavý a málo přehledný materiálový tok. Předmětové uspořádání se řídí hlavně návazností operací, díky tomu je proces výroby přehlednější. Slouží především pro zefektivnění výrobního procesu, protože zkracuje výrobní dobu. Kombinované uspořádání seskupuje v některých fázích výrobního procesu pracoviště technologicky, v jiných předmětně. Rozmístění má význam u dnešních stále se rozrůstajících výrobních jednotek, kdy je potřeba šetřit čas i prostor. To může optimální rozmístění pracovišť zajistit. Při plánování rozmístění je potřeba pamatovat nejen na zrychlení provozu a úsporu místa, ale hlavně na nutnost udržet optimální i ostatní faktory pracovního prostředí (světlo, hluk, prach, teplo a manipulační a pedipulační prostor pracovníka) (Hrabětová, 1998).

1.3 Organizační podmínky

Cílem organizačních podmínek práce dle Pauknerové (2006) je zajistit efektivní a bezporuchový výkon pracovní činnosti a organizačně zajistit plynulost práce. K tomu přispívá efektivní organizace pracovní doby (režim práce a odpočinku, délka pracovní doby), ale i motivace zaměstnanců pomocí odměn a benefitů.

1.3.1 Organizace pracovní doby

Organizace pracovní doby má za cíl sladit potřeby organizace s časovými omezeními, fyzickými i psychickými možnostmi a potřebami pracovníků. Protože má organizace pracovní doby vliv na bezpečnost a zdraví pracovníků, jsou stanovena základní pravidla v zákoníku práce (Hrabětová, 1998).

Zákon č. 262/2006 Sb. v zákoníku práce stanovuje týdenní pracovní dobu na 40 hodin týdně. Pokud však zaměstnanec pracuje v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu měla by týdenní pracovní doba trvat 37,5 hodiny. Pracovníci v třisměnném a nepřetržitém pracovním provozu mají týdenní pracovní dobu zkrácenu též na 37,5 hodiny a pracovníci s dvousměnným pracovním provozem by měli odpracovat 38,75 hodin za týden. Kratší pracovní doba může být dohodnuta mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a zaměstnanec tak pobírá mzdu, která odpovídá kratší pracovní době.

Dle zákona č. 262/2006 Sb. má zaměstnanec během pracovní směny nárok na přestávku nejdéle po 6 hodinách práce v trvání nejméně 30 minut. Tato přestávka může být rozdělena do více menších úseků, avšak alespoň jeden z nich musí trvat minimálně 15 minut. Tato přestávka bývá využívána především na jídlo (nejčastěji oběd) a měla by sloužit i k odpočinku a zregenerování sil.

Kromě délky pracovní doby je důležitý také pracovní režim. Ten může být přetržitý i nepřetržitý. V nepřetržitém pracovním režimu je uplatňován třisměnný provoz (ranní, odpolední, noční směny). Na jedno pracovní místo 3směnného provozu jsou většinou přijímáni 3 – 4 pracovníci, kteří se pravidelně střídají. Při střídání směn se uplatňují dva způsoby střídání – prokládané směny a rotační směny. U prokládaného typu směn se zaměstnanci střídají nejčastěji v týdenních cyklech, kdy jeden týden jde zaměstnanec na ranní směnu, víkend je volný, druhý týden má odpolední směnu, víkend slouží k odpočinku a třetí týden má zaměstnanec noční a opět volný víkend. Tento režim se neustále opakuje. Dalším typem jsou rotační směny, kdy se typ směny opakuje po kratším úseku většinou

dvoudenním (2 dny ranní, 2 dny odpolední, 2 dny noční a 2 dny volno). Kratší úseky směn slouží ke snížení negativního vlivu na pracovníka (Koubek, 2009). Přetržitý charakter práce probíhá většinou v jednosměnném provozu, který odpovídá provoznímu týdnu. Není to však pravidlem (Hrabětová, 1998).

Režim pracovní doby může mít podle Koubka (2009) i flexibilní podobu což se týká jak délky pracovní doby, tak jejího umístění během pracovního dne.

Typy flexibilní pracovní doby dle její délky (Koubek, 2009):

- Zkrácená pracovní doba (částečný pracovní úvazek): užívá se v případě, kdy práce nenavazuje a může se dělat kdykoli během dne, tento typ často užíván studenty
- Smlouva na roční počet odpracovaných hodin: lze užít u sezónních prací, při pokrytí práce během dovolených či v organizacích s nerovnoměrným ziskem zakázek

Typy flexibilní pracovní doby dle jejího umístění (pružná pracovní doba) (Koubek, 2009):

- Sdílení pracovního místa (Job sharing): 2 nebo více osob zajišťují práci na jednom pracovním místě
- Distanční práce: pracovník nedochází na pracoviště, ale komunikuje s ním pomocí internetové či mobilní sítě.

V příloze naleznete pro zpřehlednění tabulku výhod a nevýhod různých pracovních režimů pro zaměstnavatele (Tab. 3) a tabulku výhod a nevýhod různých pracovních režimů pro zaměstnance (Tab. 4) dle Koubka (2009).

Při stanovování režimu pracovní doby se hledí také na délku pracovního poměru, a to znamená, jestli má zaměstnanec pracovní poměr na dobu neurčitou (netermínovanou pracovní smlouvu) nebo na dobu určitou (termínovanou pracovní smlouvu). Pokud ve smlouvě není uvedeno, že jde o pracovní poměr na dobu určitou, je považován za poměr na dobu neurčitou, dokud osoby, jichž se to týká, nesepečou smlouvu novou nebo dokud to nezmění řádnou výpovědí (Koubek, 2009).

Správné organizování pracovní doby je důležité především proto, aby se omezily zdravotní potíže zaměstnanců způsobené přetěžováním, nedostatkem odpočinku (únavou) a nevhodnou životosprávou (Hrabětová, 1998). Náročné situace, ve kterých se zaměstnanec ocitá poprvé, mohou způsobit zvýšenou psychickou zátěž. Pracovník se tak

může ocitnout až ve stavu přetížení. Ve stavech přepětí se u pracovníka objevuje podrážděnost, citová labilita a může reagovat nepřiměřeně situací. Tyto faktory zvyšují v pracovním provozu chybovost, potažmo i nehodovost (Pauknerová, 2006).

1.3.2 Hodnocení a odměňování

1.3.2.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků má významný vztah k odměňování pracovníků. Při hodnocení člověka se opíráme o jeho vlastnosti, postoje a názory, jeho jednání a vystupování vzhledem k aktuální činnosti (Provazník et al, 2002). Při jakémkoli posuzování nějaké osoby využíváme nejčastěji různých stereotypů a předsudků. Pokud však hodnotíme jedince v pracovním procesu, měli bychom se těchto chyb posuzování vyvarovat (Arnold et al, 2007).

Pro zlepšení hodnocení můžeme používat strukturované nebo standardizované metody. Metody, které jsou strukturované, zajišťují konzistentnost pro všechny jednotlivce a hodnotící situace. Vedoucí pracovníci by měli stanovit všem stejná kritéria. Tímto přístupem se zkvalitňují získaná data a stávají se spolehlivějšími (Arnold et al, 2007).

Kritéria hodnocení, která hodnotitel stanovuje, by se měla vztahovat ke konkrétnímu pracovnímu místu. Neměla by být stržena pozornost jinam zajímavými informacemi, které s výkonem práce na daném pracovišti nesouvisí. Veškeré hodnocení by zároveň mělo být podloženo důkazy. Tyto důkazy lze získat pozorováním chování jednotlivců při výkonu práce, pozorováním při zkušebních činnostech nebo nasloucháním zaměstnancům, při popisu vlastního chování v podobných situacích v minulosti (Arnold et al, 2007).

Posledním neméně důležitým postupem pro zkvalitnění hodnocení zaměstnanců je využití školených hodnotitelů. V praxi to znamená poučení zaměstnanců a manažerů o tom, jak vypadá dobrý pracovní výkon a manažeři by ho měli být schopni identifikovat (Arnold et al, 2007).

V praxi se využívá nejčastěji samozřejmě pozorování zaměstnance, ale i metoda třistašedesátistupňové zpětné vazby (Wagnerová, & Baarová, 2011; Arnold et al, 2007), metoda Mystery shopping (Wagnerová, & Baarová, 2011) a Assessment centra (Armstrong, 2007).

Metoda třistašedesátistupňové zpětné vazby má poskytovat komplexní přehled o činnosti pracovníka, tím, že jeho hodnotiteli jsou nejen nadřízení (přímí a nepřímí), ale jeho kolegové, zákazníci i podřízení. Pro úplnost informací hodnotí sám sebe i zaměstnanec. Pro účely 360° hodnocení se obvykle využívají strukturované dotazníky, které jsou zpravidla anonymní. Nevýhody této metody mohou spočívat v tom, že může posloužit k vyřizování účtů, nebo někteří kolegové a zaměstnanci nedokážou objektivně posoudit výkon hodnoceného, protože nemají dostatek informací. K těmto nedostatkům by měla vyhodnocující osoba přihlídnout. Zaměstnanec by měl mít vždy možnost konzultace výsledku hodnocení, aby se k němu mohl vyjádřit (Wagnerová, & Baarová, 2011).

Metoda Mystery shopping slouží ke zjišťování spokojenosti zákazníků, potažmo hodnotí výkonnost pracovníků v oblasti prodeje a služeb. Posuzovatelem zde je externí vyškolený hodnotitel, který provádí na pracovišti takzvaný testovací nákup (neboli tajný nákup). Mystery shopping má za úkol identifikovat nedostatky v pracovní činnosti, nehodnotí tedy přímo pracovní způsobilost, ale pouze interakci se zákazníkem. Hodnocení probíhá v podobě strukturovaného dotazníku, jehož otázky se zaměřují na odbornou připravenost pracovníka (kvalita práce, odborné znalosti, pracovní postupy) a na sociální kompetentnost (verbální schopnosti, řešení konfliktů, spolupráce v týmu). Výsledky bývají následně prezentovány souhrnně pro daný tým (Wagnerová, & Baarová, 2011).

Assessment centra (AC) se nejčastěji využívají při výběru vhodného pracovníka z uchazečů hlásících se na danou pracovní pozici, ale mohou být využívána i k hodnocení stávajících zaměstnanců. AC se skládají nejen z pohovorů a různých testů, ale i z úkolů, které musí daný jedinec zvládnout. Klade se zde velký důraz na chování jedince. AC hodnotí více osob naráz, díky tomu se ukáže i schopnost interakce se skupinou. Aby bylo hodnocení objektivní, provádí hodnocení více pozorovatelů a hodnotitelů, do akce jsou zapojeni i vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé jsou pečlivě vyškoleni (Armstrong, 2007).

1.3.2.2 Odměňování pracovníků

Systém odměňování pracovníků by měl být přitažlivý, aby motivoval zaměstnance. Tím pádem by měl být i srovnatelný s ostatními podniky ve stejném odvětví. Měl by být spravedlivý, pracovník by měl být odměňován podle svých zásluh a neměl by být v nevýhodě k ostatním pracovníkům. Systém odměňování by měl být pracovníkovi jasný.

Zaměstnanci musejí znát princip, na jakém jsou oceňováni a měl by být pro ně pochopitelný (Livian, & Pražská, 1997).

Mezi typy odměňování užívané u nás dle Koubka (2009) patří:

1. Časová mzda a plat

U tohoto typu odměňování je určena hodinová, týdenní či měsíční částka, která je vyplácena pracovníkovi za práci. Dělnické profese mají většinou stanovenou hodinovou mzdu, nedělnické profese měsíční plat. Hlavním cílem časové mzdy a platu je stanovení spravedlivého systému pro hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2009).

2. Úkolová mzda

Úkolová mzda je pro podniky nejjednodušším a nejpoužívanějším typem odměňování. Pracovník zde dostává určitou částku za každou jednotku práce, kterou dokončí. Tento typ mzdy je tedy přímo závislý na pracovníkově výkonu. Důležité při využití úkolové mzdy je, aby se dala zajistit kvalita a množství vykonané práce, a aby pracovník mohl svůj výkon ovlivnit (Koubek, 2009).

3. Podílová (provizní) mzda

Zde je odměna pracovníka závislá na množství prodaného zboží či služeb. Tento typ odměňování je využíván především v obchodech. Může se jednat o přímou podílovou mzdu, kde je odměna zcela závislá na prodaném množství, nebo může pracovník dostávat garantovaný základní plat a k němu provizi za prodané množství (Koubek, 2009).

4. Mzdy za očekávané výsledky práce

Tento typ odměny je méně známý. Zaměstnanec se zde zaručí za určité množství práce, kterou vykoná. Organizace, ve které je zaměstnán, musí zaměstnance dobře znát (především jeho výkonnost), aby odhadla, zda je schopen práci v určitém čase vykonat (Koubek, 2009).

5. Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Mzda a plat za znalosti a dovednosti je jedním z novějších typů odměňování. Pracovník je odměňován za kvalifikované a efektivní vykonávání pracovních úkolů. Znalosti a dovednosti pak může prohlubovat na stejné úrovni nebo aspirovat na úroveň vyšší (Koubek, 2009).

6. Dodatkové mzdové formy

Mezi dodatkové mzdové formy patří prémie, odměňování za úsporu času, osobní ohodnocení, ostatní výplaty a mnoho dalších. Prémie mohou být jednorázové (odměna za mimořádný výkon) nebo periodicky se opakující (prémie za splnění určitých podmínek, stanovených předem). Odměňování za úsporu času je příplatek za práci, kterou zaměstnanec stihl splnit za dobu kratší, než byla předpokládána. Osobní ohodnocení je používáno k ohodnocení náročné práce nebo za dlouhodobou práci s vysokým výkonem. K ostatním výplatám patří 13. plat, vánoční příspěvek, dále to může být i příspěvek k významnému jubileu zaměstnance nebo například příspěvek na dovolenou (Koubek, 2009).

Armstrong (2007) uvádí pojem úhrnná odměna, která je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které jsou pracovníkům nabízeny a pojem celková odměna, kde je započítána hodnota všech plateb v kombinaci se zaměstnaneckými výhodami, které jsou zaměstnancům k dispozici.

1.3.3 Benefity a služby poskytované pracovníkům

Většina podniků nabízí svým pracovníkům kromě peněžního ohodnocení navíc některé služby či zaměstnanecké výhody neboli benefity. Podle Koubka (2009, s. 320) se v Evropě zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle, mateřské školy apod.)
2. Výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.)
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.)

Armstrong (2007, s. 595 – 596) užívá poněkud odlišný systém hlavních typů zaměstnaneckých výhod:

- Penzijní systémy: všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu
- Osobní jistoty: výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění

- Finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem
- Osobní potřeby: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení
- Podnikové automobily a pohonné hmoty: stále velmi oceňovaná výhoda, i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány
- Jiné výhody: zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty
- Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

Některé organizace se záměrně snaží neinformovat své zaměstnance o možnostech užívání zaměstnaneckých výhod. Je pro ně mnohdy ekonomičtější, když pracovníci výhod neužívají. Zaměstnancům jsou často distribuované písemné informace o výhodách pomocí písemností, které jsou psány nesrozumitelně nebo jsou jim podstrkované mezi hromadou dalších materiálů při podpisu pracovních smluv. Zaměstnanci jsou tak přehlčeni novými informacemi, že si materiály o nabízených výhodách ani nepřečtou nebo je hned zapomenou. Některé výhody zaměstnanci čerpají povinně, dle kolektivních smluv a na některé si dokonce sami připlácejí, například příspěvky na životní pojištění (Koubek, 2009).

Nejvýhodnější bývá tzv. kafeteria systém neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod, kde si zaměstnanec sám vybere soubor výhod, které jsou pro něho nejvhodnější. Zaměstnancům je přidělena určitá finanční částka, která má být vynaložena na systém výhod. Je však na uvážení zaměstnance, zdali částku využije na zaměstnanecké výhody nebo si ji vyzvedne v hotovosti či ji přidá ke své peněžní odměně (Armstrong, 2007).

Kafeteria systém je nejefektivnější nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Zaměstnanecké výhody jsou stále více uplatňovaný systém odměn, a pokud si zaměstnanci

můžou vybrat výhody, které jim nejvíce vyhovují, zvyšuje se jejich spokojenost a snižuje se fluktuace zaměstnanců na pracovním místě. Zároveň je tento systém úspornější a nabízí větší možnost kontroly nákladů. S vyšší hospodárností systému se může zvyšovat i pestrost a přitažlivost výhod. Zaměstnanci si váží možnosti výběru svého balíčku výhod, protože jim dodává pocit, že jsou rovnoprávními partnery (Koubek, 2009).

Dalšími možnostmi výhod mohou být i dopravní služby, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům možnost hromadné dopravy do zaměstnání. Tohoto se využívá u velkých podniků v malých obcích s dojíždějícími pracovníky (Hüttlová, 1998). Tato služba je v Jižních Čechách zaměstnancům poskytována například jadernou elektrárnou Temelín, kde k běžné autobusové dopravě zavedli i dopravu pomocí cyklobusů. Cyklobusy byly zavedeny na základě požadavků zaměstnanců, kteří mají v oblibě cyklistiku (Sviták, 2012).

Zaměstnancům mohou být poskytovány i příplatky a jiné dávky. Mezi ně patří: lokální příplatky (např. příplatky pro vyrovnání zvýšených nákladů na bydlení ve velkých městech), diety (příspěvek na ubytování a stravování na služebních cestách), příplatky za práci přesčas, příplatky za pohotovost (pokud je nutné, aby byl zaměstnanec k dispozici a v případě potřeby dorazil do práce) a příplatky za směnovou práci (Armstrong, 2007).

1.4 Sociálně psychologické podmínky

1.4.1 Mezilidské vztahy

Člověk je už od pradávna zvyklý žít s ostatními lidmi ve skupině. Často se stává, že cítíme potřebu s někým komunikovat, někomu se svěřit. Za ostatními lidmi jdeme, když potřebujeme oporu nebo pomoc. Bez ostatních lidí bychom jen těžko přežívali. Pro člověka je tedy důležité patřit do nějaké skupiny a družít se s ostatními. V pracovním prostředí tomu není jinak. To, jaké máme vztahy s ostatními zaměstnanci na pracovišti, ovlivňuje naše prožívání i celkovou pracovní spokojenost (Hlušička In Bednář et al, 2013).

Plamínek (2008) rozlišuje čtyři vzorce aktivního chování mezi lidmi (zaměstnanci):

- Soutěžení: vyznačuje se výraznou snahou získat prospěch na úkor ostatních, uplatňuje se zde nízká vstřícnost a vysoké sebeprosazení
- Spolupráce: snaha o hodnoty nebojovat, ale společně je utvářet, umožňuje společné vítězství (v angličtině win – win)

- Destrukce: obě strany tímto přístupem ztrácejí, hodnoty nejsou vytvářeny, jsou ničeny
- Přizpůsobení: člověk je smířen s tím, že jeho hodnoty budou sloužit druhé straně, k přizpůsobení může dojít tlakem vnějších okolností, či z vlastního rozhodnutí (obětování se)

Další typy sociálních interakcí se dají dělit:

1. Dělení interakcí dle subjektů v interakci:
 - a. jedinec vs. jedinec (tzv. dyadická interakce)
 - b. jedinec vs. skupina
 - c. skupina vs. skupina
2. Druhy interakcí dle proximity
 - a. přímá interakce (interakce tváří v tvář)
 - b. nepřímá interakce (použitím prostředníka, jiné komunikační kanály)
3. Typy interakcí dle motivace
 - a. záměrná interakce (vstup do interakce za účelem motivovat, ovlivňovat)
 - b. nezáměrná interakce (probíhá přirozeným způsobem v každodenním kontaktu s okolím) (Hlušička In Bednář et al, 2013, s. 163)

1.4.2 Typologie problémových osob

Každý člověk již potkal v práci či v osobním životě jedince, se kterým nedokázal v žádné mezilidské interakci nikterak vyjít a nemohl se s ním žádným způsobem domluvit. Aby však mohl být označený za problémového, musí splňovat dle Drahoňovského (Bednář et al, 2013) určitá kritéria:

- Většina osob hodnotí jeho chování jako zvláštní.
- Neustále dochází k nedorozuměním mezi ním a různými ostatními osobami.
- Vnímá realitu pokřiveně. Některé věci odmítá vidět nebo si je vykládá jinak.
- Sám sebe většinou vnímá jako bezproblémového, chybu vidí ve svém okolí.
- Na vstřícné sociální strategie reaguje jinak, než okolí očekává (podezřívavě, bere to jako slabost nebo dokonce jako projev nepřátelství).
- Ostatní lidi vnímá jen v určitých kategoriích (trouba, nepřítel, spojenec).
- Bývá sebestředný a nedokáže vstoupit do důvěrného vztahu.

Problémové osoby lze rozdělit do základních typů dle vzorců chování, které užívá. Jsou to dotěra, trouba, váhavec, pedant, nedůvěřivec, drsňák, hulvát, snob, věčný kritik, švejk, robot a solitér (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.1 Dotěra

Lidé tohoto typu mají touhu být neustále ve středu pozornosti, vyžadují neustále chválu a uznání. Neoplývají analytickým myšlením a cizí je jim i cílesměrné plánování. Oblíbenost je u nich na prvním místě, proto se často snaží do přízně i „vetřít“, což nakonec jejich okolí obtěžuje. Jakýkoli projev nepřízně nebo sebemenší kritika (i konstruktivní) je pro ně neúnosná a snadno se rozplácou. Mají velké potíže soustředit se na úkol více než na svou oblíbenost. Pokud nejsou středem pozornosti, chovají se velmi svůdně, dokonce i vulgárně (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.2 Trouba

Trouba je velmi loajální k ostatním, je ochoten obětovat svá přání, pokud kolidují se zájmy ostatních. Není schopen učinit vlastní rozhodnutí a řídit se jimi. Je to závislý typ osobnosti, který má strach z opuštění. Pro přízeň ostatních si vybírá i nepříjemné úkoly, do kterých se nikomu nechce. Neustále se ujišťuje v každém kroku, který má učinit. Může se lehce stát obětí zneužívání (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.3 Váhavec

Zajímá se hlavně o mínění ostatních. Není si jistý, zda dělá vše správně a je vysoce citlivý na kritiku. Ve společnosti bývá zdrženlivý, neustále podceňuje vlastní hodnotu. Jakmile se objeví protichůdný názor, přehodnocuje a upravuje své vlastní názory. Má obavy, aby neřekl něco hloupého, tak raději mlčí. Tito lidé jsou velmi plaší a nejistí (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.4 Pedant

Tito lidé mají sklony k perfekcionismu, jsou velmi důkladní. Zabývají se detaily, pravidly, pořádkem a čistotou. Práce je pro ně přednější než zábava. Často lpí na nicotnostech, a proto jim uniká podstata věcí. Nedokážou přijmout výsledek termínované práce, když není odvedena na 100 % (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.5 Nedůvěřivec

Nedůvěřivec se jen těžko svěruje ostatním lidem, neustále pochybuje o jejich loajalitě. Pocituje, že je neustále někým využíván a znevýhodněn. Nedokáže druhému nic

odpustit. Jednání druhých považuje za znehodnocující, ohrožující či záměrně ponižující. V zaměstnání mu vše vadí a na vše si stěžuje, není s ničím spokojen (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.6 Drsník

Za každou cenu musí tento typ osob vystupovat jako „trďák“ a „drsník“, i když se to v danou chvíli nehodí. Na požadavky druhých reaguje podrážděně, je přesvědčený, že ostatní ho chtějí jen zneužít. Pod tlakem reaguje agresivně. Neustále se snaží působit nezávisle a soběstačně. Je pro něho velmi obtížné říct si o pomoc, bere to jako slabost. Zůstává osamělý a volí si koníčky, při kterých nepotřebuje jiné lidi (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.7 Hulvát

Hulvát je typ člověka, který se chce za každou cenu prosadit. Své cíle prosazuje sebejistě a bezohledně. K ostatním lidem se chová zraňujícím a ponižujícím způsobem. Nemá pocity viny. Nedokáže se přizpůsobit normám společnosti a neumí předvídavě plánovat. Pokud se mu daří a lidé ho přijímají, chová se mile a přívětivě. Pokud však někdo jedná v rozporu s jeho přesvědčeními či představami, se zlou se potáže. Těchto typů jsou plné věznice (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.8 Snob

Tito lidé oceňují vše zvláštní a jedinečné. Často vyznávají alternativní způsob života, nosí extravagantní podivné oblečení nebo se honosí dokonalým společenským vystupováním, jímž dává najevo společenský status. Postrádají empatii a jsou citliví na kritiku vlastní osoby. Vyzdvihují své schopnosti a předpokládají, že dosáhnou uznání bez jakéhokoli přičinění. Často zastávají vedoucí pozice, protože jsou ve svém chování velmi přesvědčiví (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.9 Věčný kritik

Mají klidný, flegmatický temperament. Všeobecně jsou velmi pasivní, působí lhostejně k veškerému okolnímu dění. Jsou však pasivní i v situacích, které vyžadují aktivitu. Vyznačují se pasivním odporem vůči výkonovým požadavkům v sociální i profesní oblasti. Pasivně sabotují veškerou činnost, se slovy, že to nejde udělat. Cítí se být vázání nadměrnými povinnostmi a pociťují, že se s nimi zachází nespravedlivě (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.10 Švejk

Tito lidé mají pozitivní přístup k životu. I na špatných zážitcích nalézají něco dobrého. Neradi se zabývají konflikty a problémy. Nic neřeší. V prvním kontaktu působí vesele a pohodově, avšak ironii nepoužívají jen ve vztahu k životu, ale rádi ji používají k zesměšňování ostatních. Snadno rozčilují své okolí svým věčně optimistickým naladěním. Odmítají se stresovat, i když je stres na místě. S ničím si hlavu nelámou, dokážou vynajít spoustu důvodů, proč něco nelze udělat. Pokud jim něco provedete, za hodinu již o tom neví (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.11 Robot

Intenzita prožívání tohoto typu lidí je velmi omezená, stejně tak i výrazy emocí. Jsou věcní a lhostejní vůči sociálním vztahům. Dávají přednost činnostem, které mohou vykonávat sami. Někteří nemají žádné přátele. Jsou lhostejní ke chvále i kritice. Nemají problém vykonat své povinnosti, naprosto jim však chybí vlastní iniciativa. S druhými jednají stroze a neosobně. Často mají bizarní a osamělé koníčky jako je například numizmatika (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.12 Solitér

Solitér má nejslabší obranu proti negativnímu působení druhých lidí. S ostatními nedokáže účinně jednat, často jim ani nerozumí. Má utlumené prožívání kladných podnětů. Založením je spíše pesimista. Často působí sklesle, cítí se méněcenný a nedostatečný. Solitéři bývají nadměrně sebekritičtí a trpí velmi často pocity viny. Cítí se lépe, když jsou sami, mimo společnost druhých lidí. Většinou věří neobvyklým jevům, jako je jasnovidectví, telepatie nebo šestý smysl (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.3 Mobbing

Termín mobbing poprvé užil v 80. letech 20. století Heinz Leymann, ve smyslu systematického, cílevědomého, opakovaného útoku, ke kterému dochází minimálně jednou týdně alespoň půl roku (Pauknerová, 2006). Slovo mobbing je odvozeno z anglického slovesa to mob, které má hned několik významů jako „vulgárně vynadat“, „vrhnout se na někoho“, „dotírat“, „obtěžovat“ či „hromadně napadnout“. Jedná se o systematické šikánování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti, které se stále stupňuje (Wagnerová, & Kmoníčková, 2011).

Příčinami mobbingu může být příliš stresu v práci, přetížení, špatná organizace pracovní doby, ale také nuda a nevytíženost, takže mají mobbující pracovníci dost času

k pronásledování obětí. Dalším důvodem může být i špatné a nedůsledné řízení podniku, konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti (Pauknerová, 2006).

Obětí tohoto nepřátelského chování se může stát kdokoli, neexistuje žádný typický příklad jedince. Může to být osoba, která nějakým způsobem připoutává pozornost, nějakým způsobem se liší od ostatních, může to být nový pracovník nebo samotář. Častým důvodem k terorizování bývá i závist, takže se obětí může stát i úspěšný pracovník. V průměru je psychickému týrání vystaveno 10 % zaměstnanců, avšak v českých podmínkách i více (Pauknerová, 2006).

Důsledky mobbingu jsou dvojího typu: psychologické a ekonomické. Mezi psychologické důsledky se řadí deprese, poruchy koncentrace, mnohdy nastoupí i stavy úzkosti a může v krajních dlouhodobě neřešených případech vyústit i v sebevraždu obětí. Dále jsou mobbovaní pracovníci často postihnuti i psychosomatickými obtížemi, například bolestmi hlavy, šíje a zad, poruchami srdeční funkce a krevního oběhu, kožními onemocněními a v neposlední řadě také chorobami zažívacího traktu (Provazník, 2002).

K ekonomickým důsledkům patří finanční ztráty, protože oběti mobbingu bývají často i dlouhodobě v pracovní neschopnosti, s velkým psychickým vypětím se pojí i pokles výkonnosti a roste chybovost. Práce se pro daného pracovníka stává jen povinností, nutným zlem, kterému se snaží vyhnout. Pracuje tak už jen bezmyšlenkovitě, dle nejjednodušších pokynů a bez vlastní iniciativy (Provazník, 2002).

Mobbing prochází určitými fázemi. Úvodní fáze bývá spojována s nějakým interpersonálním konfliktem, který bývá často banální a nijak se neřeší. V této fázi je nejlepší zasáhnout, ještě než začne psychický teror (neboli 1. fáze). Zde již dochází k viditelnému zhoršení fyzického stavu obětí. Ve 2. fázi již bývá oběť konkrétně napadána, dochází k přetěžování nebo naopak k podceňování schopností mobbovaného pracovníka a dochází k cíleným útokům. V této fázi se nejčastěji o teroru dozvídá i vedení. Pokud nedochází k řešení, bývá to chápáno jako nepřímý souhlas. Poslední 3. fáze už daného zaměstnance vylučuje z kolektivu, ztrácí možnost se bránit a je již ve zcela pasivní pozici (jak v kolektivu, tak při práci). Zde to již řeší zaměstnavatel většinou formou výpovědi, přesunem na jinou pracovní pozici nebo přesouváním z jednoho oddělení na druhé, kdy to zaměstnanec již nedokáže zvládnout a sám ze zaměstnání odejde (Wagnerová, & Kmoníčková, 2011).

Provazník (2002) uvádí, že nejefektivnějším způsobem zvládnání mobbingu je jeho předcházení neboť ve vyšších fázích je velmi obtížné ho zastavit, často dokonce i nemožné. Poté nezbyvá pro oběť jiné řešení než pracoviště opustit. Podle Armstronga (2007) by organizace měla publikovat pravidla, která zaměstnancům jasně sdělí, že nevhodné chování ve formě šikany a mobbingu nebude na pracovišti tolerováno. Pokud se takového chování dopustí, mohou být postaveni před disciplinární řízení. Dále by měli všichni zaměstnanci mít povědomí o tom, na koho se v tomto případě obrátit a o možnosti podat na toto nevhodné chování stížnost.

Wagnerová a Kmoníčková (2011) uvádějí další pojmy, které se k mobbingu vztahují a těmi jsou: bullying (v překladu „tyranizování“, „zastrašování“ nebo též „šikanování“), stalking („pronásledování“), chairing (odvozené od anglického slova chair = „židle“), staffing (staff neboli personál), sexuální obtěžování a bossing.

Oběť stalkingu bývá pronásledována, slovně napadána na veřejnosti, obtěžována prostřednictvím telefonu nebo jí bývá vyhrožováno násilím. Chairingem jsou nazývány neférové metody, které užívají mezi sebou vedoucí, když soutěží o některou z vedoucích pozic. Staffing je označení pro nevhodné chování podřízených pracovníků k vedení, které má za cíl poškodit vedoucího natolik, aby byl sesazen ze své pozice nebo dokonce k tomu, aby odešel ze zaměstnání. Někteří odborníci řadí k mobbingu i sexuální obtěžování. Je to neverbální, verbální a fyzické jednání sexuální povahy, které narušuje důstojnost obtěžované osoby, vytváří nepřátelské a zstrašující prostředí. Odehrává se nejen v zaměstnání, ale i v odborné přípravě na povolání nebo v prostředí, kde je práce vykonávána. Sexuální obtěžování je v České republice a v Evropské Unii považováno za diskriminaci na základě pohlaví. V legislativě EU byl přístup k němu upraven v roce 2002 (Wagnerová, & Kmoníčková, 2011).

Bossing je zvláštní typ mobbingu, který je vykonáván vedením vůči podřízenému zaměstnanci. Příčinou může být negativní vlastnost vedení nebo strach vedoucího pracovníka o své pracovní místo. Dalším důvodem k hrubému chování vedoucího k podřízenému může být i žárlivost, kdy se nadřízený cítí ohrožen inteligencí a schopnostmi zaměstnance, které převyšují ty jeho vlastní (Pauknerová, 2006).

1.5 Výběr pracovníků na pozici a možnosti kariérního postupu

1.5.1 Výběr pracovníků na pozici

K metodám výběru zaměstnanců patří dle Koubka (2009) dotazníkové metody, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, Assessment centre, zkoumání referencí, lékařská vyšetření a výběrový pohovor. Aby však tyto metody byly úspěšné, musíme stanovit kritéria, podle kterých bude pracovník vybírán. V každé profesi je vymezena oblast úkolů, které pracovník vykonává a k tomu, aby je byl schopen vykonávat správně, musí mít nějaké znalosti a kompetence. Tyto znalosti může získat vzděláním a praxí v daném oboru. K účelu stanovení kritérií pro danou profesi slouží profesiografie a výsledné profesiogramy, které tyto schopnosti pro vykonávání dané profese vymezují (Pauknerová, 2006).

1.5.1.1 Profesiografie

Profesiografie se zaměřuje na zkoumání a rozbor určité profese. Snaží se poznat jejich psychologicky významné charakteristiky (Provazník et al, 2002). Zabývá se sběrem informací o pracovníkovi a jeho práci. Podle účelu, ke kterému slouží, lze rozlišovat profesiogramy určené jen pro profesionální informaci (velmi stručné a přehledné), profesiogramy určené pro profesionální poradenství a rozmisťování pracovníků na pracovní pozice a profesiogramy určené pro racionalizační zásahy uvnitř profese (úprava pracovního prostředí, výcvik a výběr pracovníků pro danou profesi) (Štikar et al, 2003).

Jako příklad profesiografu uvádím v příloze (Tab. 5, Tab. 6) 2 pracovní pozice (správce webových aplikací neboli pracovník technické podpory a programátor), které se vztahují k praktické části bakalářské práce, vycházím zde z katalogu Národní soustavy profesí.

1.5.1.2 Metody výběru zaměstnanců

Dotazníky se využívají zpravidla ve všech organizacích a bývají zdrojem informací k evidenci uchazečů. Poté se zakládají do osobního spisu zaměstnance (Koubek, 2009). Obdobou dotazníků mohou být tzv. Biodata neboli seznam životopisných údajů (může obsahovat i 150 položek), který zpřesňuje životopisné informace o zkušenostech uchazeče za účelem zjistit úroveň odborné kvalifikace nebo preferované vlastnosti práce (Arnold et al, 2007).

Zkoumání životopisu je velmi oblíbená metoda výběru zaměstnanců, avšak většinou se kombinuje s jinými metodami, např. rozhovorem či s testem pracovní způsobilosti. V životopisu se běžně uvádí informace týkající se dosaženého vzdělání a praxe uchazeče (Koubek, 2009).

Testy pracovní způsobilosti bývají považovány pouze za pomocný nebo doplňkový nástroj výběru. Mezi testy, které se běžně užívají, patří testy inteligence, testy schopností (manuální zručnost, prostorová orientace, motorické schopnosti), testy znalostí a dovedností a také testy osobnosti (Koubek, 2009). Mohou být použity i testy pracovní činnosti, kdy uchazeč dostane úkol, který musí za daný čas splnit, např. sekretářka má napsat sloh, rozřadit nevyřízené dokumenty apod. (Arnold et al, 2007).

Další užívanou metodou výběru bývá Assessment centre, které již bylo vysvětleno dříve v kapitole 1.3.2.1 Hodnocení pracovníků.

Mezi nejčastěji užívané metody patří výběrový pohovor. Tento typ rozhovoru musí být pečlivě připraven. Má za cíl získat hlubší a dodatečné informace o uchazeči, poskytnout informace danému uchazeči o organizaci a práci, kterou by zastával a také má za cíl posoudit uchazečovy osobnostní charakteristiky (Koubek, 2009).

Dalšími méně užívanými metodami jsou zkoumání referencí z předchozích pracovišť a lékařská vyšetření, která jsou vhodná především v těch pracovních oblastech, kde by mohlo být ohroženo zdraví. Avšak dnes je tato metoda považována za diskriminační (Koubek, 2009).

1.5.2 Možnosti kariérního postupu

V současnosti je velmi důležité pohlížet na učení jako na celoživotní proces. Moderní technologie se rozvíjí velmi rychle a zaměstnanci se musí naučit s nimi pracovat, aby si udrželi své zaměstnání. Klade se důraz na vlastní touhu zaměstnance se rozvíjet a naučit se něčemu novému. V organizacích je potřeba stále více řadových zaměstnanců a neustále se tak vytvářejí nová pracovní místa. Pokud však dojde na povyšování, musí se z tohoto vysokého počtu vybrat ten správný zaměstnanec, který tuto úlohu zvládne (Arnold et al, 2007).

Rymeš (2003) uvádí čtyři typy kariér pracovníků: stabilní, konvenční, nestabilní a difuzní. Stabilní kariéra znamená, že jedinec po vyškolení nastoupí na určitou pozici a v ní setrvává po celý život. Tento kariérní typ je běžný u specializovaných profesí, jako je

lékař, advokát či kvalifikovaný dělník. Konvenční typ kariéry počíná úvodní fází zkoušení různých činností, kdy jedinec hledá to pravé povolání. Následně se v dané profesi ukotví a setrvávají v ní po zbytek pracovního života. Nestabilní typ často střídá pracovní pozice, chvílemi zažívá fáze stability, avšak na pracovní pozici nesetrvávají dlouhodobě. Tito pracovníci jsou známí profesní nevyhraněností. Difuzní kariéra je typická opět střídáním míst, avšak u tohoto typu jde pracovník spíše za momentálními výhodami a podle nich si volí následující profesí (Štikar et al, 2003).

1.6 Bezpečnost práce a pracovní rizika

1.6.1 Bezpečnost práce

Zajištění bezpečnosti práce patří mezi nejdůležitější povinnosti zaměstnavatele. Pokud zaměstnavatel zajistí bezpečné prostředí k vykonávání práce, může se snížit nehodovost a úrazovost. Nejčastějšími příčinami nehod bývá špatný zdravotní stav a nedokonalost smyslových orgánů, nedostatek znalostí, zručnosti, úsudkových schopností a nevhodné osobnostní vlastnosti. Dalšími příčinami může být požití alkoholu či drog, časová zátěž při vykonávání činnosti, únava z nevyspání či dlouhé trvání pracovní doby. Pracovní činnost člověka též velmi ovlivňují emoce z osobního života, které ubírají pracovníkovu pozornost (Štikar et al, 2003).

Bezpečnost práce je závislá na:

- výkonových možnostech člověka (způsobilosti) zahrnujících: charakterové vlastnosti (zodpovědnost), připravenost (znalosti a zkušenosti), tělesné, smyslové a duševní předpoklady;
- požadavcích práce zahrnujících: druh pracovní činnosti, pracovní situace, pracovní předpisy, jiné faktory jako je konstrukce pracovního prostředku apod. (Štikar et al, 2003, s. 55).

Každý zaměstnavatel má za povinnost dbát na preventivní opatření bezpečnosti práce pro snižování nehodovosti a úrazovosti. K této povinnosti patří především seznámení pracovníků se zásadami bezpečnosti práce, s předpisy, kterými by se měli na pracovišti řídit a dále i seznámení s možnými riziky a těžkými úrazy v daném rezortu. Povinností zaměstnavatele je také kontrola dodržování těchto předpisů, zjišťování nejčastějších příčin úrazů na daném pracovišti, zajištění ochranných pracovních pomůcek a kontrola jejich

užívání. Dále by se měl zaměstnavatel pokusit odstranit nebezpečnou a namáhavou práci, je-li to možné (Mikuláščík, 2007).

V rámci bezpečnosti práce dle Koubka (2009, s. 356) mají i zaměstnanci své povinnosti:

- a) Dodržovat bezpečnostní předpisy.
- b) Používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení.
- c) Zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám.
- d) Nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky na pracovištích, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření.
- e) Oznamovat nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci, a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování.
- f) Podrobit se vyšetření, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

Tyto opatření mají dle Koubka (2009) za cíl zabránit vzniku nemocem z povolání a pracovním úrazům.

Hüttlová (1998, s. 77) definuje pracovní úraz jako „takové poškození zdraví nebo smrt, které byly pracovníkovi způsobeny nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi.“ Dále také dělí vnější vlivy na mechanické (zakopnutí, pořezání, pád předmětu na zaměstnance atd.), chemické (otravy, poleptání, ožehnutí apod.) a na fyzikální (ozáření) (Hüttlová, 1998).

Aby mohl být úraz uznán jako pracovní, musí se stát při výkonu činnosti, která vyplývá z pracovního poměru nebo být přikázána zaměstnavatelem, činnost prováděná pro zaměstnavatele konaná na pokyn spolupracovníků či odborů. Dále může být úraz uznán, stane-li se při činnosti, která je předmětem pracovní cesty nebo při školení (Hüttlová, 1998).

Hrabětová (1998) uvádí, že mezi příčiny vzniku pracovních úrazů patří i druh prováděné práce (např. užívání dopravních prostředků, vadný stav zařízení), organizace pracovní doby (např. noční směna, únava), chování pracovníka (neopatrnost, chybné

rozhodnutí apod.) a velikost organizace (menší organizace nemají prostředky pro experta na bezpečnost práce).

Nemoci z povolání, které jsou také předmětem bezpečnosti práce, jsou poruchy zdraví, které jsou prokazatelně spojeny s výkonem práce (Hüttlová, 1998). Tato nemoc zároveň musí být uvedena v seznamu nemocí z povolání. Pokud jsou splněny obě tyto podmínky, je organizace, ve které zaměstnanec pracuje, povinna uhradit pracovníkovi škodu. Často se však prokáže, že pracovník nedodržoval bezpečnostní opatření a porušil předpisy. Tím se organizace zproští povinnosti nahradit postiženému pracovníkovi vzniklé škody (Hanáková, & Matoušek, 2006).

Armstrong (2007) uvádí, že organizace by měly klást větší důraz na práci se stresem, protože nadměrný stres způsobuje různá onemocnění a může vyústit až v neschopnost vyrovnávat se s požadavky práce a tím snížit výkon organizace.

1.6.2 Pracovní rizika spojená s výkonem práce

Pracovní rizika, která zde budu popisovat, jsou již vztažena k pracovišti, ve kterém byla aplikována praktická část bakalářské práce. Výzkum byl proveden v kancelářském prostředí situovaném v open space prostředí, kde náplní práce zaměstnanců je utvářet a spravovat e-shopy. Jedná se tedy o sedavé zaměstnání s využitím počítače.

Práce vsedě je spojena s nevhodným držením zad, především když pracoviště není vybaveno sedadly s oporou páteře. Zaměstnanci tak často využívají relaxační polohy s kulatými zády, která je pro tělo velmi nezdravá. Při takto nesprávném uvolněném sezení dochází k omezení dýchání, stlačení břišních orgánů a přetížení některých svalů a vazů. Dlouhodobé sezení v poloze s kulatými zády může způsobit i poškození meziobratlových plotének bederní páteře a k jejich výhřezu, který je velmi bolestivý (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

Sedavé zaměstnání a s ním spojený nedostatek pohybu může způsobovat dokonce i osteoporózu (tj. řídnutí kostí neboli redukce hustoty kostní tkáně). Je zde také zvýšené riziko křečových žil, neboť je omezen žilní návrat z dolních končetin. Omezené břišní dýchání při sezení s kulatými zády může způsobit nedostatečné zásobení mozku kyslíkem a s tím spojenou horší koncentraci, soustředěnost potažmo i výkonnost. Nedostatek pohybu je nutné kompenzovat nejen po pracovní době, ale i při ní. Je vhodné si vyhradit čas v práci

na mikropauzy, ve kterých se člověk protáhne a udělá si pár kompenzačních cviků (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

Při práci s počítačem jsou opět nejvíce postižena záda pracovníka, především krční páteř. Příčinou bolesti páteře bývá špatně umístěná obrazovka (zátěž na krční páteř) a nevhodně umístěná klávesnice (často není možnost opření rukou, což zatěžuje hrudní páteř). Další často zasaženou oblastí při práci s počítačem jsou horní končetiny, které jsou přetěžovány dlouhodobou prací s myší, opakování pohybů ruky na klávesnici a zvýšené napětí palců a malíčků, které často nejsou používány. Při přetěžování horních končetin nejčastěji dochází k následujícím zdravotním důsledkům: záněty šlach, útlakové syndromy nervů (syndrom karpálního tunelu) a také vznik tenisového loktu (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

Práce s počítačem má také vliv na psychický stav pracovníka, protože zde často bývají kladeny vysoké nároky na psychické procesy, jako je myšlení, rozhodování, pozornost a představitost. Především při programování je nutné vysoké nervové vypětí a intenzivní koncentrace pozornosti (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

2 Pracovní činnost

Pauknerová (2006, s. 152) uvádí že: „Pracovní činnost svou podstatou představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. V procesu společenské práce se tvoří hodnoty. Současně však práce aktivně formuje a rozvíjí psychiku člověka a jeho osobnost.“

Pracovní činnost lze dělit dle převažující náročnosti na práci převážně svalovou (fyzická práce), práci převážně smyslovou (např. měření dílů), práci převážně duševní (vázána na myšlení a rozhodování) a na práci vykonávanou převážně ve styku s lidmi (zátěž smyslová a psychická). Pracovní činnost lze analyzovat i ve vztahu ke konkrétním požadavkům dané profese a k tomu slouží profesiografie (Pauknerová, 2006).

2.1 Pracovní výkon a výkonnost

U pracovní činnosti rozlišujeme výkon neboli hodnocení práce a výkonnost, což znamená hodnocení daného pracovníka. Jako výkon bývá označován výsledek nějaké pracovní činnosti dosažený za daných podmínek v určitém čase. Výkon je velmi

proměnlivý. Jednotlivý pracovník za stejné situace podává různé výkony, proto je obtížné výkon vždy přesně změřit (Štikar et al, 2003).

Výkonnost pracovníků může být chápána jako připravenost pracovníků k podávání určitých výkonů. Výkonnost se mění během dne, týdne a roku. Je závislá na množství a namáhavosti plněných úkolů (Štikar et al, 2003).

Mezi činitele pracovní výkonnosti patří technické, ekonomické a organizační podmínky (úroveň vybavení, úprava a uspořádání pracoviště, technologické postupy, fyzické podmínky, organizace práce, odměňování atd.), společenské podmínky (způsob práce s lidmi, kvalita vedení lidí, pozice pracovníka, kvalita interakce a komunikace mezi pracovníky apod.), osobní determinanty pracovníka (fyzické i psychické předpoklady, odborná způsobilost, osobní vlastnosti, motivace, zájmy, zdravotní stav atd.) a situační podmínky (události v politickém i hospodářském životě, mimořádné rodinné a osobní záležitosti, podnikové vlivy, reorganizace, náhlé onemocnění apod.). Množství faktorů působících na jedince je rozmanité a na každého působí jiným způsobem (Provazník et al, 2002).

2.2 Kriteria pracovní výkonnosti

Štikar (2003, s. 67 - 68) rozlišuje dva způsoby měření pracovního chování (z hlediska výkonu):

1. objektivní údaje ve formě informací o produktivitě a spolehlivosti:
 - kvantitu výsledků práce – počet jednotek dosažených za určitou dobu
 - kvalitu výsledků práce – počet jednotek, které splňují standardy kvality
 - nehody a úrazy – podle záznamů
 - plat – vývoj platu, výše i frekvence platových změn
 - absence a fluktuace
 - míra postupu – přehled záznamů o přesunu na vyšší funkce
2. údaje, jež vycházejí z posuzování (výkonnosti)
 - posuzování nadřízenými
 - posuzování spolupracovníky
 - sebeposouzení
 - posuzování podřízenými

- řízení pomocí cílů – pracovníci a jejich nadřízení si vzájemně vytvářejí přijatelné cíle
- výkonnost v Assessment centre – posuzování výkonnosti podle zadaných úkolů

2.3 Hodnocení pracovní výkonnosti

Hodnocení výkonu lze užít při rozhodování o zvýšení platu, povýšení nebo při rozhodování o kariérních možnostech pracovníka. Pro kvalitní posouzení je nutné zahrnout všechna kritéria výkonu uvedená výše (Arnold et al, 2007).

K hodnocení výkonu se používá pozorování a klasifikace výkonu ze strany manažerů (většinou se klasifikuje kvantita v první řadě, následována kvalitou). Je zde patrná snaha určit, zda je splňována určitá úroveň očekávaných výkonů. Pokud splňovány nejsou, je nutné určit příčiny a snažit se jim zamezit. S výsledkem hodnocení by měl zaměstnanec být seznámen a následně by mu měla být poskytnuta možnost se k výsledkům vyjádřit. Poté jsou stanoveny konkrétní cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout v následujícím období. Pokud jich ani tehdy nedosáhne, může následovat napomenutí, přeřazení na jiné místo nebo dokonce propuštění daného pracovníka (Arnold et al, 2007).

Při hodnocení výkonnosti je možné použít i další metody, které jsem popsala výše (kap. 1.3.2.1), například metodu třistašedesátistupňové zpětné vazby, metodu Mystery shopping, či Assessment centra, které se běžně užívají ke komplexnímu posouzení pracovníků.

3 Spokojenost v pracovním procesu

Pracovní spokojenost lze rozdělit na spokojenost v práci a spokojenost s prací. Spokojenost v práci zahrnuje jak osobnost pracovníka, tak i fyzikální podmínky a organizační podmínky pracovního prostředí. Spokojenost s prací je spojená přímo s výkonem konkrétní činnosti a jejími nároky (psychickými i fyzickými) na zaměstnance (Kollárik, in Štikar et al, 2003). Pauknerová (2006) uvádí, že spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami je spjata také se seberealizací, radostí z práce a sebeuspokojením.

3.1 Faktory pracovní spokojenosti

Mezi faktory pracovní spokojenosti se řadí vykonávaná práce, podmínky práce, mzdové ohodnocení, vedoucí pracovníci, spolupracovníci, organizace práce (Výrost, &

Slaměnik, 1998; Pauknerová, 2006), pracovní postup, informovanost zaměstnanců a nedostatek komunikace (Výrost, & Slaměnik, 1998), pracovní perspektivy a také úroveň péče o zaměstnance (Pauknerová, 2006).

3.1.1 Vykonávaná práce

U práce, kterou zaměstnanec vykonává, záleží nejen na obsahu práce, ale i na jejím charakteru. Spokojenost s vykonávanou prací bývá většinou u profesí, které nabízí pracovníkovi prostor pro seberealizaci, a uspokojení vlastních ambicí (Pauknerová, 2006). Dále také záleží na tom, jak hodnotí sám pracovník svoji práci. Zdali je práce prestižní, zajímavá a rozmanitá, jedinec je s prací spokojenější. Vyšší spokojenost je také spojována s možností samostatného rozhodování a s vyšším sociálním statutem, který mu práce poskytuje (Výrost, & Slaměnik, 1998).

3.1.2 Podmínky práce

Zde se jedná především o fyzikální podmínky práce, které mají schopnost ovlivnit pracovní pohodu (Výrostek, & Slaměnik, 1998). Mnohdy jsou pracovníci nuceni vykonávat práci v nepříznivém až zdraví škodlivém prostředí (Provazník et al, 2002). Nespokojenost s pracovními podmínkami se však může objevit i v kancelářském prostředí a týká se to především úklidu pracovního prostoru a jeho uspořádanosti (Pauknerová, 2006; Provazník et al, 2002).

3.1.3 Mzdové ohodnocení

Mzdové ohodnocení má často nepříznivý vliv na spokojenost. Především tam, kde je možné srovnávat své mzdové ohodnocení s ostatními zaměstnanci. Dále se může vyskytovat nespokojenost, pokud je mzdové ohodnocení neúměrné vykonané práci, a to i tehdy, je-li pracovník nadhodnocen (Pauknerová, 2006). Pro některé pracovníky může být plat známkou vysoké prestiže nejen v organizaci, ale i ve společnosti, proto když se neshoduje s očekáváními pracovníků, přichází na řadu nespokojenost (Výrostek, & Slaměnik, 1998).

3.1.4 Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci mají na spokojenost zaměstnanců značný vliv. Stylem svého vedení mohou značně ovlivnit atmosféru na pracovišti. Negativní vliv může mít jak autokratické jednání, tak nerozhodnost nadřízeného, k zaměstnancům se vedoucí pracovník může chovat nespravedlivě nebo dokonce hrubě (Pauknerová, 2006). Negativní vztahy s vedením bývají častou příčinou odchodu ze zaměstnání. Pozitivní vliv na spokojenost má

projevený zájem o podřízené, kvalitní předávání informací a úkolů a v neposlední řadě i spravedlivé hodnocení (Výrost, & Slaměnik, 1998).

3.1.5 Spolupracovníci

Prostředí pracovní skupiny značně ovlivňuje zaměstnancovu spokojenost. Pokud je vytvořené společenské klima přijímající, může to pracovníkovi kompenzovat nespokojenost v jiných oblastech pracovního života (Výrost, & Slaměnik, 1998). Mezi spolupracovníky se často vytváří kromě formálních (pracovních) vztahů i vztahy neformální, které překračují potřebu pracovního procesu. Obzvláště pro ženy je společenské klima na pracovišti velmi důležitým faktorem spokojenosti (Pauknerová, 2006).

3.1.6 Organizace práce

Organizace práce je také častým zdrojem pracovní neschopnosti, především proto, že zaměstnanci pocítují její nezávislost na vlastních přáních a potřebách. Pracovníci předpokládají, že změny navržené z jejich iniciativy by byly zamítnuty (Pauknerová, 2006; Provazník et al, 2002).

3.1.7 Pracovní postup

Možnosti kariérového růstu a jejich znalost ovlivňuje zajisté pracovní motivaci, avšak vliv na pracovní spokojenost je různorodý. Více ceněn je postup na základě výsledků práce, než na základě množství let strávených v organizaci (Výrost, & Slaměnik, 1998).

3.1.8 Pracovní perspektivy

V současné době má jednotlivec větší prostor pro uplatnění, ale lidem ubyly základní jistoty, na které byli zvyklí, tím se zvýšila míra rizika. Mnoho lidí tedy na otevřené pracovní perspektivy pohlíží spíše negativně (Pauknerová, 2006).

3.1.9 Úroveň péče o zaměstnance

Zaměstnavatelé v poslední době začínají poskytovat zaměstnancům různé nadstandardní služby, jako je například penzijní připojištění, stravování, zdravotní péče, příspěvky na kulturu, sport nebo možnost využít podnikové rekreační zařízení. Tato péče má pozitivní (avšak ne moc velký) vliv na spokojenost zaměstnanců (Pauknerová, 2006). Avšak dle výzkumu Sokolové, Mohelské a Zubra (2016) jsou mimoplatové výhody v kombinaci s platovým ohodnocením podstatnými činiteli v pracovní spokojenosti.

3.2 Metody zjišťování spokojenosti

Dle Armstronga (2007) existují čtyři metody zkoumání spokojenosti: použitím strukturovaných dotazníků, rozhovorem, kombinací dotazníku a rozhovoru nebo využitím diskusních skupin. Výrost a Slaměník (1998) uvádějí metodu kritických událostí a metodu zjišťování tendencí k činu.

3.2.1 Použití strukturovaných dotazníků

Dotazníky mohou být administrovány všem zaměstnancům nebo jen určité pracovní skupině. Mohou být standardizované např. Index of Job Satisfaction (Armstrong, 2007) nebo u nás i v zahraničí užívaný Job Description Index (Pauknerová, 2006). Job Description Index obsahuje otázky na pět základních faktorů pracovní spokojenosti: mzdové ohodnocení, možnost kariérního postupu, nadřizený, vykonávaná práce a spolupracovníci (Pauknerová, 2006).

3.2.2 Rozhovor

Rozhovor slouží především pro hloubkové prověření příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Často je užíván psychologem pro zjišťování příčin odchodů zaměstnanců (Pauknerová, 2006). Rozhovory se doporučují uskutečňovat individuálně, avšak zabere to více času, ve skupině se sice časem šetří, ale na úkor otevřenosti účastníků (Armstrong, 2007).

3.2.3 Diskusní skupiny

Důležitými rysy pro diskusní skupiny jsou důvěrnost, strukturovanost, informovanost a konstruktivnost. Diskusní skupiny jsou reprezentativním výběrem vzorku ze zaměstnanců, jejichž spokojenost a pracovní činnost se prošetřuje. Zaměřuje se tedy na určité aktuální téma (Armstrong, 2007).

3.2.4 Metoda kritických událostí

Tato metoda slouží k vytvoření přehledu a popisu událostí v pracovním procesu, které u zaměstnanců vyvolávají pocity spokojenosti a nespokojenosti. Obsahovou analýzou těchto situací se zjišťují aspekty vedoucí ke změně postojů (Výrost, & Slaměník, 1998).

3.2.5 Metoda zjišťování tendencí k činům

Výrost a Slaměník (1998) uvádějí, že při aplikování této metody má zaměstnanec za úkol se kladně či záporně vyjádřit k jednotlivým výroky, které se vztahují k organizaci nebo k pracovní činnosti. Mohou se tak zjišťovat postoje pracovníků k práci a k podniku.

Jako příklad výroku Výrost a Slaměník (1998, s. 50 – 51) uvádějí: „*Když se ráno probudíte, cítíte odpor jít do práce?*’ nebo *’Když jste na dovolené, myslíte stále na to, co se děje v organizaci?’*“

3.3 Spokojenost a pracovní chování

Spokojenost sama o sobě nemá vliv na pracovní výkon, ale spíše naopak vyšší výkon vede k větší pracovní spokojenosti. Lidé jsou motivováni k dosahování nějakých cílů, a pokud těchto cílů dokážou dosáhnout vyšším výkonem, jsou spokojenější (Armstrong, 2007).

Spokojenost v práci má značný vliv na fluktuaci zaměstnanců na určitých pracovních místech, avšak nespokojenost není vždy jediným důvodem k odchodu ze zaměstnání. Důvody pro odchod se většinou kumulují a odráží aktuální problémy dané organizace, například inovační změna (Výrost, & Slaměník, 1998), dále můžou přispět i osobnostní faktory, jako např. nedostatečná identifikace s organizací (Štikar et al, 2003).

Nespokojenost s prací může způsobit zvýšené absentérství v zaměstnání neboli častou neodůvodněnou nepřítomnost na pracovišti. Takové chování bývá znakem pro nízkou adaptaci na práci a nesplnění pracovníkových očekávání (Štikar et al, 2003) a také pro nezájem o práci (Výrost, & Slaměník, 1998).

II Empirická část

1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je prošetřit vliv pracovních podmínek na spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku. Zda jsou spokojeni nejen s fyzickými, ale i psychosociálními a organizačními podmínkami práce v dané firmě. Dále se zaměřuje na průzkum možností, které by vedly ke zvýšení pracovní spokojenosti a případně navrhnout zlepšení.

Cílem dotazníkového šetření je zmapovat pracovní podmínky konkrétního pracoviště, prošetřit spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a zjistit celkovou pracovní spokojenost. Cílem následných rozhovorů je zjištění důvodů spokojenosti či nespokojenosti s konkrétními podmínkami a vedou ke zmapování změn, které od dotazníkového šetření na pracovišti nastaly.

2 Design výzkumu

Výzkumné šetření pro tuto případovou studii organizace bylo provedeno v reálném podniku, který zde však nebudu jmenovat, aby nebyla porušena anonymita respondentů.

2.1 Výzkumné otázky

- VO1: Jaké je hodnocení faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy?
- VO2: Jak se vyvíjí pracovní spokojenost zaměstnanců firmy na základě organizační změny?

2.2 Navrhovaná metodika výzkumu

Pro tento výzkum bylo nejprve provedeno dotazníkové šetření jako předvýzkum (Miovský, 2006), které mělo za úkol zmapovat podmínky práce co největšího počtu zaměstnanců pro celkový obraz vybrané firmy. Nestandardizovaný dotazník byl vytvořen v elektronické podobě na www.docs.google.com . Vzorem pro něho byl dotazník Spokojenost zaměstnanců sestavený a vydaný Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí, ze kterého byly vybrány pouze ty otázky, které se vztahovaly k vybranému pracovišti. V dotazníku je sledována spokojenost s prací, se vztahy na pracovišti, spokojenost s hodnocením a odměňováním zaměstnance a s organizací práce.

Na základě dotazníku byly posléze provedeny polostrukturované rozhovory (Miovský, 2006) se čtyřmi zaměstnanci, kteří byli vybráni metodou samovýběru (Ferjenčík, 2010). Otázky, které byly kladeny, vycházely z dat získaných dotazníkem, kde cílem bylo zjistit konkrétní důvody, které u daného zaměstnance vedly ke spokojenosti či nespokojenosti, zdali se tato situace změnila po organizační změně (rozdělení firmy na dvě společnosti), která nastala a jestli je pro zaměstnancovu spokojenost potřebná ještě nějaká další změna.

3 Historie pracoviště

Firma XY vznikla přibližně před 8 lety a zaměřuje se na tvorbu internetových obchodů (e-shopy) a vývoj webových aplikací. Z počátku svého působení měla firma pouze tři zaměstnance, grafika, programátora a účetní. Firma se postupně rozrůstala až na počet 27 zaměstnanců. Mezi těmito zaměstnanci byli ze zakládajících členů 2 jednatelé a účetní. Dále přibylo 5 zaměstnanců technické podpory, 13 programátorů a 4 grafici, sekretářka a marketingový poradce. Mezi programátory se řadili 2 technici, kteří se věnovali základním opravám systému a mohli programovat jednoduché funkce. Z těchto techniků se po zaškolení mohli stát plnohodnotní programátoři vytvářející nové funkce. Firma byla situována v prostorách vybavených 3 kanceláři typu open space, zasedací místností a třemi samostatnými kanceláři pro účetní, marketingového poradce a pro jednatele. Open space kanceláře byly rozděleny dle pracovního zaměření – programátorské oddělení, grafické oddělení a oddělení technické podpory, ve kterém byli usazeni i oba technici pro snadný kontakt se zákazníky.

Firma „XY“ měla 7,5 hodinovou pracovní dobu, programátoři a grafici měli otevřenou pracovní dobu, kdy si hodiny mohli napracovat v jakémkoli časovém rozmezí, avšak bylo nutné, aby všichni zaměstnanci byli k zastihnutí mezi 10. a 14. hodinou, kdy probíhají firemní porady a probíhají kolektivní řešení pracovních problémů. Programátoři a grafici měli mezi výhodami možnost práce z domova (Home office) na 10 dní v měsíci. Technická podpora a technici mohli Home office využít pouze ve výjimečných případech, jakým byla například nemoc. Firma zajišťovala pro své zaměstnance jisté benefity, kterými byla kromě home office, také volný vstup do konkrétního fitness centra, možnost výuky jazyků, firemní večírky a možnosti absolvovat kurzy a školení, která mohla pomoci v rozvoji zaměstnancových schopností.

Koncem května 2016 se tato firma rozdělila na dvě konkurenční společnosti, každá pod vedením jednoho z jednatelů. Důvodem rozdělení byly především pracovní neshody a odlišné vize každého z jednatelů, jak by měla firma dále podnikat, a kterým směrem by se měla ubírat.

Firma X se rozhodla podnikat nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. Zůstala v původních kancelářích, avšak změnilo se uspořádání kanceláří. Oddělení technické podpory, které zahrnuje i technika, se nyní skládá ze dvou zaměstnanců. Přesunula se do menší kanceláře, která byla původně určena pro oba jednatele. Oddělení programátorů je v jedné z velkých kanceláří typu open space a skládá se ze sedmi zaměstnanců. Společně s nimi tam sedí jednatel a jeden grafik. Druhý grafik pracuje z domova.

Firma Y pod vedením druhého jednatele se přestěhovala do centra města. Nyní se nachází v budově, kde má k dispozici větší množství uzavřených kanceláří. Kanceláře jsou obsazeny dvěma či třemi zaměstnanci. Pro programátory jsou určeny 2 kanceláře a dohromady jich je šest. Oddělení technické podpory má také dvě kanceláře. Do tohoto oddělení spadají 3 zaměstnankyně technické podpory, jeden technik a šéf technické podpory. Grafické oddělení zahrnuje 2 zaměstnance, kteří mají pro svou práci jednu kancelář. Vedoucí firmy má kancelář soukromou.

Zaměstnanci obou firem z počátku po nástupu uzavřeli se zaměstnavatelem smlouvu na dobu určitou (na 6 měsíců). Po uplynutí této lhůty byla se zaměstnanci, kteří splňovali podmínky práce, uzavřena smlouva na dobu neurčitou.

4 Realizace výzkumu

Mapující dotazníkové šetření probíhalo od 15. 4. 2016 do 30. 5. 2016 pomocí elektronického dotazníku, vytvořeného na docs.google.com, který byl pomocí jednatele rozšířen mezi zaměstnance. Dotazník z 27 zaměstnanců vyplnilo 19 osob.

Rozhovory s respondenty probíhaly od 19. 12. 2016 do 12. 3. 2017. Rozhovory probíhaly v přátelském duchu, kdy jsme si s respondenty tykali, neboť jim tak bylo příjemnější. Respondenti působili vstřícně a neměli problém na otázky odpovídat.

5 Výsledky dotazníkového šetření

V této části jsou uvedeny výsledné grafy hlavních podmínek pracovní spokojenosti. Dotazník, který byl u zaměstnanců administrován, naleznete v příloze (Příloha 1), originální dotazník je dostupný na:

https://docs.google.com/forms/d/1LAVng6AMRELLWZVnHN_dg1hPUn740Y8uXBe9erxUocw/.

Graf 1



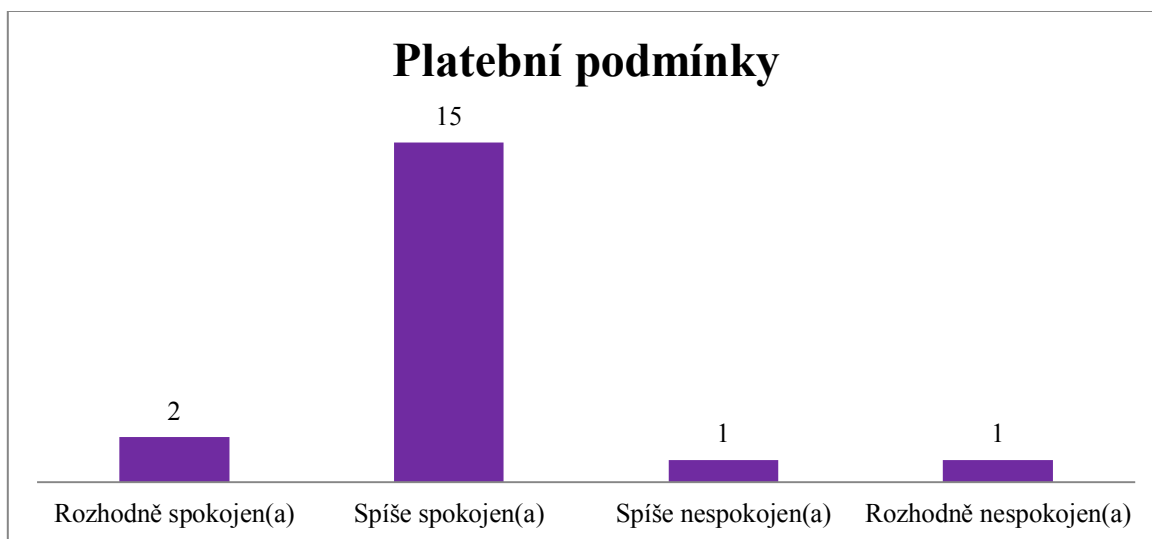
Mezi fyzické podmínky patří, jak již bylo zmíněno v teoretické části, hluchost, osvětlení, teplota a vzhled prostředí. Při dotazníkové šetření byly otázky k tomuto tématu rozděleny na spokojenost s hluchostí, s osvětlením, s teplotou a se vzhledem prostředí. V těchto otázkách zvolili respondenti 17x odpověď rozhodně spokojen (a), 34x odpověď spíše spokojen(a), 16x spíše nespokojen(a) a 8x rozhodně nespokojen(a).

Graf 2



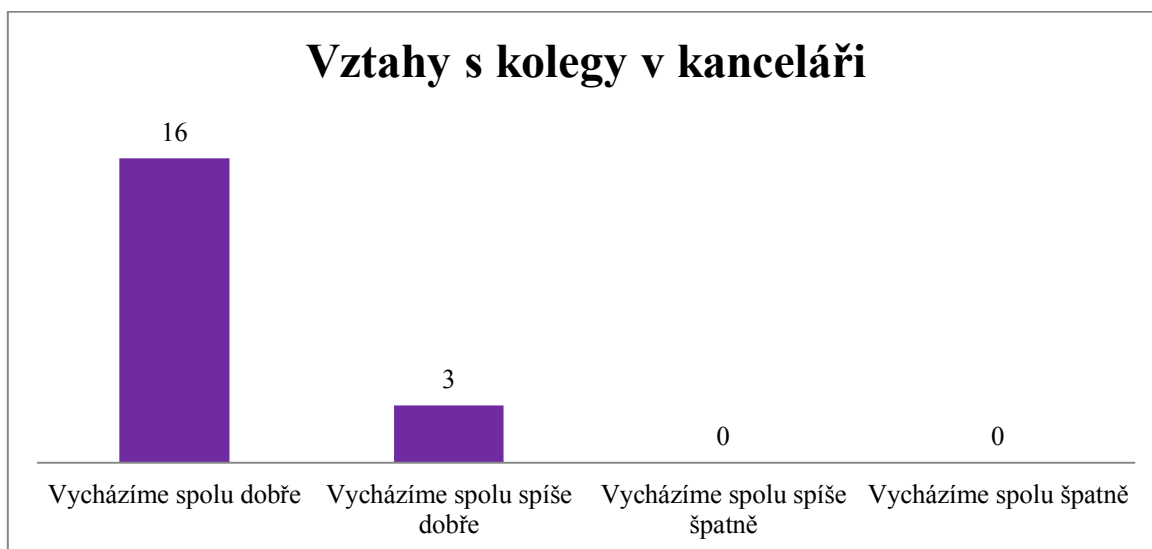
K organizačním podmínkám se řadí organizace pracovní doby, benefity nabízené firmou a hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tento graf zobrazuje, jak jsou respondenti spokojeni s délkou pracovní doby, s možnostmi přestávek v práci, s odměňováním a s možnostmi zaměstnaneckých výhod. Zde zaměstnanci odpovídali 44x rozhodně spokojen(a), 39x spíše spokojen(a), 7x spíše nespokojen(a) a 4x rozhodně nespokojen(a).

Graf 3

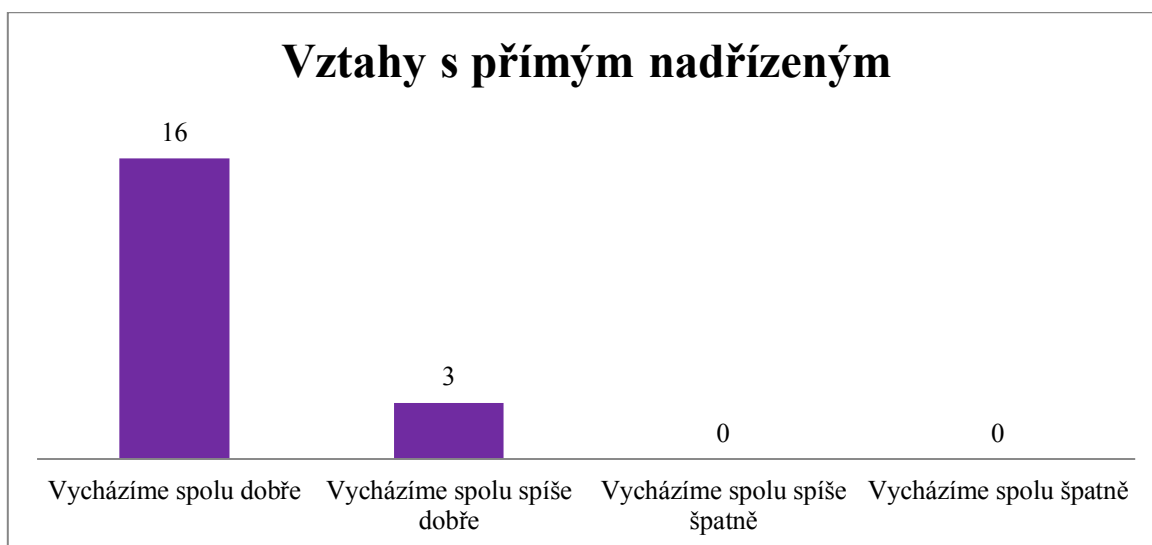


Pro ilustraci jsem zde zařadila i graf spokojenosti s odměňováním, kde respondenti zvolili 2x odpověď rozhodně spokojen(a), 15x spíše spokojen(a), 1x spíše nespokojen(a) a 1x rozhodně nespokojen(a).

Graf 4



Graf 5



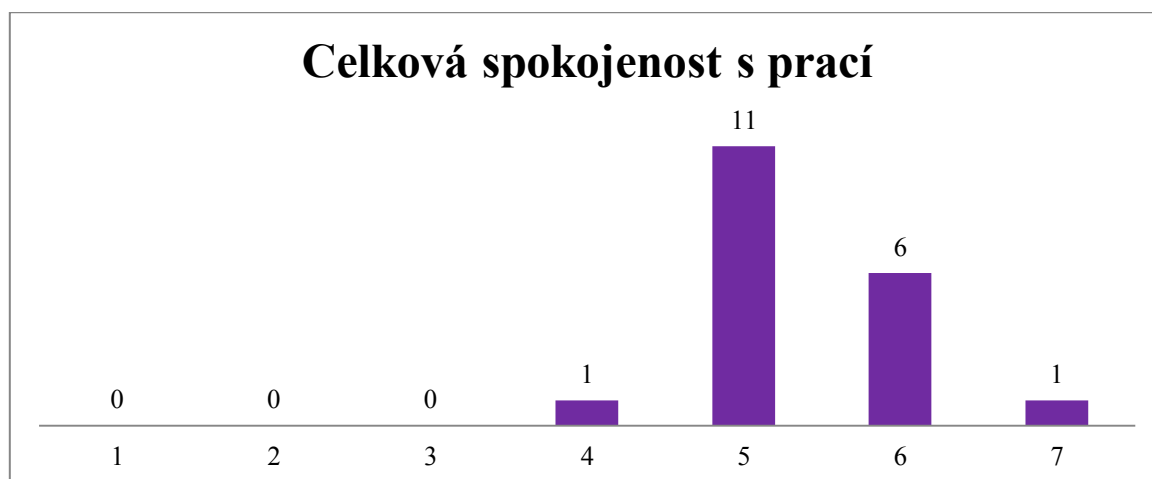
Zajímavé zde je, jak spolu korespondují vztahy s kolegy v kanceláři a s přímým nadřízeným. Mohu to dát pouze do kontextů s rozhovory, kde se respondenti zmiňovali, že tam vztahy nadřízený-podřízený nijak neřeší, vnímají se všichni jako rovnocenní kolegové. V obou otázkách tedy 16 respondentů zvolilo odpověď vycházíme spolu dobře a 3 respondenti vycházíme spolu spíše dobře.

Graf 6



Mezi otázky souvisejícími se zaměstnaneckými výhodami patří otázky týkající se vzdělávacích možností, zaměstnaneckých večírků a home office. Zde uvedli respondenti 25x odpověď rozhodně spokojen(a), 36x spíše spokojen(a), 11x spíše nespokojen(a) a 3x rozhodně nespokojen(a)

Graf 7



Celková pracovní spokojenost byla hodnocena na sedmistupňové škále, kdy hodnota 1 znamenala nejnižší spokojenost a hodnota 7 nejvyšší spokojenost. Přes to, že zaměstnancům chybí některé zaměstnanecké výhody a někteří jsou nespokojeni s odměňováním a organizací pracovní doby, jsou zaměstnanci relativně v práci spokojeni. Z odpovědí, které jsem v dotazníku získala, byla hodnocená celková spokojenost 1x na stupni 4, 11x na stupni 5, 6x na stupni 6 a 1x nejvyšší stupeň 7. Nejméně spokojen nebyl nikdo z odpovídajících.

6 Výsledky případové studie

Pro rozhovory byli vybráni čtyři respondenti. Dva programátoři a dva zaměstnanci technické podpory, kde z každé firmy byl zástupce od obou pracovních pozic, jak programátor, tak zaměstnanec technické podpory. Za programátora Firmy X se mnou provedl rozhovor Vilém a za technickou podporu Adéla. Z Firmy Y se rozhovoru účastnil Ondřej jako programátor a Michaela z technické podpory. Každý se snažil vyjádřit své postoje k pracovním podmínkám před rozdělením a poté po rozdělení.

Vilém (28 let) pracoval ve firmě XY dva roky jako technik. Dva měsíce před rozdělením firmy na dvě části se jeho funkce změnila na programátora, avšak na pracovní místo do kanceláře mezi programátory se přestěhoval až poté, co se firmy oddělily. Nyní pracuje jako programátor ve firmě X.

Adéla (27 let) pracovala ve firmě XY již čtyři roky na pozici technické podpory. V současnosti vykonává stále práci technické podpory ve firmě X, avšak k jejím

pracovním povinnostem připadlo nyní ještě zastoupení účetní v nejjednodušších úkonech v době dovolených.

Ondřej (30 let) do firmy XY nastoupil jako technik před třemi a půl rokem. Po zaškolení se stal ve firmě XY programátorem. Po rozdělení firem se zařadil do firmy Y, kde je v současné době stále programátorem.

Michaela (25 let) do firmy XY nastoupila před dvěma lety na místo technické podpory. V současnosti pracuje stále jako technická podpora, avšak ve firmě Y.

6.1 Fyzikální podmínky

6.1.1 Hlučnost

Hlučnost byla ve firmě před rozdělením hodnocena všemi respondenty negativně. Siný hluk způsobený velkým počtem osob na kancelář mnohdy působil rušivě. Situaci po rozdělení však všichni respondenti hodnotili velmi pozitivně. Ve firmě X se technická podpora přesunula do menší kanceláře, takže je nyní oddělena od ostatních zaměstnanců. Ve firmě Y mají zaměstnanci samostatné kanceláře, takže se již navzájem nevyrušují.

„Jelikož holky braly telefony, tak když jsem se měl jako technik soustředit na nějakou svoji práci, tak jsem byl většinou rušen. Když je zákazník hlučnej do toho telefonu, a protože ony to maj na sluchátkách, takže nekontrolujou tu regulaci svýho hlasu. Ony odpovídají adekvátně tomu, jak k nim mluví zákazník a některý ty telefonáty jsou hodně hlasitý nebo se různě mění ten hlas tý operátorky. Nebo tam bylo i nepříjemný že byl třeba klid, pak se zvedl telefon, a pak to najednou bylo hlasitý, to vyrušování, a člověk se nemohl soustředit na tu svoji práci. Pak samozřejmě když ten zákazník si stěžoval tím tónem, že vlastně řval na tu naši operátorku, tak ty reakce, na to nebylo žádné vyškolení, takže pak bylo možný, že se někde trošku zvýšil hlas, protože když člověk rve do toho telefonu, tak je jasný že odpověď zpátky bude stejná.“ (Vilém, před rozdělením)

„Teď už je to lepší. Samozřejmě tady vzniká taky hluk, když se něco řeší. Normálně někdy programátor potřebuje vyřešit nějaký problém, tak tam funguje spolupráce. Že ten programátor vznesl nějaký požadavek a všichni se zapojí do debaty, takže pak tam může vzniknout nějaký šum nebo něco takovýho, ale je možnost, že když to někomu nevyhovuje tak si nasadí ty sluchátka. A tam je prostě vidět, že když někoho se snažíme oslovit nebo poradit, tak jde vidět, že prostě nevnímá, že opravdu poslouchá tu muziku, že není rušenej. S hlučností tam je to teďka fajn, protože jak jsem říkal, jak člověk má ty sluchátka

k dispozici. A většinou, když se právě řeší nějaký ty společný věci, je to takový zajímavý pro všechny, že to není jenom pro jednotlivce, ale řeší se to globálně, jako se všema.“ (Vilém po rozdělení)

„Ta hlučnost byla někdy opravdu až moc velká a člověk neslyšel jakoby ani toho zákazníka, když s ním komunikoval, tak to bylo zlo no. Opravdu to chtělo, aby to tam bylo trochu aspoň oddělený, aby když tam přijde jeden z programátorů nebo tak, tak něco řeší s technikem a do toho ty mluvíš se zákazníkem a do toho ti tam hučí ty kolegové, takže absolutně nebylo slyšet ani toho zákazníka. Kolikrát se člověk musel obořit na kolegu, aby se trochu ztišili. Zákazníci třeba pak taky říkali, že prostě neslyší mě a slyší ty okolní zvuky, hrozný no.“ (Adéla před rozdělením)

„Ted' jsme v malý místnosti a jsme tam tři lidi z technický podpory, takže je to určitě lepší. Je to odhlučněný, jak tam sedíme dvě a technik, tak už to není tak, že jsou dva telefony, ale jenom jeden, tak vlastně komunikuje jenom jeden a druhý si třeba nandá sluchátka a je to v pohodě. Technik je teda v kanceláři s náma, protože ten musí vědět, co je potřeba a musí bejt po ruce.“ (Adéla po rozdělení)

„Ty open spacy mi moc nevyhovovaly. Byl tam hroznej hluk. Když se tam člověk potřeboval soustředit, tak to vůbec nešlo. Ono když Iveta začne telefonovat, tak je to docela problém (smích). Sice tam byly k dispozici sluchátka, ale když se člověk potřebuje pak třeba opravdu na něco soustředit, tak ani ty sluchátka nepomůžou. To už pak v tom povyku se moc poslouchat nedá. Navíc samý ženský, takže když se něco přihodilo a teď o tom půl hodiny na sebe křičely, o tom jak je to úžasný, nebo tak, no tak dobrý, to je takový, to mi taky úplně nevadilo, ale nebylo to super, to je pravda. Člověk se dozvěděl věci, který se dozvědět prostě nechtěl. (smích)“ (Ondřej před rozdělením)

„ Tady mám svůj klid. Člověk si jede to svoje, když je tam něco, co je třeba rychlý se na tom zamyslet, přemejšlet, tak si je nasadíš. Když je to nějaká jednoduchá oprava, že prostě jenom vidím zadání tý opravy a řeknu, jo, to bude určitě tohle no. Ale když jde tam něco složitýho, tak je potřeba ticho, ale to záleží. Ono, když je něco opravdu složitějšího, tak většinou se stejně radíme spolu, nebo s někým prostě.“ (Ondřej po rozdělení)

„Jako tam to bylo tak, že seš mezi lidma, což je fajn, ale samozřejmě je tam potom hluk. Takže když s někým voláš, tak ti do toho kecaj, toho člověka neslyšíš, člověk neslyší

tebe, je to takový na houby no. Sice tam nedolýhaly zvuky zvenku, i když to bylo u silnice, ale ty zvuky uvnitř se hrozně rozlýchaly.“ (Michaela před rozdělením)

„Ted' je fajn to, že jak jsme tam jenom tři, tak je jasný, že když jedna z nás něco řeší se zákazníkem a telefonuje, tak ty ostatní prostě mlčí. Rozhodně se tady dá líp domluvit a je tu větší klid.“ (Michaela o situaci po rozdělení)

6.1.2 Osvětlení

Kvalitní osvětlení je pro běžnou práci velmi důležité, avšak u práce s počítačem je někdy mnoho světla dokonce na škodu. Pokud přímé sluneční světlo vstupuje do místnosti, může se odrážet od plochy monitoru. Zaměstnanci tak na obrazovku nevidí tak kvalitně, ja by potřebovali a mnohdy jim to působí i bolesti očí a posléze i hlavy. Na osvětlení zde mají zaměstnanci odlišné názory. Vilém, Adéla a Ondřej jsou nakloněni spíše přítmi, aby se jim sluneční paprsky od monitoru neodrážely, Michaela má raději více osvětlené prostředí, ve kterém se cítí příjemněji.

„Dříve v tý druhý kaceláři, byly malý okna. Pruh jakoby přes dvě strany místnosti, ale jenom nahoře, takže ten sluneční svit tam nebyl po celou dobu, protože ten prostor nebyl tak velkej na to světlo. Bylo tam takový přítmi, hlavně dopoledne. Třeba až odpoledne tam teprve byl ten pravej slunečný svit. Ale ty monitory, když je tam hodně toho světla, tak se pak těžko na ten monitor vidí a není to tak zřetelný. Ono jakoby dělat tu správnou koncentraci toho světla a toho přítmi je taky složitý, ale osobně s tím problém nemám. Možná třeba potom u konce tý směny, člověk už na ten monitor tak zírá, a už to není tak jasný. No prostě toho světla je tam moc. To ale taky záleží na tom jedinci.“ (Vilém před rozdělením)

„V tý místnosti, kde jsme ted', je to lepší, protože tam ty okna jsou jakoby normálně veliký, klasický, a tam jsou přímo žaluzie, takže tam se to světlo dá nějak regulovat. Takže pokud někdo tam má málo světla, tak se dají roztáhnout ty žaluzie. Ale tady je zase problém s tím, že někomu to světlo svítí přímo do toho monitoru, že pak mu prostě svítí přímo přes rameno do monitoru a není to příjemný. Pak samozřejmě, když je to sluníčko ve správný fázi, že to světlo jde rovnoměrně přímo do tý uličky mezi náma, tak je to příjemný. Ale máme tam i klasický světlo na stropě a dá se rozsvítit i jen ta část, kde to světlo zrovna není.“ (Vilém po rozdělení)

„V tý velký místnosti, kde jsme byli, tak tam byly celkem čtyři velký okna a jedno malý. To světlo bylo v pohodě v rámci těch lidí, co seděli u oken. Byla tam vlastně jedna část, kde byly čtyři místa, a tam to bylo se světem špatný. Jakože tam nebylo žádný okno, tam to opravdu, jakoby že jsme měli i lampičky a to jsme mohli používat. Rozhodně to světlo tam nebylo ideální.“ (Adéla před rozdělením)

„Ted' je to, když to tak vezmu lepší, my jsme vlastně za sklem, takže to světlo máme i z tý druhý místnosti, takže když někdo rozsvítí vedle, tak je dobře vidět i u nás a od okna taky. My to okno máme stejně většinou zatažený, protože pak svítí to prudký slunce a to není dobrý na monitory a je na ně pak špatně vidět. Zpravidla je to zatažený. Takže spíš po ránu většinou svítíme. V zimě je to jasný, tam musíme svítit, to přeci jenom je už hodně velká tma, tak musíme svítit ráno i večer.“ (Adéla po rozdělení)

„Předtím bylo světlo v pohodě, to mi nevadilo, ale ted'ka, no, těžko říct. Když svítí sluníčko, tak je to takový nepříjemný. Takže jako zatáhnem a jako jde to, ale zase světla jsou tam takový divný. Nevim. Tam jsou normálně zářivky. Naštěstí je světlo ještě furt přes den. Takže to bych řek, že je asi stejný jako tam, v tý předchozí firmě.“ (Ondřej)

„Světlo nic moc. Okna byly jakože spíš nahoře, takže si ven vůbec neviděla, byla to spíš taková kobka no (Smích). Takže jako tydlety kanceláře fakt nebyly dobrý, no. Bylo to tam hodně temný a já jsem seděla uprostřed místnosti. Tam to světlo skoro vůbec nebylo. Bylo to hodně depresivní. Jako měli jsme tam i lampičku, ale to není ono.“ (Michaela před rozdělením)

„Ted' je světlo super, je tam spousta světla, jelikož máme vlastně velikánský vokna, sedim hned u vokna, takže uplně super. Ted' umělý světlo je potřeba samozřejmě jen ráno a nebo večer, když už to sluníčko nesvítí. Ale přes den je tam krásně světlo. Není to jako tam, jako ta kobka temná.“ (Michaela po rozdělení)

6.1.3 Teplota

Teplota byla jeden z nejvíce řešených problémů pracoviště open space. Každý člověk má nastavenou jinou ideální teplotu. Pokud je na pracovišti přítomno více osob, je nutné se společně domluvit a udělat kompromis. Někdy je to však až příliš těžké.

„Před tím rozdělením jsme byli vlastně v jiný kanceláři, než jsme ted'. Klimatizace tam nebyla, bylo to vlastně na druhé straně od silnice, takže se tam daly otevírat okna a nemusela ta klimatizace tam bejt, což bylo lepší. Samotná ta klimatizace, tak z toho občas

bolí hlava a je těžký nastavit teplotu pro všechny ty zaměstnance v tý kanceláři. A pak samozřejmě v létě odpoledne v těch letních měsících teplota stoupá, a potom i to větrání bylo neefektivní, protože venku byl horkej vzduch a těžko se s tím pak pracovalo. A člověk když má zahřátej organismus, tak se potom se těžko přemýšlí a není možný se pak soustředit plus když se ještě vezmou v potaz ty faktory, kdy zrovna někdo telefonuje, tak to bylo dost hektický.“ (Vilém před rozdělením)

„Ted' máme místnost co je na straně, kde je silnice. Tam je nemožný větrat, protože tam je smog od těch automobilů co tam jezdí. Takže je tam teda klimatizace a samozřejmě v ty letní měsíce je potřeba jí někdy odpoledne pustit, když už je fakt horko, ale než si na to organismus zvykne. Je umístěná veprostřed tý kanceláře, takže na někoho to fouká míň, na někoho víc, takže pak je třeba rozsadit ty lidi podle toho, jak za kolik těch let už byli aklimatizovaný na ty podmínky, jestli třeba mají rádi větší zimu, menší zimu. Takže bylo těžký vyhovět všem, takže jsou tam třeba menší potyčky. Ted' se tam prostě navolí nějaký mód, je třeba to vyzkoušet, a pak se to vždycky mění za pochodu. Někomu bývá velká zima nebo jsou z toho lidi pak nemocný, když sedí přímo pod tím, ale lepší situace v těchto podmínkách prostě udělat nejde. Myslím si, že šéf lepší podmínky udělat nemůže. I ted' je to velkej nadstandard, protože někde ani tu klimatizaci nemají a jsou zvyklý, že můžou jenom větrat, pokud jsou venku vedra, nemají šanci nějakým způsobem dosáhnout optimálního pracovního prostředí.“ (Vilém po rozdělení)

„Je to velkej kamenej barák, takže tam se to těžko řídí. V jedný místnosti teda byla klimatizace u těch programátorů, ty si to tam koordinovali, jak potřebovali, ale u nás nebyla, tak to je jasný. Velká místnost, takže od topení jde teplo, takže ten co sedí u topení, tak to má dobrý, ten co sedí uprostřed místnosti, tak mu byla potom zima. Takže to bylo takový špatný. Jeden řekl: je mi horko, takže to vypnu a druhýmu byla zima. Těžko se tam člověk domluvil.“ (Adéla před rozdělením)

„Ted'ka už je to lepší, protože máme taky klimatizaci. Takže si to už koordinujeme tak, jak chceme, s tím, že my si jako třeba i hodně větráme. V tý velký místnosti, kde jsme byli dřív, tam se to moc dobře nedalo, protože zase ten kdo byl u okna, tak mu byla zima, ale ted' je dobrý to, že sice sedíme ve třech, ale každej vždycky má takovej ten pocit, že tam čerstvej vzduch je potřeba. Než abysme hned zapínali klimatizaci nebo topení, tak ráno přijdeme, vyvětráme, během odpoledne a dopoledne se tam ještě jednou dvakrát větrá,

minimálně. S teplotou se člověk domluví. Je tam jedno topení, který stačí pro všechny a je to fajn.“ (Adéla po rozdělení)

„Před rozdělení tam ta teplota nebyla nic moc. Sice tam byla klimatizace, ale my jsme se prostě nedokázali pořádně na ničem domluvit, takže to nešlo. Jednomu byla zima, druhému zase horko. Navíc někteří lidi tu klimatizaci špatně snášej, že jsou furt potom nachcípáný. Takže byla vlastně většinou vypnutá. Navíc se tam nedalo moc větrat, protože okna byly do silnice, takže to bylo spíš horší, když se otevřelo. Auta a tak.“ (Ondřej před rozdělením)

„Ted' můžeme větrat úplně krásně. Klimatizace tu sice není, takže v létě tu bejvá dost horko, ale v zimě to je fajn. Sice jsme ve čtvrtém patře, takže pak sem dost praží sluníčko, ale tak se hold zatáhne, okna se otevrou a máme alespoň přísun čerstvýho vzduchu. Rozhodně jsem ted' víc spokojenej. Ale to já jsem vždycky se všim spokojenej.“ (Ondřej po rozdělení)

„Ta klimatizace tam nebyla vůbec, takže tam bylo strašný vedro, v létě, to bylo neskutečný, jinak jako ty otevřený kanceláře, má to svoje pro a proti no. Navíc větrání tam taky moc nešlo.“ (Michaela, o situaci před rozdělením)

„Klimatizaci tam teda zase nemáme, takže v létě je tam taky vedro, ale no tak co nadělaš. Nikdy nic není úplně dokonalý. Rozhodně se ale dá víc větrat, jak jsme tam ti, tak se můžeme i líp domluvit i na tom větrání i na té teplotě.“ (Michaela po rozdělení)

6.1.4 Vzhled prostředí

Vzhled prostředí kanceláří open space hodnotili respondenti, kteří zde stále pracují, jako vhodný a útulný. Tito zaměstnanci jsou spokojeni se strohým, ale vkusným zařízením kanceláří, spokojeni. Vzhled kanceláří byl hodnocen zaměstnanci, kteří mají nyní kanceláře uzavřené, kde si mohou prostor kolem sebe více upravovat.

„Myslím, že tam je zelená barva, vlastně zelený zdi, je to takový do zelena celý ten interiér, takže to je jako docela příjemná barva. Je tam vlastně koberec, což mě třeba vyhovuje, jako že tam chodím i jenom v ponožkách nebo bos, že to není klasická studená dlažba, která pak působí studeně a chladně. Takže ten koberec, si myslím, že tam je dobrá volba, že to je příjemný a jinak je tam vlastně ta zelená s tou bílou, což mi přijde to prostředí docela útulný. Ale takový to je všude, ve všech kancelářích je to stejný a u nás se to nezměnilo. Někdo třeba preferuje nějaký obrazy na stěnu nebo nějak zaplnit to místo,

aby to tam nebylo takový holý. Máme tam ten nápis tý firmy na stěně, což vypadá dobře.“
(Vilém)

„Prostředí je pořád stejný, pořád je to jako zelená, šedej koberec, a bílý stoly se zelenýma bočnicema. Nepůsobí nějak jako řvavě. Že by to tam bylo nějaký, že by někoho stresovalo, nebo tak. Ta zelená je docela příjemná, ale asi jak pro koho, některý lidi jako zelenou moc jako nemají rádi, ale tím, že je tam jen jedna zelená velká stěna a s tím, že tam je jakoby název firmy a zbytek jenom co je ještě zelený, tak jsou to ty postraní bočnice stolu, tak nějak jako že by to bylo násilný, to ne. Před náma je ta prosklená strana, pak za náma komoda, tak tam máme věci, který potřebujeme třeba nutně a jinak na stole jen to, co potřebuje nutně člověk pro telefonování a k práci. Myslím si, že tak to úplně stačí, není potřeba tam nic přidávat.“ (Adéla)

„Teď jsem hodně spokojenej, je to tady daleko hezčí než tam. Tam to bylo takový, no, ty divný kóje, přepážky a tak. Teď máme každej svůj stůl, hezkej, bambusovej a je to takový hezčí. Máme i šuplátka. A na stěně máme takový hezký baňky programátorský, jako že jsme programátoři. Každěj kancl má v sobě nějakěj obrázek. Technická podpora tam má takový ozubený kolečko s telefonem, grafici, to ani nevím, co tam mají grafici, marketing, ten tam má žárovičku, no a my tam máme takovou baňku se zdrojovým kódem, kusem zdrojovýho kódu. Je to takovej vtípek a je to hezký.“ (Ondřej)

„Tam s tím prostředím v podstatě, nevím no. Fakt to prostředí celkově nebylo jako nic moc super no. Bylo to tam takový jako hrozně temný, jediný co tam bylo super, byli ty lidi, ale to prostředí jako nestálo za moc. Všechno v zelených barvách. Tak jako nebylo to úplně ideální, no teď je to lepší, máme vlastní stoly a můžeme si tu kancelář i vyzdobit, když bysme chtěli. Je tu i možnost si něco postavit na stůl, dřív, tak tam na to nebylo místo.“ (Michaela před rozdělením)

„Teď je to daleko lepší. Nejsou tam žádný stoly s nějakýma zábranama, kde bych neviděla kolem sebe, ale mam už všude rozhled. Podívám se z vokna, je tam daleko víc světla, je to víc příjemnější to prostředí. Takový víc útulnější, že se nemusíš bát, co se kolem tebe děje, nebo to, tak je to takový lepší no. Rozhodně jsem teď spokojenější“
(Michaela po rozdělení)

6.2 Prostorové a funkční podmínky

Řešení kancelářského prostoru není jednoduché. Pro zaměstnavatele je často důležité vměstnat co nejvíce zaměstnanců do malého prostoru. Toto řeší kanceláře typu open space. Avšak je nutné počítat i s tím, že pro danou profesi tento typ kanceláří nemusí být vhodným řešením. Firma XY se před rozdělením přesvědčila, že práce technické podpory v open space kanceláři bývá kvůli hlučnosti neefektivní a často jsou tak rušeni i ostatní zaměstnanci, kteří potřebují na svou práci klid. Po rozdělení byl tento problém vyřešen oddělením technické podpory od ostatních zaměstnanců.

„Ten open space záleží hodně na povaze, pokud, je někdo introvert, tak by mu třeba vyhovovaly uzavřený kóje nebo uzavřená kancelář, ale mě se jako líbí to, že se tam všechno řeší, že tam není nic utajovaný. Když někdo něco řeší, tak to prostě člověk může slyšet a je jedno jestli to měl nebo neměl slyšet, protože pokud se řeší něco v týmu nebo něco důležitýho, tak je na to vlastně speciální místnost, zasedací místnost, takže si prostě člověk odvede ty lidi, se kterýma něco potřebuje řešit, aby třeba nerušil ty ostatní, a nebo naopak, že to prostě ostatní nepotřebujou vědět, a aby se s tím zbytečně nezatežovali, a tak. Mě vyhovuje mít ty lidi kolem sebe. Když si teď vezmu, že bych se měl zvednout a jít o dvě tři místnosti někam jinam a řešit to s tím člověkem, potřebuju mu něco třeba poslat nebo se podívat, co potřeboval přesně řešit, tak teď se třeba otočím a kouknu na ten monitor. Takhle bych ho musel tahat z ty jeho místnosti, aby šel ty tři místnosti ke mně. Přijde mi to nepraktický tady v tý práci. Přijde mi lepší, když ten kolega sedí vedle nebo třeba dva tři metry kolem. Ta dostupnost mi přijde určitě lepší, než takhle chodit někde nějakým bludištěm zavřených kanceláří, projít nějakou dlouhou chodbu, ne-li z patra do patra. Mě tohle přijde určitě lepší. Člověk tu dělá na projektu, kterej je společnej, a když prostě potřebuje nějaký soukromí, tak si nasadí sluchátka a je to.“ (Vilém)

„V případě, že je to tak, jak to bylo dřív, kde se lidi překřikovali, tak ne. Ani si nedokážu představit, že by to takhle bylo jako to bejvá ee v těch telefonickéjch call centrech nebo tak, tak to si asi nedovedu moc představit, že bych něco takovýho jako absolvovala, ale na druhou stranu teď, jak je to uzavřený, jak každej máme svý a každej bere svý problémy, programátoři mají po ruce programátory, my máme po ruce technika účetní je sama pro sebe svým způsobem v tomhle, takže dobrý. Jako pro mě teď dobrý a osobně bych to nevyhledávala ty open space. Asi bych to řešila jiným uspořádáním než takhle, jak to je prostě teď. Aspoň trochu víc oddělený, aby ty lidi se dobře slyšeli, prostě odhlučnit to nějakým způsobem. Pro podporu určitě uzavřený. Programátoři a grafici ty

stejně řeší věci spolu, tak jim to nevadí, ale my potřebujeme klid a slyšet zákazníky. Ted' je to fajn, ale už bych sem nepřibírala víc než jednoho člověka, to už by bylo moc. Ale zase na druhou stranu ty open space hodně usnadní zapadnutí nováčků do kolektivu.“ (Adéla)

„No, já jsem s open space nikdy nebyl moc spokojenej. Jako tehdy mi to nevadilo, ale jak máme ted' každej svojí kancelář, kde máme klid, tak jsem asi nebyl úplně spokojenej s tím open spacem. Bylo fajn, že jsme tam byli všichni pohromadě, že stačilo jenom zvednout hlavu a tam někdo byl a mohl poradit, ted' se hold musím zvednout a dojít těch pár metrů. No, ale je to jen kousek, takže v pohodě. Tady je to prostě takový lepší. Míň toho hluku a tak.“ (Ondřej)

„Já myslím, že je určitě lepší mít kanceláře o míň lidech, třeba tak jak to máme ted', ted' jsme tam tři, tak to je ideál. Jako bejt v patnácti lidech na jednom kanclu, to mi prostě přijde už moc. Jako je super bejt mezi lidma, ale to je asi jediná výhoda. To že máš kolem sebe lidi a můžeš si s nima povídat, že nejsi zabraná jen do té práce, ale je strašně těžký pak komunikovat se zákazníkem po telefonu. Vůbec ho neslyšíš. Ted' jsou sice lidi ve více kancelářích, ale tak když je potřeba, tak se zvednu a dojdu někam nebo komunikujeme přes chat a nejen kvůli práci, ale i abysme se tak jako uvolnili z té práce.“ (Michaela)

6.3 Organizační podmínky práce

6.3.1 Organizace pracovní doby

Organizace pracovní doby je velmi složitá, obzvlášť když je nutné být stále přítomen na pracovišti, aby se vyhovělo klientele. Technická podpora je tam velmi vytížená a má jen málo času na potřebné přestávky. Programátoři mají organizaci pracovní doby volnější, protože jejich profese je zaměřená více kreativně a je zde nutné vysoké soustředění. Toho lze dosáhnout pouze tehdy, když je programátor odpočatý.

„Tak jako předtím samozřejmě tam bylo hodně velký omezení toho home office, ale po rozdělení už je těch možností víc. Ale všechno bylo vždycky o domluvě. Navíc tady má člověk hodně možnost si tu pracovní dobu zorganizovat tak, jak potřebuje. Prostě když potřebuju, tak si dojdu udělat kafe, projdu se po kanceláři, dojdu si pro vodu, takže tady problém není. Navíc je super ta sedum a půl hodinová pracovní doba. Já si myslím, že ono by to ani jinak nešlo, protože i tak je to na to soustředění hodně dlouhá doba a pak už se dělají ke konci směny hodně chyby. To si myslím, že klasických osm hodin, to by se pak už jenom druhej den opravovalo to, co se poslední půl hodinu tam napsalo.“ (Vilém)

„U nás se po rozdělení v tomhle nic nezměnilo. Délka pracovní doby by tolik nevadila, spíš vadí, že chvílema člověk pocituje, že by nevadilo přijít brzo a odejít dřív domu. Některý dny třeba vstanu v šest, tak radši bych jela do tý práce hned, a neseďla doma jenom tak nebo nedělala nějaký věci z domova do práce, a pak tam nemusela odsedět znova celých těch osm hodin. Člověk by bral tu proměnlivou pracovní dobu, jednou třeba někdy přijdeš od šesti do dvou, podruhé by třeba někdo přišel od osmi do čtyř a tak no. Tam je to závislý na ale tom, že od osmi do čtyř tam někdo musí bejt. Bylo by fajn to mít tím stylem, že vždycky by tam třeba jedna byla a druhá by mohla třeba ráno přijít dřív nebo pozdějc. Vlastně si během toho může vyřídít i doktory nebo tak. Když potřebuje někdo ráno v osm k doktorovi, tak aby si na to nemusel brát papír, ale mohl třeba přijít až na desátou a zůstal by tam třeba do těch osmnácti hodin, nebo případně by si to třeba nadělal další den. Co se týče přestávek, tak na oběd máme samozřejmě těch třicet minut, to se odpícháme, nebo když někdo kouří nebo prostě jde pryč z budovy, tak se musí odpíchnout. Přijde mi to fér a nedokážu si představit, že bych vůči nekuřákovi, kterej tam zůstává nebo jde třeba jen na oběd, tak aby mu tam bylo stržený stejně jako nám, v případě, že my jdeme na oběd a ještě kouřit. My tam ale stejně na ty přestávky moc času nemáme. To jen výjimečně.“ (Adéla)

„No, teď jsem hodně spokojenej s tou délkou. Mám pružnou pracovní dobu, což jsem měl i předtim, ale bylo to různě omezený a tak, a teď sice taky musím bejt mezi desátou a druhou dostupnej, ale jinak si to můžu napracovat, kdy chci. Navíc když si jdu někam odskočit, třeba si koupit svačinu nebo pití do obchodu nebo kouřit, tak si nemusím ani odpíchnovat, tak to je hodně dobrý. Jako jasně, trochu se toho zneužívá (smích), ale tak jako rozumně. Navíc teďka máme neomezený ty home office, dřív to bylo jakože na deset dní v měsíci, a teď je to úplně neomezený, což je super. Nemusím to vůbec řešit, jako kolik mi zbejvá ještě dnů a tak. Když potřebuju, tak si ho vezmu.“ (Ondřej)

„Jako délka pracovní doby je úplně v pohodě. Těch sedm a půl je fajn. Navíc teďka máme i možnost neomezených home office, což původně nebylo. Dřív technická podpora home office neměla, teda měla jen ve výjimečných případech, jako když byl někdo nemocnej, ale jinak ne, tam vždycky museli, ta podpora, bejt. My teď máme služební telefon, kterej si s sebou můžeme vzít, když pracujeme z domova, tak jsme prostě na telefonu i doma. Což je fakt super. Ale i předtim byla na všem vždycky domluva. Navíc teďka je super i to, že si nemusíme odpíchnout, když jdeme třeba kouřit, nebo si něco

koupit do obchodu, tak jasný, že se tam člověk nezdrží hodinu, ale je to fajn. Předtím mi přišlo, že to bylo takový zbytečný, odpíchávat si, když šel člověk kouřit a tak.“ (Michaela)

6.3.2 Množství práce k vykonání

Množství práce se zvýšilo především u firmy X, kde se zvažuje přibrání dalšího zaměstnance na půl úvazku do oddělení technické podpory, aby nebyli stávající zaměstnanci přetěžováni. Programátoři mají samozřejmě stále dost práce se zdokonalováním systému a to jak ve firmě X, tak ve firmě Y. Firma X je však zaměřena více na vývoj nových aplikací, které by naplnily poptávku zákazníků.

„Množství tý práce bylo adekvátní, že se to dalo v pohodě stíhat. Samozřejmě jsou horší a lepší měsíce. Třeba na tý hlavní sezóně, na podzim a před Vánoce, kdy každé si chce pořídit e-shop a naplnit ty produkty a prodávat, aby na tom vydělal co nejvíc, tam samozřejmě tý práce je tam víc. Člověk je pak zapřáhlej v tý práci řeknu čtyři, pět měsíců, kde opravdu tý práce je až moc, ale pak naopak jsou takový ty měsíce, kde se to zase vyrovná. Že tý práce není tolik. Pak si člověk naplánuje dovolenou, vypne na jeden den a tak. Takže mě přijde, že to je dobře rozdělený.“ (Vilém před rozdělením)

„Ta práce tam v roli programátora vždycky záleží. Není to jako klasickéj stereotyp, že by se dělalo něco dokola, ale vždycky každá ta práce nebo část tý práce je jedinečná, prostě se něco řeší, něco opravuje a nebo se prostě programuje nějaká nová funkce, kterou si třeba vybrali zákazníci, takže ten apetit té práce je hodně různorodý. No a někdy prostě člověku může přijít, že hodinu dvě kouká prostě do kódu, řeší nějakou chybu, kterou nahlásil zákazník, a pak zjistí, že tam někde chybí jedno dvě slovíčka nebo nějaký středník. Tak pak je jasný, že jde vidět, že za ty dvě hodiny prostě ten programátor napsal do toho kódu jenom jedno, dvě slova. Takže to někdy může bejt pro toho programátora frustrující, že v podstatě tam toho udělal málo. Když třeba někdo programuje něco novýho, tak je vidět, že těch řádků kódu je nesrovnatelně víc. Ale jinak tohle se jakoby neřeší, prostě tam jsou tikety a každéj tiket potřebuje nějakým způsobem prořešit, zjistit proč a jak se to stává. Ale není nijak daný, kolik se toho musí udělat. Co se stihne, to se udělá. Práce je tam vždycky dost.“ (Vilém po rozdělení)

„Před tím rozdělením to bylo na druhou stranu fajn. Nebylo tolik práce, protože nás tam bylo hodně a mohli jsme si jí víc rozdělit. Byly na to dva telefony, takže nebyl ten pracovní nápor jenom na jednu. Ale zase jsme se tam víc rušily a to, že jsme těm zákazníkům pořádně nerozuměly, tak to hrozně zpomalovalo.“ (Adéla před rozdělením)

Ted' je toho víc, vzhledem k tomu, že se změnila i moje pozice, tak je toho víc. Zároveň dochází k tomu, že vždycky je období od přibližně září do června, kdy je to hektický. Od září lidi blázní před Vánocema, chtějí e-shopy na poslední chvíli, do listopadu, do půlky prosince. Od půlky prosince je ticho, přibližně tak do začátku ledna, od toho začátku ledna to zase nastupuje tím, že jsou i nové funkce a další věci. Například EET ted', vzhledem k okolnostem. Bejvá ještě ten hlavní nápor do toho května, června, to bejvá hodně dotazů a všeho, pak zákazníci jezdí na dovolený a už to bejvá trošičku volnějši. Tím způsobem si člověk odpočine, ale ted' je toho vážně hodně. Myslím si, že je to ted' na hranici toho, kdy nového člověka přijmout nepřijmout. Jo, mohla bych to konzultovat s hlavním vedením, ohledně toho, ale na druhou stranu, pokud je to ještě pořád v té míře únosnosti, tak to ještě neřeším. Uvidíme, jak to bude. Je pravdou, že ted' je tam takový práce, že by se hodil člověk na poloviční úvazek, alespoň.“ (Adéla po rozdělení)

„Já bych řekl, že s tím množstvím práce je to úplně stejný. Tady i tam. Před Vánocema to bylo vždycky náročný, bylo vždycky víc práce a po Vánocích zase klid. Takže myslím si, že není žádnéj velkej rozdíl. Jediný, co je jiný, tak že ted'ka se spíš zaměřujeme na opravu chyb, než na vývoj nových funkcí. Samozřejmě jsme vývoj úplně nezastavili, ale ted'ka všechno mnohem líp otestujeme, než to do toho systému zapojíme. Hlavně chceme mít ten základ v pořádku, aby tam nebyly zbytečný chyby. Tak to ted' děláme. Navíc se tu i zařadila pohotovost, takže jednou za čas má někdo nonstop službu, že je dostupnej, když třeba spadnou servery, tak aby to začal hned řešit. Mám služební telefon a tam mam monitoring, tak mě to vzbudí, kdyby něco. Není to moc fajn, ale občas se to dá vydržet. Navíc je to dobře placený.“ (Ondřej)

„V množství práce rozhodně nebyl problém. Tam to bylo úplně v pohodě, že by se dalo určitě dělat i mnohem víc, než bylo jako zapotřebí. Myslím, že nás tam na to bylo možná až moc. Určitě by to šlo zvládnout i v miň lidech. Ted' je to taky tak. Sice práce je možná víc, ale není jí tolik, myslím si, že to v pohodě zvládáme. Není to, že bych se celej den honila a jenom se desila, že to za celej den nestihnu. Práce je víc, ale dá se to úplně v pohodě stihnout. Není tam velkej tlak. A když je prostě nějaký čas, tak já si vždycky najdu nějakou činnost, co dělat navíc.“ (Michaela)

6.3.3 Odměňování

Před rozdělením firmy měli zaměstnanci nastaven fixní plat, který jim byl vyplácen. Po nějaké době práce samozřejmě zaměstnanci dostali přidáno. Tehdy se ještě neplatilo za

přesčasy. Tento způsob zůstal ve firmě Y. Firma X přidává zaměstnancům pravidelné peněžní bonusy a odměny za dobře vykonanou práci.

„Tak dřív, to jsem ještě byl na pozici technika a zaučoval jsem se jako programátor, tak tam bylo jasně vidět to hodnocení. Zákazníci mě totiž mohli ohodnotit známkou jedna až pět, jako ve škole, takže tam ta odezva byla hned. A samozřejmě vedení mělo tyhle statistiky k dispozici, takže vždycky věděli, jak si tam stojím a podle toho mi dávali odměny nebo ne. Technik to má s tou odezvou lepší“ (Vilém před rozdělením)

„Ted' tam to uznání taky je. Zákazníci třeba mají možnost se na blogu vyjádřit, že se jim ta funkce líbí nebo naopak. Takže tam si pak třeba programátor může přečíst, co o tom píšou. Pak samozřejmě může bejt trochu zklamanej z toho, že ty lidi by to chtěli takhle a takhle, kdežto to už potom zase nemůžeme dělat jednu funkci pro padesát a padesátkrát jinak, pro každýho zákazníka, to prostě nejde. Už když člověk má tisíce zákazníků. A zaměstnavatel všechno vidí a pozoruje. Je jasný, že když je tam prostě nějaká velká chyba, tak je ta odměna potom nižší, ale to je logický. Jsme lidi, nejsme stroje, tak děláme chyby. Každý má základní plat a k tomu dostává za odvedenou práci finanční bonusy. Někdy jsou pak dobrý měsíce a někdy to nevyjde no.“ (Vilém po rozdělení)

„Řekla bych, že ted' v tý nové firmě se mi dostane uznání za práci, kterou dělám. Ted' je to viditelný a ne jenom jako u mě, ale myslím, že i u těch zaměstnanců, co jsou pode mnou, tak neberu je nějak zkrátka. U každýho zjišťujeme kolik, čeho udělal, jaký práce, jak dlouho to zabralo, podle toho se vyhodnotí, udělá se nějaká odměna. Bud' s tím pak zaměstnanec souhlasí, nesouhlasí, zpravidla je to souhlas a víc se neřeší. Tady hlavně nesmí bejt žádný stížnosti od zákazníků, ty jsou nejdůležitější. Jakmile jsou tam stížnosti, tak nemůžu mu dát prostě odměny navíc, jinak to nejde. Co se mě týká, myslím si, že některý ty odměny jsou fér, ale kvůli některým se ohrazujeme. Ted' jak bylo to EET, tak jsme vyřešily mnohem víc dotazů než obvykle a měly jsme dostat stejnou odměnu? To teda ne. Ohradila jsem se a vedení to uznalo. Oni do některých věci nevidí, neví, co všechno se tam udělalo, tak se jim to musí připomenout, ale vždy vyjdou vstříc, to se musí nechat. Snaží se být férový. Předtím si myslím, že ani nevěděli, kdo pro ně pracuje.“ (Adéla)

„No s tím hodnocení, pořád by to mohlo bejt ještě lepší. Sice jsme dostali od rozdělení firmy přidáno, ale jako mohlo by to bejt ještě trošku lepší. Hodilo by se, aby to šlo ještě trochu vejš. Jak říkám no, malinko se nám platy zvedly, ale nebylo to nic velkýho.“ (Ondřej)

„Tam jako předtím se mi vyloženě uznání za práci asi dostalo, ale vždycky to bylo spíš od šéfa tý technický podpory, nikdy moc ne třeba od nějakýho šéfa vysokýho, ale to je teď v podstatě asi to samý. Tam jako jo, to uznání ti taky daj, určitě, ale není to tak, že by každěj měsíc chodili, podívali se a řekli: Jo, ty jsi tadyhle odvedla tuhle super práci, tak ti za to děkuju, prostě něco takovýho (smích), tě chválím nebo tak. Ale myslím si, že možná by sem si zasloužila víc peněz, za tu práci, co tam odvádím, jelikož dělám i práci, kterou bych vlastně dělat nemusela, ale tu už samozřejmě nikdo moc nevidí no. To už si nikdo tolik nevšímne. Prostě uznání ani finanční ani slovní (smích). V podstatě dostávám furt stejný peníze za víc práce. (Michaela)

6.3.4 Benefits

U benefitů je hodně vidět, že zaměstnanci v původní firmě byli hodně málo informovaní o tom, co jim firma poskytuje. Po rozdělení je již informovanost ohledně benefitů vyšší. O možnostech dalšího vzdělávání v rámci práce jsou však zaměstnanci firmy Y informováni méně.

„Předtím bylo mezi výhodama fitko, plavárna, no a samozřejmě když jsme chtěli, tak jsme mohli na nějaký školení, ale dřív pro mě tam moc výhod nebylo. Home office jsem mohl využít až po rozdělení, nebo samozřejmě po domluvě se šéfem to šlo, ale to jen výjimečně, protože pak bylo špatný, že když pak nějakej zákazník potřeboval mluvit s technikem, tak nebyl k dispozici ale jako šlo to no. Teď je těch výhod víc. Máme multisport karty, takže můžeme sportovat zadarmo ve spoustě centrech po celý republice, to je fajn. Pak samozřejmě pět dní dovolený, odměny, potom peněžní bonus, kterej dostáváme každý měsíc nebo si ho můžeme nastřádat a vyzvednout si ho na konci roku celý. To je fajn, hlavně před Vánoce. No a taky si můžeme nakupovat elektroniku se slevou, což je taky super. No další dobrou výhodou, co mám teď je ten home office, deset dní, což je v podstatě půlka měsíce, což je dost. A taky máme pravidelný lekce angličtiny, no, je toho fakt hodně.“ (Vilém)

„Před rozdělením taky nějaký byly, hlavně teda plavárna, fitko a samozřejmě možnost školení, ale jinak toho moc nebylo. Home office jsme mohli využít jen výjimečně, třeba abysme nemuseli na nemocenskou, jinak to moc nešlo. Teď po rozdělení toho máme víc. Pět dní dovolený navíc, máme multisport kartičky, který jsou určený na různý sportoviště v republice, máme deset dní home officů, a máme peněžní bonusy, každěj měsíc vlastně dostaneme určitou částku, plus teda když je ta měsíční odměna, tak teda měsíční

odměna. Takže to je asi tak všechno. Ale s těma home officema by to chtělo nějak pořešit. Takhle když si ho vezmeme, tak necháme všechny telefony na té, co zůstává v kanceláři, vždycky tam jedna musí bejt. Ale myslím, že kdybysme to projednaly s vedením, tak by nebyl problém to zařídit. Jinak ještě máme teď pravidelně kurz angličtiny, takže ten máme. Ale školení, no, prošla jsem školením na účetnictví, ale to byl takovej rychlokurz, jenom základy. Kdybych chtěla se školit, tak by to určitě šlo, ale já mám radši volno, radši jsem víkendy doma, než abych jezdila po školeních.“ (Adéla)

„Jako ohledně školení, určitě bych mohl na nějaký jít, kdybych chtěl. Jinak moc na školení nechodim, spíš občas na nějakéj čtvrton, když je zrovna pro programátory, ale jinak ne. To jsou takový přednášky od zkušených programátorů. Nebo grafiků, když je grafickej. Tam chodíme s kolegama, i s těma z druhý firmy. Tam taky se setkáváme. Jinak myslim si, že kdybysme chtěli nějaký jazyky, tak je můžeme mít, ale u nás o to není zájem. My jsme chtěli spíš stravenky, tak jsme je dostali a taky dovolenou navíc, tu taky máme, pět dní dovolený navíc. A ten neomezenej home office, takže já jsem spokojenej. To máme teďka navíc oproti předchozí firmě.“ (Ondřej)

„Jako předtím, já ani pořádně nevim, co za výhody jsme tam vlastně měli. Bylo tam nějaký fitko, plovárna a tak. Školení nevim, to ani teď nevim, jestli bych na nějaký školení mohla a k čemu by mi to bylo. Asi bych mohla, kdybych se toho víc domáhala. Jako teď vím, že tam máme určitě to fitko, to nám zůstalo, ta plovárna to nevim. Ale všichni nebo většina jsme chtěli stravenky, když jsme si měli vybrat, jaký chceme zaměstnanecký výhody, takže máme stravenky a teď vlastně i ty home office. Tak to je hodně super. Ale mě osobně by se hodily asi nějaký masáže, to by bylo fajn. Po celým dni sezení za stolem, záda zkroutěný, tak by to něco takovýho chtělo. To jo.“ (Michaela)

6.4 Sociálně psychologické podmínky

6.4.1 Vztahy s kolegy

Jak už tomu bývá v každém kolektivu, i zde se občas vyskytnou nějaké spory. V této firmě se spory týkají především pracovních podmínek, na kterých je nutné se nějakým způsobem domluvit. Tyto spory a ani rozdělení firmy se však neodrazilo na vztazích mezi kolegy. Všichni respondenti hodnotí vztahy na pracovišti pozitivně a uvádějí, že se stýkají i ve volném čase a to i s kolegy z firmy, která je teď jejich konkurencí.

„No tak samozřejmě vždycky jsou mezi lidma nějaký rozpory, ale tady to nikdy nebylo nijak strašný. Jenom jak jsme prostě na kancelářích, kde je nás hodně a každý má rád něco jinýho, tak je pak těžký se dohodnout. Každý chce jinou teplotu, jiný světlo, někdo chce větrat, jinej zase ne, ale tak je to všude. My se jinak normálně přátelíme a bavíme se spolu i po práci, chodíme různě na bowling, do hospody, jiný spolu chodí třeba na stěnu šplhat a tak. Prostě vztahy jsou tady v pohodě. My jsme si jako kolektiv sedli. (Vilém)

„Já myslím, že vztahy tu byly vždycky dobrý. Před rozdělením i po rozdělení. My se normálně bavíme i s těma z druhý firmy. Na veřejnosti si jako firmy musíme konkurovat, ale jinak se bavíme normálně. Většinou teda neprobíráme práci, ale na pivo chodíme normálně, nebo třeba bowling, to jo. A přímo s kolegama, co máme v kanceláři teď, tak to je v pohodě. No, občas tam samozřejmě taky něco nastane, nějaký konflikt, ale to je většinou hned v pohodě. Ale nemám ráda, když přijde někdoovej, chová se arogantně a přitom ještě nic neumí. Neumí v tom našem systému pracovat, tak to se mi fakt nelíbí. Ale pak stačí si s tím člověkem promluvit a je to dobrý. Před tím rozdělením je fakt, že ta komunikace, jako ta pracovní, byla minimální. Nikdo nekomunikoval s programátorama, s grafikama nic, takže se některý věci moc nevychytaly, ale teď je to dobrý, teď všichni spolupracujeme, víc komunikujeme, aby to prostě fungovalo.“ (Adéla)

„Jako s kolegama to bylo vždycky v pohodě. Není tam nikdo, kdo by byl špatnej. My jsme prostě kamarádi, nejsme jenom kolegové. Často prostě jdeme po práci si někam sednout, třeba na pivo nebo na bowling. I s kolegama z minulý firmy. Je fakt, že dřív jsme se potkávali mnohem víc, ale tak teď je hold míň času. Potkáváme se ale třeba i na těch čtvrtkonech.“ (Ondřej)

„U nás tam nikdy nebyl problém v kolektivu. My jsme vždycky potřebovali spolupracovat a vždycky jsme spolu vycházeli. Já si myslím, že i teď spolu vycházíme dobře. Hlavně vždycky se fakt dokážeme domluvit, když někomu něco vadí, tak to tomu druhýmu řekne, změní se to, nebo tak, není tam uplně nic, co by nám nějak extra vadilo. Vždycky se dokážeme normálně domluvit. Ten kolektiv byl vždycky super, že jsme se nikdy nehádali ani tam, ani tady. Vždycky jsme spolu vycházeli v pohodě.“ (Michaela)

6.4.2 Vztahy s vedením

Vztahy s vedením bývají často složité. V této firmě jsou však vedoucí pracovníci přijímání do kolektivu velmi vřele. Není zde patrný rozestup mezi nadřízeným a

pracovníkem. Vedoucí je zde popisován jako velmi vstřícný, který rád vyhoví. Zajímavé je, že všichni respondenti hodnotí svého nadřízeného jako toho sympatičtějšího. Zaměstnanci byli do firem rozděleni hlavně podle schopností tak, aby byly firmy vyrovnané a soběstačné. Osobní sympatie šly stranou.

„Jako tady taky nebyl žádný problém. Mě teda víc seděl náš momentální šéf, mě přijde, že jsem druhýho jednatele skoro ani nepotkávat, ten tam předtím ani moc nebyl. Pamatuju si, že i při pohovoru měl většinou slovo náš šéf a ten druhý jen občas řekl nějakou poznámku či výtku. Ten náš mi prostě víc sedí. Jsem rád, že jsem zůstal tady a že nejsem v té druhé firmě. Navíc jak tam teď sedí s náma, tak je vidět, že si na nic nehraje, prostě nepotřebuje mít nějaký podmínky navíc, ukazuje nám tím, že je taky jenom člověk a že jsme si rovný. A to bylo hned od začátku, to hned prostě nabídnul tykáni a všechno, to jinde moc nebejvá“ (Vilém)

„No, předtím to bylo takový, že jsme se s tím vedením moc neseťkali, teď spolu všichni víc komunikujeme. Máme schůze vedení oddělení s nejvyšším vedením, vedení se setkává se všema zaměstnancema, je to prostě víc otevřený. Přijde mi, že teď jakoby šéf ví, kdo co dělá, jak to dělá. Dřív mi přišlo, že jsem jen nějaká nedílná součást jedné firmy, kdy ten hlavní vedoucí mě ani nezná, neví kdo jsem, neví, jak pracuju, protože všechny ty informace předává to oddělení, pod který jsem spadala. Nikdo nevěděl, kdo má co na starost, kterej projekt se dělá. Teď je to rozhodně otevřenější. Myslím, že to taky hodně ovlivnilo to, že teď šéf sedí tam s programátorem, prostě mezi nima, takže se víc zapojuje. Můžeme projednávat s vedením vše, co potřebujeme, a ví o nás mnohem víc, než to bylo dřív ještě s druhým jednatelem.“ (Adéla)

„No teď nemám s vedením žádný problém. On ani předtím nebyl, vždycky to bylo fajn, ale já jsem radši, že jsem teď v týhle firmě. Mě ten druhý jednatel moc neseďel. Mám radši našeho. Dřív, v té předchozí firmě, jsme se prostě jenom pozdravili a nic moc. Teď s tímhle je to úplně v pohodě. Je to teďka víc přátelštější, řekl bych.“ (Ondřej)

„Já si myslím, že dřív tam jako asi bylo víc lidí, který si nerozuměli s tím druhým jednatelem, že jim neseďel, ale nikdy tam jako nějaký konflikty nebyly. Ale většinou lidí asi vždycky seděl víc náš jednatel. Mě osobně nevadí ani jeden z nich, já s nima nikdy neměla žádný problém.“ (Michaela)

6.5 Spokojenost na pracovišti

Rozdělení firem bylo rozhodně správným krokem. Zaměstnanci jsou nyní rozděleni, ačkoliv to nebyl úmysl, tak, že jsou spokojeni přesně s těmi podmínkami, které mají nyní nastaveny. Ti, kteří jsou zařazeni v kancelářích open space, je hodnotí jako velmi efektivní. Pracovníci v uzavřených kancelářích jsou rádi, že mají své soukromí a klid na práci.

„Já jsem rozhodně rád, že jsem tady. Mě ty open space vyhovují. Mám kolem sebe lidi, když potřebuju pomoc, tak jsou hned po ruce a nemusím je nikde po firmě hledat, je to prostě fajn. Když se potřebuju soustředit, tak si nandám sluchátka a je to. Hlavně se šéfem se dá vždycky na všem domluvit, takže to je super. Když ostatní něco řeší, tak je fajn to poslouchat, protože se leccos od nich člověk přiučí, prostě získává zkušenosti. A když mám nějaký problém, tak to nadhodím do placu a on se ozve ten, kdo s tím má zkušenost, takže jsem fakt spokojenej.“ (Vilém)

„Ve srovnání s tím, co bylo předtím, tak určitě jsem spokojenější teď, protože je tam vidět to vedení, že to svým způsobem vede, ale zase na druhou stranu je tý práce víc. Teď až moc, ale zase se tam nenudíme. Každopádně i ty podmínky jsou teďka mnohem lepší. Dřív jsem s počítačema hrozně válčila, a vše co se počítačů týkalo, to nepřicházelo v úvahu, ale teďka jsem za tu práci ráda a rozhodně mě baví.“ (Adéla)

„No já jsem teďka rozhodně spokojenej. Plat by mohl bejt lepší, ale jsem rád, že mám svojí kancelář a klid na práci. Jinak jako jsem rád, že jsem tady, ne že by ten druhý jednatel byl nějak špatnej, to ne, ale mě prostě víc vyhovuje ten náš. Líbí se mi, ten systém jeho vedení. Prostě že dáváme dohromady ten systém a vývoj nových aplikací je na vedlejší koleji. Hlavně opravit to, co už je zavedený. A hlavně mám lepší stůl a šuplíky. Nikdo nesedí vedle mě, prostě jenom ulička a kolega až dál.“ (Ondřej)

„Určitě, kdybych si mohla dojít na nějaký školení, ohledně tý práce, nebo ohledně nějaký práce navíc, která by se dala dělat pro tu firmu, tak bych s tím neměla problém, byla bych daleko radši, než dělat jenom zvedání telefonů a psaní dotazů. Ale myslím si, že tam jediný co, tak vždycky můžeš mít určitě větší plat, než máš teď, to je tak nějak jasný. Prostě tě to štve, když vidíš, že odděláš tolik práce, děláš práci navíc a nejsi za to platově ohodnocená tak, jak bys asi bejt měla. Ale zase je teď fajn, že jsme v centru, takže to máš všude blízko. Můžeš si dojít kamkoli na oběd, k doktorovi a jsi tam hned. Navíc sem vždycky něco jede, takže se sem každej dostane, tak to bylo blbý, že to bylo hodně z ruky,

oběd jediňe objednat. KdyŹ jsi chtěla někam jít, tak to bylo tak na hodinu nebo dvě.“
(Michaela)

7 Diskuze

Tímto kvalitativním výzkumem jsem se pokusila o deskripci pracovních podmínek dané firmy, jak je zaměstnanci hodnotí a zdali jsou v práci spokojení. Vzhledem k malému souboru, na kterém jsem tuto případovou studii organizace, provedla, si nemohu klást za cíl tyto výsledky zobecňovat na celou populaci firmy.

Fyzikální podmínky

JelikoŹ v původní firmě XY nebylo rozdělení kanceláří realizované striktně podle vykonávané práce, vyskytovala se zde vysoká hluchnost. To nebývá v kancelářích typu open space nic neobvyklého. Pracovníky vyrušují hlasy okolo sedících kolegů, telefonáty, soukromé rozhovory. Joel Beckerman (2015) uvádí ve svém článku různé rady, které mohou zaměstnancům pomoci snížit dopady, které na ně mají. Radí především se ráno naladit hudbou, která pracovníkovi pozvedne náladu a energii. KdyŹ se zaměstnanec potřebuje soustředit, měl by si do sluchátek pustit zvuky tzv. bílého šumu (White Noise), které mají na pozornost člověka výborný vliv.

Světlo je pro práci velmi důležité, avšak při práci s počítačem je nutné vzít do úvahy i možnost odrazu světla od plochy monitoru. KdyŹ na obrazovku dopadá světlo, stává se obraz nečitelný a především programátorům a technické podpoře znemoŹňuje práci. Nedostatek světla má vliv na náladu respondentů v práci, na vnímání vzhledu prostředí a potaŹmo i na pracovní spokojenost (viz Michaela). Z výsledků výzkumu od Chraibi, Lashina et al (2016) vyplývá, Źe na pracovní spokojenost zaměstnance má vliv jak kvalita, tak kvantita světla, především osvětlení pracovní desky a počítačové obrazovky.

U teploty je ve velkém množství lidí problém se domluvit. Z teoretické části je zřejmé, Źe ženy upřednostňují teplejší prostředí až o dva stupně než muži. Pokud je tedy nutné nastavit teplotu klimatizace, mohou nastat mezi kolegy spory (viz Ondřej a Vilém).

Vzhled prostředí byl pro většinu respondentů příjemný a útulný. Pouze Michaela se zdál moc temný, nepříjemný až depresivní. Měla výhrady k tomu, Źe si svůj pracovní prostor v open space kanceláři nemohla zútulnit.

Organizační podmínky práce

Ve firmě XY před rozdělením i po rozdělení byla možnost využít službu home office a pracovat z domova. Technická podpora tuto službu měla omezenou především na případy onemocnění, aby se nepřenášelo na kolegy. V současnosti je možné tuto službu využít více. Když se zaměstnanec necítí dobře nebo se mu nechce do kanceláře mezi kolegy, tak pracuje z domova. Domnívám se, že tato služba snižuje v pracovním procesu absentismus. V článku skandinávského časopisu uvádí Steensma (2011), že absentismus v kancelářích typu open space se ve skandinávských zemích pohybuje okolo 67 %. V České republice je však velmi přísný režim, co se absencí týče, proto se domnívám, že zde tak vysoké procento nebude. Avšak služba home office je samozřejmě velmi dobrou kompenzací.

Délka pracovní doby a množství práce, kterou má zaměstnanec vykonat je důležitým faktorem. Především ke konci pracovní doby, kdy na zaměstnance působí únava, klesá jeho pozornost a to se odráží v chybovosti. O tomto efektu se zmiňuje především Vilém, který pracuje ve firmě X. Zkrácená pracovní doba na 7,5 hodiny mu přijde naprosto vyhovující, sám uvádí, že při 8hodinové pracovní době by již byl příliš unavený, aby udržel pozornost. V současné době je u firmy X vysoké vytížení technické kontroly. S množstvím práce není příliš spokojena Adéla, protože pociťuje, že ta vytíženost je tam vysoká a bylo by tedy vhodné přijmout další osobu alespoň na částečný úvazek. Firma X se také může pyšnit kvalitním a spravedlivým systémem odměňování, kde se kvalita práce všech zaměstnanců odrazí na jejich platu.

Sociálně psychologické podmínky

Zaměstnanci ve firmě X i ve firmě Y pociťují, že vztahy mezi kolegy jsou dobré, většinou se stýkají i ve volném čase. Na open space kancelářích jsou zaměstnanci neustále ve společnosti druhých a jak uvádí Zalesny a Farace (1987) je zde mnohem více příležitostí k sociálním interakcím nejen s ostatními zaměstnanci, ale i s vedením. Tyto interakce mají pozitivní vliv jak na pracovní spokojenost, tak na důvěru k vedení. Toto tvrzení lze doložit i této případové studii, kdy všichni respondenti hodnotí kladně jak vztahy s vedením, tak s kolegy. Zde však musím zdůraznit, ačkoli se to odrazilo i v dotazníkovém šetření, že vztahy s vedením se ve firmě X výrazně zlepšily až po rozdělení. Vedoucí pracovník se zařadil mezi ostatní pracující programátory nejen svou prací, ale doslova s nimi zasedl ke

společnému stolu v kanceláři. Tato změna velmi ovlivnila jeho obraz a postoje k němu u pracovníků. Z rozhovorů jsem zaznamenala, že si ho nyní cení a váží mnohem více.

8 Limity práce

Bohužel jsem si vědoma toho, že tato případová studie organizace má jisté limity. Pro tento výzkum, ať se jedná o mapující dotazníkové šetření, tak o rozvory, byl použit velmi malý vzorek. Cílem bylo získat data pro dotazníky od všech zaměstnanců firmy. Rozhovory měly být provedeny s více zástupci všech pracovních pozic, které se v této firmě vyskytují. Bohužel jsem se často setkala s odmítnutím. Zaměstnanci nechtěli vyjádřit své názory, protože se báli o práci, takže se domnívám, že výsledky jsou zkresleny. V rozhovorech se však zdáli být upřímnějšími. Avšak jelikož se mi tito zaměstnanci nabídli dobrovolně, tak lze očekávat, že jejich spokojenost v práci bude vyšší než u průměrného zaměstnance.

9 Závěr

V případové studii organizace jsme se zabývala pracovní spokojeností zaměstnanců firmy, ve které se udála organizační změna. Původní firma se rozdělila na dvě společnosti, z nichž první (firma X) zůstala v kancelářích typu open space a druhá (firma Y) se přestěhovala do objektu s uzavřenými kancelářemi. Cílem této případové studie bylo zodpovědět dvě výzkumné otázky: Jaké je hodnocení faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy? Jak se vyvíjí pracovní spokojenost zaměstnanců firmy na základě organizační změny?

Předvýzkum této případové studie přinesl zajímavé informace o spokojenosti zaměstnanců. Celková spokojenost zaměstnanců s prací je hodnocena pozitivně. Zaměstnanci negativněji hodnotili fyzikální podmínky, jako je například hluchost a teplota. Osvětlení pracovního stolu má také výrazný vliv na spokojenost zaměstnanců, což bylo prokázáno i výzkumem od Chraibi, Lashina a jejich spolupracovníků (2016). Toto zjištění se vztahuje především ke kancelářskému typu. V kancelářích open space bývá vyšší hluchost a je těžké se domluvit na společné optimální teplotě. Sociálně psychologické klima, k němuž patří vztahy s kolegy a vedením, jsou hodnoceny pozitivně. Vztahy s vedením a s kolegy jsou respondenty hodnoceny totožně. To může být známkou toho, že se ve firmě nerozlišují pozice nadřízený a podřízený. Ve firmě tak panuje přátelské prostředí. Tento fakt může být podle Hüttlové (1998) způsoben tím, že kancelářské krajiny, které odpovídají open space kancelářím, mají na psychosociální klima pozitivní vliv.

Hodnocení spokojenosti s platovým ohodnocením není překvapivé. Respondenti bývají přesvědčení, že může být lépe a doufají ve zvýšení platu (viz rozhovory). Organizace pracovní doby je také hodnocena spíše kladně. Respondenti, kteří jsou nespokojeni s organizací pracovní doby, neměli přístupné některé benefity, jako je pružná pracovní doba, či home office, avšak v současné době je zpřístupnění těchto benefitů v jednání (viz rozhovor s Adélou). Zároveň byla nízká informovanost ohledně zaměstnaneckých výhod (viz rozhovor s Michaelou). O nízké informovanosti se zmiňuje i Koubek (2007), jako o negativním faktoru spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami.

Respondenti z firmy X hodnotí faktory pracovní spokojenosti výrazně lépe, než tomu bylo před změnou. Nyní mají kanceláře rozdělené podle pracovního zaměření. Hlučnější zaměstnanci technické podpory jsou v oddělené kanceláři od ostatních funkcí, jako jsou programátoři a grafici, kde je potřebné větší soustředění. Největší změna spokojenosti proběhla především u technické podpory. Zaměstnanců technické podpory bylo v původní firmě mnoho, takže se navzájem vyrušovali telefonáty od zákazníků a nikdo se nemohl soustředit na svou práci. V současnosti technické podpory ubylo, takže tam již to rušení při telefonátech neprobíhá v takovém množství. Nevýhodou snížení počtu zaměstnanců je, že se zvýšilo množství práce, které má jedna osoba vykonat. Zaměstnanci firmy X jsou po organizační změně značně spokojenější, neboť mají přátelštější vztahy s vedením, než tomu bylo dříve, zároveň získali benefity, které původně nebyly dostupné.

Respondenti firmy Y jsou také výrazně spokojenější, protože mají více soukromí a nejvíce si chválí uzavřené kanceláře, ve kterých je klid na práci. Některým však tam chybí ti lidé, na které se mohli kdykoliv obrátit, ať již kvůli pracovním věcem nebo i kvůli soukromým záležitostem. Firma Y zavedla možnost home office i pro technickou podporu, kde mají možnost vzít si domů služební telefon. Tento benefit zvyšuje u technické podpory spokojenost. Patrné je, že v této firmě se tolik nezvedlo množství práce, kterou tito zaměstnanci musí vykonat.

Celková pracovní spokojenost je hodnocena velmi příznivě. Většina zaměstnanců je v současné době spokojena. Rozdělení firem bylo také hodnoceno kladně. Zaměstnanci, kterým tato práce, či její pracovní podmínky, nevyhovovala, se s firmou rozloučili a zůstali jen ti, kteří jsou spokojeni. Obě firmy nyní používají k výběru benefitů tzv. kafeteria systém (Armstrong, 2007; Koubek, 2009), kde si zaměstnanci sami zvolí zaměstnanecké výhody, které jsou pro ně nejpříjemnější. Studie dále přinesla poznatek, že obě rozdělené

firmy testují vliv pracovních podmínek na spokojenost přímo v praxi. Podle toho, co zaměstnancům vyhovuje či nevyhovuje, mění i pracovní prostředí a upravují podmínky jak prostorové, tak i organizační. V poslední době provedli mnoho změn, které příznivě působily na spokojenost zaměstnanců v práci i s prací.

10 Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
- Arnold, J., & Silvester, J. et al. (2007). Psychologie práce. Brno: Computer Press.
- Beckerman, J. (2015). Muting Unwanted Noise in an Open Office. Harvard Business Review. Získáno 26. 11. 2016 z databáze EBSCO.
- Bednář, V. et al. (2013). Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada.
- Ferjenčík, J. (2010). Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Praha: Portál.
- Gilbertová, S., & Matoušek, O. (2002). Ergonomie. Praha: Grada.
- Hanáková, E. (2006). Hygiena práce. Praha: Oeconomica.
- Hüttlová, E. (1998). Organizace práce a pracovní podmínky, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Hrabětová, E. (1998). Organizace práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Chraibi, S., & Lashina, T. et al. (2016). Satisfying light conditions: A field study on perception of consensus light in Dutch open office environments. Building and Environment, 105, 116-127.
- Koubek, J. (2009). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.
- Mehta, R., Zhu, R., & Cheema, A. (2012). Is Noise Always Bad? Exploring the Effects of Ambient Noise on Creative Cognition. Journal of Consumer Research, 39, 784 – 797.
- Mikuláščík, M. (2007). Manažerská psychologie. Praha: Grada.
- Miovský, M. (2006). Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada.
- Pauknerová, D. (2006). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada.
- Provazník, V., et al. (2002). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada.
- Sokolová, M., Mohelská, H., & Zubr, V. (2016). Pay And Offer Of Benefits As Significant Determinants Of Job Satisfaction – A Case Study In The Czech Republic. Ekonomika a management, 19(1), 108 – 120.

- Sviták, M. (2012). Zaměstnanci Temelína mohou do práce jezdit cyklobusem. Získáno 8. 3. 2017. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/aktuality-z-jadernych-elektren/11150.html>
- Steensma, H. (2011). Sickness absence, office types, and advances in absenteeism. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37(5), 359 – 362.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.
- Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. (2007). *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí-
- Wagnerová, I., et al. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada
- Zadeh, R. S., & Shepley, M. M., et al. (2014). The Impact of Windows and Daylight on Acute-Care Nurses' Physiological, Psychological, and Behavioral Health. *Health Environments Research and Design Journal*, 7(4), 35 – 61.
- Zalesny, M. D., & Farace, R. (1987). Traditional versus Open offices: A Comparison Of Sociotechnical, Social Relations, and Symbolic Meaning Perspectives. *Academy of Management Journal*. 30(2), 240 – 259.
- Zákoník práce (2017). Získáno 2. 3. 2017 z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast4h1.aspx>
- Zeman, M. (2011) *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana*. Získáno 5. 3. 2017 Dostupné na: <http://www.bozpzeman.cz/bozp.htm>

11 Příloha

Tab. 1: Intervaly vlnových délek barev

Barva vnímána okem	Interval vlnové délky (v nm)
Fialová	370 – 450
Modrá	450 – 490
Zelená	490 – 540
Žlutá	540 – 580
Oranžová	580 – 620
Červená	620 – 780

(Zdroj: Gilbertová, & Matoušek, 2002)

Tab. 2: Nejběžnější pracoviště a jejich optimální teplota

Typ pracoviště	Teplota (v °C)
Dílny jemné mechaniky	18 – 20
Obráběcí dílny	18
Montážní haly s hrubou montáží	12 – 14
Kancelářské místnosti	20

(Zdroj: Hüttlová, 1998)

Tab 3: Tabulka základních výhod a nevýhod různých pracovních režimů pro zaměstnavatele

Typ	Výhody pro zaměstnavatele	Nevýhody pro zaměstnavatele
Přesčasová práce	Využití existujícího personálu při dočasně zvýšené potřebě práce Lze užít operativně bez oznámení předem nebo oznámení krátce předem	Neefektivní z hlediska nákladů (příplatky za práci přesčas) Může vést pracovníky k tomu, že si budou práci šetřit, aby dostali více peněz na přesčasech

Směnová práce	Pokud je to třeba, může urychlit plnění termínů, lepší využití strojů a zařízení	Nepopulární mezi pracovníky, obtížnější získání pracovníků Nepohodlné pro vedoucí pracovníky, kteří zajišťují kontrolu
Zkrácená pracovní doba (částečný úvazek)	Pokrytí potřeby práce ve špičkách Pokud není dostatek práce pro plný úvazek	Pracovníci mají slabší vztah k organizaci Organizační časové ztráty na začátku a na konci pracovní směny jsou stejné jako u normální pracovní doby, ale znamenají větší relativní ztráty
Smlouva na roční počet pracovních (odpracovaných) hodin	Pokryje kolísající dobu práce během roku Šetří mzdové náklady (není proplácen přesčas)	Pečlivé a obtížné vyjednávání s pracovníky a s odbory Porušování předpisů o délce denní a týdenní pracovní doby a o příplatcích za přesčas
Pružná pracovní doba	Přispívá ke zlepšení motivace Levné zavedení	Nepřítomnost pracovníků, když jsou zapotřebí Jednání pouze v úseku povinné přítomnosti (uspěchanost)
Sdílení pracovního místa	Přiláká zkušené pracovníky, kteří chtějí pracovat méně a disponovat volněji svým časem Kolektivní odpovědnost pracovníků, jsou odpovědní za pokrytí pracovního místa, nemusí práci organizovat vedení	Může vést ke konfliktům mezi zaměstnanci při organizaci pracovní doby, riziko menší stability skupin, častějších změn smluv Nutnost vést evidenci rozdělování odměn za práci, pokud zaměstnavatel odvádí zálohy na daň z příjmu.
Distanční práce	Pružný zdroj práce Úspora nákladů Využívá kvalifikace žen a dalších osob, které by byly nevyužité	Může být organizačně náročná (odhad práce, plánování práce) Nutnost vytvoření bezporuchové komunikace Problematické zabezpečení povinností zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci

(Koubek, 2009, s. 348 – 349)

Tab. 4: Tabulka základních výhod a nevýhod různých pracovních režimů pro zaměstnance

Typ	Výhody	Nevýhody
Přesčasová práce	Vyšší příjem	Ohrožení zdraví pracovníka Omezení volného času
Směnová práce	Příplatky za práci v noci	Ohrožení zdraví

		Komplikace rodinného života
Zkrácená pracovní doba (částečný úvazek)	Více volného času pro jiné aktivity	Menší příjem Stejná délka mimopracovní doby vázané (doprava na pracoviště) jako u plného úvazku a s tím spojené stejně vysoké náklady
Smlouva na roční počet pracovních (odpracovaných) hodin	Načasování míry pracovního zapojení během roku Kumulovaná napracovaná pracovní doba může být přidána k dovolené	Nižší příjem (nevypláci se příplatky za přesčas) V obdobích kdy pracuje více je ohroženo zdraví, omezena péče o děti a společenské aktivity
Pružná pracovní doba	Není postih za pozdní příchody Nemusí se uvolňovat z práce při vyřizování osobních záležitostí	Musí si pracovní dobu skutečně odpracovat a nemůže si už vyřizovat osobní záležitosti v pracovní době
Sdílení pracovního místa	Relativně volně si může uspořádat pracovní dobu a disponovat se svým časem	Smlouva na pracovní místo je uzavírána společně se spolupracovníkem, společně se zavazují, že zabezpečí práci na pracovním místě Často si musí napracovávat hodiny po pracovní neschopnosti či dovolené
Distanční práce	Ušetří svůj čas, který by věnoval dopravě na pracoviště Práce v pohodlí domova Možnost zabezpečovat chod rodiny a domácnosti	Hradí část režijních nákladů svého zaměstnavatele z vlastní kapsy (Topení, osvětlení, elektřina) Obtížné prokazování pracovního úrazu Ztráta kontaktu se spolupracovníky Často se k němu nedostanou důležité informace Práce často podhodnocována, protože nadřízení nemají přímou kontrolu nad jeho prací

(Koubek, 2009, s. 350)

Tab. 5: Profesiogram správce webových aplikací

Popis	Správce webových aplikací zajišťuje správu, technický chod, ladění, monitoring, obsahovou stránku webu a webových aplikací, tak aby byla zajištěná jejich bezpečnost a plynulý provoz, přičemž sleduje dění v komunitách technologií a přístupů, které používá.
Pracovní	Práce v redakčním systému webové aplikace.

činnosti	<p>Návrh modelu webu, dynamických i statických částí s ohledem na uživatelské zkušenosti.</p> <p>Technické zpracování a údržba kódu zahrnující aktualizace.</p> <p>Optimalizace grafického a uživatelsky přístupného zobrazení pro prohlížeče.</p> <p>Komunikace s dodavatelem obsahu webu.</p> <p>Správa obsahu webu.</p> <p>Testování webových aplikací.</p> <p>Zajištění bezpečnosti webu, webových aplikací a dat.</p> <p>Zajištění nepřetržitého provozu a stability webových aplikací.</p> <p>Monitoring stavu a chodu aplikací.</p> <p>Vedení dokumentace zdrojového kódu (např. popis komponent, objektů, funkcí) a obecné informace o aplikaci (od instalace po uživatelské příběhy).</p> <p>Komunikace se správci technického zázemí.</p> <p>Zaškolení uživatelů webových aplikací.</p> <p>Vzdělávání v oblasti webových technologií a sledování nových trendů.</p> <p>Sledování nových zranitelností webových aplikací a zajištění obrany vůči nim.</p>																														
Pracovní podmínky	Člověk není vystaven žádné významné zátěži.																														
Kvalifikační požadavky	<p>Odborná příprava a certifikáty</p> <p>Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje bakalářský studijní program v oboru informatika. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru gymnázium, vyšší odborné vzdělání v oboru výpočetní technika a informační technologie a střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru výpočetní technika.</p>																														
Měkké kompetence	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="454 1525 1117 1588">Kooperace (spolupráce)</td> <td data-bbox="1117 1525 1197 1588">■</td> <td data-bbox="1197 1525 1276 1588">■</td> <td data-bbox="1276 1525 1356 1588">■</td> <td data-bbox="1356 1525 1436 1588">■</td> <td data-bbox="1436 1525 1487 1588"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 1588 1117 1650">Flexibilita</td> <td data-bbox="1117 1588 1197 1650">■</td> <td data-bbox="1197 1588 1276 1650">■</td> <td data-bbox="1276 1588 1356 1650">■</td> <td data-bbox="1356 1588 1436 1650">■</td> <td data-bbox="1436 1588 1487 1650"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 1650 1117 1713">Samostatnost</td> <td data-bbox="1117 1650 1197 1713">■</td> <td data-bbox="1197 1650 1276 1713">■</td> <td data-bbox="1276 1650 1356 1713">■</td> <td data-bbox="1356 1650 1436 1713"></td> <td data-bbox="1436 1650 1487 1713"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 1713 1117 1776">Řešení problémů</td> <td data-bbox="1117 1713 1197 1776">■</td> <td data-bbox="1197 1713 1276 1776">■</td> <td data-bbox="1276 1713 1356 1776">■</td> <td data-bbox="1356 1713 1436 1776">■</td> <td data-bbox="1436 1713 1487 1776"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 1776 1117 1850">Objevování a orientace v informacích</td> <td data-bbox="1117 1776 1197 1850">■</td> <td data-bbox="1197 1776 1276 1850">■</td> <td data-bbox="1276 1776 1356 1850">■</td> <td data-bbox="1356 1776 1436 1850">■</td> <td data-bbox="1436 1776 1487 1850"></td> </tr> </table>	Kooperace (spolupráce)	■	■	■	■		Flexibilita	■	■	■	■		Samostatnost	■	■	■			Řešení problémů	■	■	■	■		Objevování a orientace v informacích	■	■	■	■	
Kooperace (spolupráce)	■	■	■	■																											
Flexibilita	■	■	■	■																											
Samostatnost	■	■	■																												
Řešení problémů	■	■	■	■																											
Objevování a orientace v informacích	■	■	■	■																											
Obecné dovednosti	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="454 1850 1272 1912">Počítačová způsobilost</td> <td data-bbox="1272 1850 1351 1912">■</td> <td data-bbox="1351 1850 1431 1912">■</td> <td data-bbox="1431 1850 1487 1912">■</td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 1912 1272 1975">Numerická způsobilost</td> <td data-bbox="1272 1912 1351 1975">■</td> <td data-bbox="1351 1912 1431 1975">■</td> <td data-bbox="1431 1912 1487 1975">■</td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 1975 1272 2038">Jazyková způsobilost v angličtině</td> <td data-bbox="1272 1975 1351 2038">■</td> <td data-bbox="1351 1975 1431 2038">■</td> <td data-bbox="1431 1975 1487 2038">■</td> </tr> </table>	Počítačová způsobilost	■	■	■	Numerická způsobilost	■	■	■	Jazyková způsobilost v angličtině	■	■	■																		
Počítačová způsobilost	■	■	■																												
Numerická způsobilost	■	■	■																												
Jazyková způsobilost v angličtině	■	■	■																												

<p>Odborné znalosti</p>	<p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí:</p> <p>informatika</p> <p>algoritmizace úloh</p> <p>principy programování</p> <p>programovací jazyky</p> <p>analýzy uživatelských požadavků, podmínek, prostředí</p> <p>projektování informačních systémů</p> <p>práce s databázemi</p>
<p>Odborné dovednosti</p>	<p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:</p> <p>Identifikace žádoucích funkcí webových stránek</p> <p>Vytváření uživatelské dokumentace počítačových aplikací</p> <p>Provádění školení uživatelů zavedených aplikací</p> <p>Zálohování dat a jejich ochrana před zničením nebo zneužitím</p> <p>Odstraňování havarijních situací při provozu aplikací včetně obnovy provozu operačních systémů</p> <p>Testování aplikací a úloh</p> <p>Zajišťování provozu internetových aplikací</p> <p>Komunikace s dodavateli vstupních dat při ověřování jejich správnosti</p> <p>Základy programování skriptů a dávek</p> <p>Porozumění analytické dokumentaci a požadavkům</p> <p>Zpracování návrhu obsahu a struktury webu a další</p>
<p>Zdravotní podmínky</p>	<p>Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:</p> <p>Závažná onemocnění pohybového a nervového systému, omezující jemnou motoriku a koordinaci pohybů.</p> <p>Duševní poruchy.</p> <p>Poruchy chování.</p> <p>Závažná psychosomatická onemocnění</p>

(Zdroj: <http://www.nsp.cz>)

Tab. 6: Profesiogram programátora

Popis	Programátor navrhuje, programuje a udržuje počítačové programy, aplikace a řešení.					
Pracovní činnosti	<p>Analýza a stanovení potřeb, komunikace s uživateli.</p> <p>Komunikace s dodavateli a posouzení navržených řešení.</p> <p>Programování aplikací, databází a operačních systémů, tvorba webových stránek.</p> <p>Definování HW potřeb pro aplikace a programy.</p> <p>Řešení vzniklých problémů.</p> <p>Vedení dokumentace, spolupráce na tvorbě vnitropodnikových manuálů.</p> <p>Rozšiřování odborných znalostí, sledování aktuálních trendů souvisejících oborů a technologií, spolupráce na vzdělávání kolegů.</p>					
Pracovní podmínky	Člověk není vystaven žádné významné zátěži.					
Kvalifikační požadavky	<p>Odborná příprava a certifikáty</p> <p>Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru výpočetní technika. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru aplikovaná elektronika, střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru výpočetní technika, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru aplikovaná elektronika, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru telekomunikace, střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru automatizace, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru elektronika, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru automatizace a střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru telekomunikace.</p>					
Měkké kompetence	Efektivní komunikace					
	Kooperace (spolupráce)					
	Kreativita					
	Flexibilita					
	Uspokojování zákaznických potřeb					
	Výkonnost					
	Samostatnost					
	Řešení problémů					

	Plánování a organizování práce	■	■	■	□	□
	Celoživotní učení	■	■	■	■	□
	Aktivní přístup	■	■	■	■	□
	Zvládání zátěže	■	■	■	□	□
	Objevování a orientace v informacích	■	■	■	■	□
	Ovlivňování ostatních	■	■	□	□	□
Obecné dovednosti	Počítačová způsobilost	□	□	■	■	■
	Numerická způsobilost	□	□	■	■	□
	Ekonomické povědomí	□	□	■	■	□
	Právní povědomí	□	□	■	□	□
	Jazyková způsobilost v češtině	□	□	■	■	□
	Jazyková způsobilost v angličtině	□	□	■	□	□
Odborné znalosti	<p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí:</p> <ul style="list-style-type: none"> informatika algoritmizace úloh principy programování softwarová prostředí, operační systémy programovací jazyky vlastnosti informačních systémů analýzy uživatelských požadavků, podmínek, prostředí projektování informačních systémů lokalizace softwaru testování softwaru 					
Odborné dovednosti	<p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analýza a algoritmizace praktických úloh Tvorba uživatelského rozhraní Tvorba programu ve vybraném prostředí 					

	Ověření funkčnosti programu a testování optimálnosti algoritmu
Zdravotní podmínky	Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními: Duševní poruchy. Poruchy chování. Závažná psychosomatická onemocnění.

(Zdroj: <http://www.nsp.cz/>)

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

úvodem bych Vám chtěla poděkovat za účast ve výzkumu spokojenosti, který se vztahuje k mé bakalářské práci. Informace, které při něm poskytnete, jsou čistě důvěrné a Vaše identifikační údaje nebudou dále sděleny třetí osobě.

Jana Takáčová

1. Jak jste spokojen(a) s následujícími podmínkami pracovního prostředí?

Hlučnost prostředí (klimatizace, kancelářský ruch, hlas spolupracovníků...)

- Rozhodně spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Rozhodně nespokojen(a)

Teplota v kanceláři (Větrání, klimatizace...)

- Rozhodně spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Rozhodně nespokojen(a)

Světlo v místnosti (Umělé osvětlení, denní světlo, intenzita, úhel dopadu světla...)

- Rozhodně spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Rozhodně nespokojen(a)

Vzhled prostředí (útulnost, barvy...)

- Rozhodně spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Rozhodně nespokojen(a)

2. Jak jste spokojen(a) s prostředím open space kanceláří?

- Rozhodně spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

3. Jaké výhody a nevýhody podle Vás mají kanceláře typu open space?

Výhody

Nevýhody

4. Jak jste spokojen(a) s množstvím práce, kterou máte za den vykonat?

Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

5. Jak jste spokojen(a) s délkou pracovní doby?

Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

6. Jak jste spokojen(a) s organizací pracovní doby? (Příchody, přestávky, odchody)

Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

7. Jak jste spokojen(a) s možností využití Home Office?

Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

8. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Mám v pracovní době dostatek volného času k relaxaci/odpočinku.

(pauzy na kávu, přestávky...)

Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí

Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Moje práce je podnětná a zajímavá.

Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Mám pocit, že dělám užitečnou práci.

Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.

Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony odpovídající.

Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

9. Jak jste spokojen(a) s platovým ohodnocením?

Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

10. Máte možnost být povýšen(a)?

Ano
Ne

11. Absolvoval jste v uplynulých 2 letech nějaká školení?

Ano
Ne

12. Jak jste spokojen(a) s možnostmi dalšího vzdělávání ve Vaší firmě?

Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

13. Jaké zaměstnanecké výhody Vám firma poskytuje?
14. Jak často jich využíváte?

15. Jak jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami?
(Fitness, vstupy na plovárnu...)

Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

16. Jak často pořádá Vaše firma večírky pro zaměstnance?

17. Jak jste spokojeni s četností firemních večírků?

Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

18. Jak vycházíte s přímým nadřízeným?

Vycházíme spolu dobře
Vycházíme spolu spíše dobře
Vycházíme spolu spíše špatně
Vycházíme spolu špatně

19. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

V případě potřeby se mohu na nadřízeného kdykoli obrátit.
Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.

Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.

Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí

Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Moji spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci.

Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

20. S kolika spolupracovníky sdílíte kancelář?

21. Jak vycházíte s kolegy v kanceláři?

Vycházíme spolu dobře
Vycházíme spolu spíše dobře
Vycházíme spolu spíše špatně
Vycházíme spolu špatně

22. Jste spokojen(a) se vztahy v kanceláři?

Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

23. Napadá Vás něco, co by se mělo změnit, abyste se cítil(a) spokojeněji?

24. Po zvážení všech okolností, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací? (1=nejméně, 7=nejvíce)

1
2
3
4
5
6
7

Nyní mi prosím dovoluete pár otázek týkajících se Vaší osoby.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Kolik je Vám let?

Jste

Muž

Žena

Jakou zastáváte pracovní pozici?

Jak dlouho pracujete ve Vaší firmě?

Máte nějaké podřízené? Pokud ano, kolik?

Zde prosím uveďte Váš email

Pro možnost doplnění informací pomocí rozhovoru.

Děkuji Vám za Vaše odpovědi a za Váš čas.