

# **Vliv pracovního prostředí na zaměstnance ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**PhDr. Jana Dundelová, Ph.D.**

**Adéla Janková**

**Brno 2015**

## **Poděkování**

Chci poděkovat své vedoucí práce PhDr. Janě Dundelové, Ph.D., za cenné rady a připomínky v průběhu zpracování. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. za poskytnutí podkladů k psaní této bakalářské práce a zaměstnancům společnosti za ochotu při poskytování rozhovorů.

Chci také poděkovat své rodině, která mě podporovala, nejen při psaní této práce, ale i při celém studiu.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Vliv pracovního prostředí na zaměstnance ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny jsou uvedeny v seznamu literatury na konci této práce.

V Brně dne 2. 1. 2015

---

## **Abstract**

Janková, A. The influence of working environment to employee in the company RABBIT Trhový Štěpánov a.s. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The aim of this bachelor thesis is examine and evaluate the working environment in the company RABBIT Trhový Štěpánov a.s. business Jevíčko.

Bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and practical. Theoretical part describes working environment, ergonomics, physical working conditions, motivation, stress and company culture. The second part is aimed to examination of working environment, after that make suggestion for improvement of local working environment on the basis of research.

## **Keywords**

Working environment, ergonomics, working conditions, motivation, stress, company culture.

## **Abstrakt**

Janková, A. Vliv pracovního prostředí na zaměstnance ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a zhodnotit pracovní prostředí ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s., provoz Jevíčko.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část popisuje pracovní prostředí, ergonomii, fyzické pracovní podmínky, motivaci, stres a firemní kulturu. Druhá část této práce je zaměřena na zhodnocení tamějšího pracovního prostředí, následně navržení doporučení pro jeho zlepšení na základě provedeného výzkumu.

## **Klíčová slova**

Pracovní prostředí, ergonomie, pracovní podmínky, motivace, stres, firemní kultura.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>10</b>
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika .....	10
<b>3</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>11</b>
3.1	Pracovní prostředí .....	11
3.2	Ergonomie.....	12
3.2.1	Ergonomie pracovního místa v kanceláři vybavené počítačem .....	14
3.2.1.1	Pracovní stůl.....	14
3.2.1.2	Pracovní sedadlo .....	15
3.2.1.3	Monitor .....	16
3.2.1.4	Klávesnice a myš .....	17
3.2.2	Shrnutí kritérií a parametrů ergonomického hodnocení .....	18
3.3	Fyzické pracovní podmínky.....	19
3.3.1	Osvětlení.....	19
3.3.2	Barvy a pracovní prostředí.....	21
3.3.3	Hluk.....	23
3.3.4	Poslech hudby na pracovišti .....	26
3.3.5	Teplota vzduchu na pracovišti.....	27
3.4	Motivace .....	28
3.4.1	Komparace motivačních teorií .....	31
3.5	Stres.....	34
3.6	Firemní kultura.....	36
3.6.1	Teorie firemní kultury .....	37
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>40</b>
4.1	O společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.....	40
4.1.1	Provoz Jevíčko .....	40

---

4.2	Metodika výzkumu.....	40
4.3	Popis kanceláří.....	41
4.3.1	Kancelář expedice.....	41
4.3.2	Kancelář provozního ředitele.....	42
4.3.3	Kancelář administrativy .....	44
4.4	Obsahová analýza interview .....	45
4.4.1	Barevné a estetické pracovní prostředí .....	45
4.4.2	Ergonomie pracovního prostředí.....	46
4.4.3	Komunikace a vztahy na pracovišti.....	46
4.4.4	Motivace .....	46
4.4.5	Stres.....	47
4.5	Návrhy ke zlepšení pracovního prostředí .....	47
4.5.1	Doporučení pro kancelář expedice a jejich kalkulace .....	47
4.5.2	Doporučení pro kancelář provozního ředitele a administrativních pracovníků a jejich kalkulace.....	49
4.5.3	Opatření proti stresu.....	50
4.5.4	Další návrhy a doporučení.....	50
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>54</b>
<b>A</b>	<b>Kancelář expedice - fotografie</b>	<b>58</b>
<b>B</b>	<b>Kancelář provozního ředitele - fotografie</b>	<b>59</b>
<b>C</b>	<b>Kancelář administrativních pracovníků - fotografie</b>	<b>60</b>
<b>D</b>	<b>Přepis interview - ukázka</b>	<b>61</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Schéma ergonomického systému</b>	<b>14</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Optimální rozložení pracovního místa a pracovní stůl</b>	<b>15</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Schéma ergonomického pracovního sedadla a jeho stupně volnosti</b>	<b>16</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Uspořádání pracovního stolu při práci s počítačem a dokumentací</b>	<b>17</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Yerkes-Dodsonův zákon</b>	<b>27</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Rozdíl mezi stimulací a motivací</b>	<b>29</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Základní motivační pravidla</b>	<b>31</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Maslowova hierarchie potřeb</b>	<b>32</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Průběh stresu</b>	<b>34</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Čtyři typy kultury dle Ch. Handyho</b>	<b>38</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Model „7S“</b>	<b>39</b>
<b>Obr. 12</b>	<b>Logo společnosti</b>	<b>40</b>
<b>Obr. 13</b>	<b>Rozmístění nábytku v kanceláři expedice</b>	<b>41</b>
<b>Obr. 14</b>	<b>Rozmístění nábytku v kanceláři provozního ředitele</b>	<b>43</b>
<b>Obr. 15</b>	<b>Rozmístění nábytku v kanceláři administrativy</b>	<b>44</b>

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Doporučené barvy v kanceláři</b>	<b>23</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Stupnice člověkem vnímaných zvuků</b>	<b>24</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Intenzita hluku pozadí a kvalita verbální komunikace</b>	<b>25</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Doporučené hodnoty dle typu prostor</b>	<b>28</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Průměrné náklady na vybavení kanceláře expedice</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Průměrné náklady na vybavení kanceláří provozního ředitele a administrativních pracovníků</b>	<b>49</b>



# 1 Úvod

Práce je nezbytnou součástí lidského bytí. Vzhledem k faktu, že v ní trávíme většinu dospělého života, je důležité být v ní spokojený. Jedním z aspektů, které určují, zda v ní jsme či nejsme spokojeni, je pracovní prostředí. To je tvořeno vším, co nás na pracovišti obklopuje – od vybavení a zařízení, přes vztahy mezi spolupracovníky, až po celkovou atmosféru v organizaci.

Důvodem, proč jsem si zvolila právě toto téma, je, že člověk si často ani neuvědomuje, jak moc ho pracovní prostředí ovlivňuje. Má vliv na jeho náladu, vztahy, vnímání pracovního světa, potažmo světa vůbec. Je-li někdo nešťastný v práci, promítne se to negativně i do jeho osobního života a naopak. Jedná se například o motivaci či stres na pracovišti, co si pracovníci často nosí z pracoviště i do soukromého života. Dále se může jednat o různé zdravotní či psychické problémy spojené s výkonem povolání v nevhodném pracovním prostředí. Myslím si proto, že je důležité mu věnovat pozornost. Každý pracovník by si přál pracovat v ideálním pracovním prostředí, které je ovšem pro každého jiné, s ohledem na vykonávanou činnost, a proto by se měla společnost ideálního pracovního prostředí pokusit dosáhnout.

Většina velkých a známých firem jako je například populární Google Inc., se o své zaměstnance stará přímo ukázkově. Jejich pracovní prostředí je propracované od zanedbatelných maličkostí až po velké a důležité faktory. Najdeme tu různé odpočívárny a relaxroomy, místnosti pro hraní her, knihovny, kavárny a jídelny (kde je vše svým zaměstnancům poskytováno zdarma). Google má na své zaměstnance poměrně vysoké nároky a jeho zaměstnanci zde pravděpodobně tráví více hodin než je zdrávo, ale na oplátku jim společnost poskytuje tento vysoký standard pracovního prostředí.

Společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. samozřejmě není ani tak velká, ani tak známá jako Google Inc., ale její pracovní prostředí by mělo poskytovat svým zaměstnancům to nejlepší v rámci jejích možností. Tato bakalářská práce se zaměří na zkoumání vlivu pracovního prostředí na zaměstnance v této společnosti, v provozu Jevíčko. Tento provoz společnosti je zaměřen na porážku drůbeže a pokrývá zákazníky převážně ve střední části Moravy. Na zkoumaných osobách se pokusím dokázat, že pracovní prostředí má vliv na naši pohodu v zaměstnání, protože ta se promítne do pracovního výkonu. Předpokládám tedy, že čím lepší pracovní prostředí, tím vyšší pracovní spokojenost a tím vyšší i kvalita vykonané práce.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je prozkoumat pracovní prostředí ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s., provoz Jevíčko. Dále zjistit, jaký dopad má toto prostředí na spokojenost pracovníků na pracovišti. Poté navrhnout změny, které povedou k jeho zlepšení. Tato doporučení by se měla promítnout hlavně ve vyšší spokojenosti zaměstnanců, která ovlivňuje také jejich pracovní výkon. Pracovní prostředí bude hodnoceno zejména z ergonomického hlediska, zohledněna bude také motivace a stres.

Dílním cílem této práce, je v rámci literární rešerše, seznámit čtenáře s pracovním prostředím, ergonomií, fyzikálními pracovními podmínkami, dále s motivací, stresem a firemní kulturou obecně.

### 2.2 Metodika

Práce bude rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první části této bakalářské práce, nazvané literární rešerše, se budu zabývat zejména vymezením pracovního prostředí a s tím souvisejících vlivů, které na člověka v rámci pracovního prostředí působí. Definuji vhodné pracovní podmínky z ergonomického hlediska, poté se zaměřím na fyzikální pracovní podmínky (osvětlení, barvy, aj.), motivaci, stres a firemní kulturu.

Ve druhé části, nazvané vlastní práce, vyhodnotím pracovní prostředí ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s., provoz Jevíčko. Budu vycházet z poznatků, které jsem získala při vypracování literární rešerše. Při zkoumání a vyhodnocování pracovního prostředí se zaměřím na pracovníky, kteří většinu své pracovní doby tráví v kanceláři. Pomocí měření zjistím ergonomickou úpravu jednotlivých pracovních míst a v rámci kvalitativního šetření posoudím, jak se pracovníci skutečně ve svém pracovním prostředí cítí a zda jsou s ním spokojeni.

Na základě obsahové analýzy kvalitativního šetření a všech získaných poznatků, navrhnou společnosti doporučení pro zlepšení pracovního prostředí, což by mělo vést k vyšší spokojenosti pracovníků, následně vyššímu výkonu a kvalitě práce.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Pracovní prostředí

Kohoutek a Štěpaník (1999) definují pracovní prostředí jako soubor materiálních a společenských podmínek pracovního procesu.

Pracovní prostředí může v různé míře přispívat k uspokojování lidských potřeb nebo naopak bránit jejich realizaci, a tím přispívat ke vzniku konfliktních, frustračních a stresových stavů. Protože tyto potřeby mají nejen biologickou a sociální povahu, ale i přirozeně technický charakter, nemělo by se na vhodné řešení pracovního prostoru zapomínat. (Kohout, Růžička, Malaniuk, 1971)

Z psychologického hlediska jde hlavně o to, aby člověk vykonával pracovní činnost s pozitivním vztahem k ní, se zájmem a rád. Jde i o to, aby člověk na práci stačil svými tělesnými a duševními silami a aby svoji osobnost v práci obohacoval. (Kohoutek, Štěpaník, 1999)

Podle Pauknerové (2006) se většina pracujících pohybuje v pracovním prostředí, kde na ně působí mnoho vnějších faktorů. Tyto faktory mají různý dopad na prožívání i chování zaměstnanců. Vyvolávají únavu a jsou příčinou zvýšené pracovní zátěže, která se pak odráží ve výsledku jejich práce. Pracovní prostředí působí na neurofyzilogickou i psychickou podstatu jedince v pracovním procesu jak pozitivně, tak negativně. Podmínky pracovního prostředí zahrnují zejména:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky práce,
- optimalizaci techniky a pracovních prostředků,
- bezpečnost práce,
- organizační podmínky práce,
- zdravotně-preventivní péči o zaměstnance,
- hygienické podmínky,
- sociálně-psychologické aspekty pracovního prostředí.

Nepříznivé podmínky práce můžeme podle Pauknerové (2006) rozdělit na základě míry důsledků jejich působení na člověka, a to:

- nepříjemné pracovní podmínky, které nezpůsobují snížení pracovního výkonu (např. změna subjektivního hodnocení určitého stavu od příjemného či žádoucího k nepříjemnému či nežádoucímu),
- rušivé pracovní podmínky, které mají za následek snížení pracovního výkonu (jako jsou aspekty fyzického pracovního prostředí, např. nedostatečné osvětlení, ale i nevhodné sociálně-psychologické aspekty),
- škodlivé pracovní podmínky, jejichž následkem je poškození organismu (např. zranění, otrava, nemoc z povolání).

Pracovní podmínky je potřeba zkoumat i v případě, že neovlivňují zaměstnance nepříznivě. Jejich koncepční řešení umožňuje vytvořit takové pracovní prostředí, kterým zvýšíme pohodu zaměstnanců při výkonu pracovní činnosti, a tím jejich pracovní komfort. (Pauknerová, 2006)

U pracovního prostředí také můžeme rozlišovat stránky (Michalík, 2011):

- formální – vybavení pracoviště, uspořádání a barevné řešení, vymezení pracovního prostoru, osvětlení, hluk,
- činnostní – znalosti a schopnosti zaměstnance, pracovní normy a předpisy, odměňování a motivace, rozvoj,
- vztahové – vztahy se spolupracovníky, nadřízenými, projevy diskriminace, mobbing apod.

Jak uvádí Kohout, Růžička, Malaniuk (1971), pracovník si na pracovní prostředí zvyká a své chování vzhledem k němu upravuje. Proto je žádoucí, aby toto upravené chování bylo v souladu s pracovními úkoly. Pracovní prostředí tedy ovlivňuje výkon každého člověka, ať už v práci či jinde. Dále má vliv na spokojenost zaměstnance. Pracovní činnost vyžaduje od zaměstnance určitou ochotu a odpovědnost při plnění úkolů. Nespokojený pracovník narušuje činnost závodu, je pasivní, lhostejný, nestabilní a vyvolává zbytečné konflikty. Podmínky spokojenosti jsou velmi různorodé, určující potom mohou být:

- komplexní péče v závodu o zaměstnance,
- harmonický režim a organizace práce,
- přiměřené hodnocení vykonávané práce,
- vhodné pracovní prostředí.

Na pracovištích se můžeme setkat se stížnostmi zaměstnanců na některé aspekty pracovního prostředí, což vyvolává nespokojenost. Ta se pak odráží negativně v hodnocení celého závodu, kterému je vytýkáno, že má zájem pouze o výrobu, nikoliv o lidi. Takovéto postoje mají negativní nebo zneschopňující účinek a výkonnost zaměstnanců klesá. Je tedy vhodné vytvářet pracovní prostředí optimální, aby lidé měli pocit, že se o ně závod soustavně a cíleně zajímá. (Kohout, Růžička, Malaniuk, 1971)

## 3.2 Ergonomie

Chundela (1984) definuje ergonomii jako mezioborovou systémovou disciplínu, která komplexně řeší činnost člověka i jeho vazby se strojem a prostředím, s cílem optimalizovat jeho psychofyzickou zátěž a zaručit tak rozvoj jeho osobnosti. Pojmem stroj zde rozumíme vše, co člověk používá k vytváření užitečných statků nebo uspokojování potřeb. Prostředím rozumíme vše, co člověka obklopuje a ovlivňuje jeho činnost (fyzikální faktory, pracovní zátěž, motivace nebo sociální podmínky).

Dle Gilbertové a Matouška (2002) je hlavní a společnou myšlenkou ergonomie zlepšení podmínek práce bez ohrožení zdraví, v pohodlném prostředí a při zvýšení

efektivnosti práce. „Ergonomie = přizpůsobení práce člověku“ uvádí jako nejvýstižnější definici.

Chundela (1984) pak dodává, že ergonomie vychází z toho, že člověk je nejslabší článkem řetězce, a je tedy nutné se mu přizpůsobit, jeho schopnostem, znalostem a dovednostem.

Mezinárodní ergonomická společnost určila základní oblasti této disciplíny (Gilbertová a Matoušek, 2002):

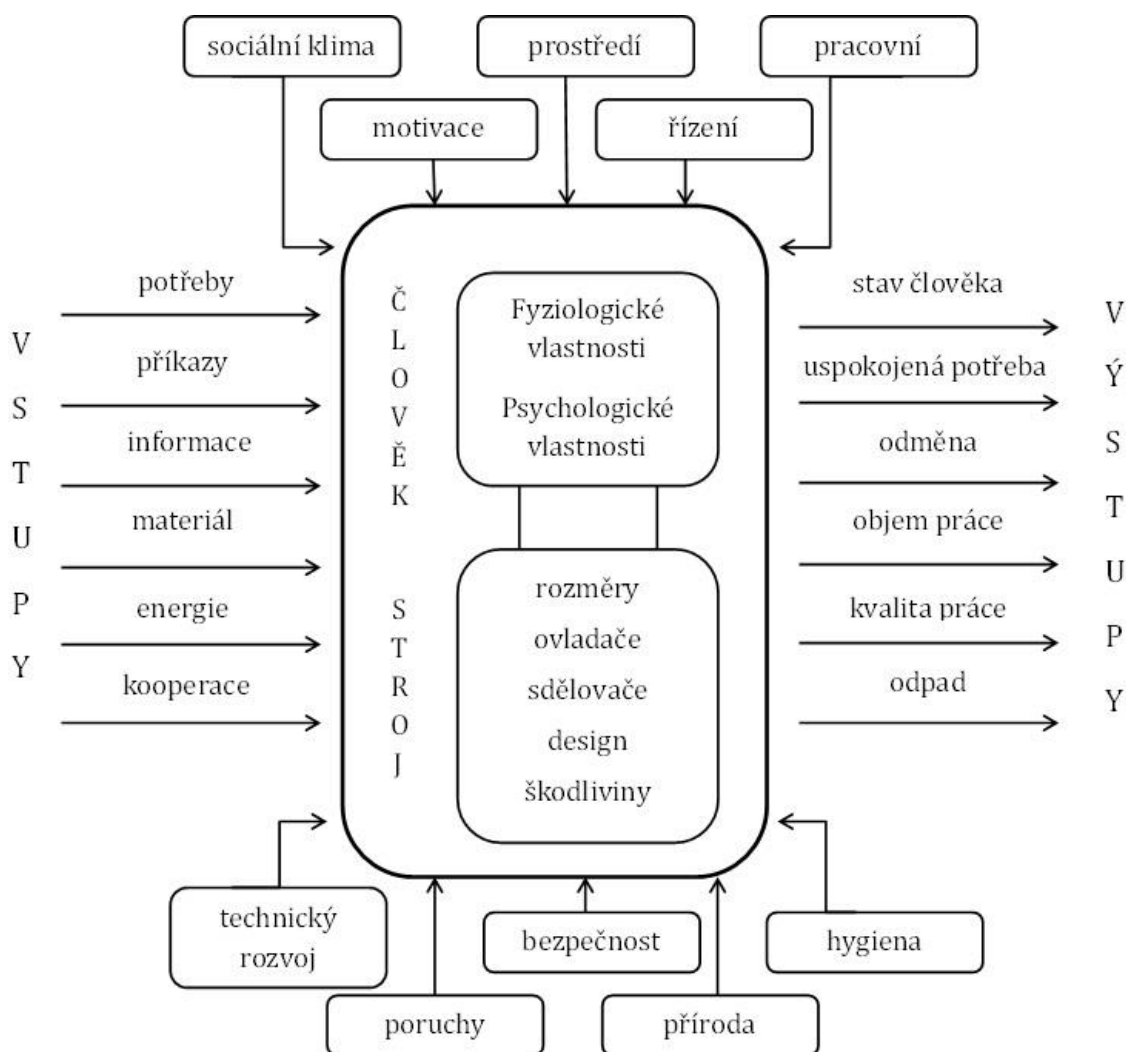
- fyzická ergonomie se zabývá vlivem pracovních podmínek a pracovního prostředí na lidské zdraví,
- kognitivní (psychická) ergonomie se zaměřuje na psychologické faktory pracovní činnosti (např. pracovní stres, psychická zátěž, dovednosti a výkonnost apod.),
- organizační ergonomie se zaměřuje na optimalizaci sociotechnických systémů (týmová práce, sociální klima, režim práce a odpočinku apod.).

Podle Chundely (1984) se v praxi nejčastěji setkáváme s ergonomickou racionalizací, kdy se snažíme vylepšit pracující podmínky práce. Cílem je buď zvýšení produktivity při současné intenzitě práce, nebo snížení namáhavosti práce při zachování produktivity či kombinací obou. Avšak nedůležitější je tzv. projekční ergonomie, kdy jsou respektovány ergonomické zásady již při výrobě strojů, nástrojů, náradí atp. na takové úrovni, že dodatečné úpravy (racionalizace, zlepšování) nejsou potřeba. Tyto úpravy jsou totiž obtížné, často neekonomické či neproveditelné.

Při hodnocení systému člověk – stroj – prostředí můžeme použít mnoho kritérií např. rychlost, produktivitu, spolehlivost, ekonomičnost, fyzickou a psychickou namáhavost. Můžeme rozeznávat tyto efekty, které získáme při uplatnění ergonomických zásad a principů (Chundela, 1984):

- „ekonomické – jedná se zejména o finanční efekty
  - zkrácení doby na vykonávání pracovní činnosti zavedením ekonomických pohybů,
  - zvýšení produktivity práce ergonomickým řešením strojů, náradí, pomůcek a vybavení pracovišť,
  - zlepšení výkonu (produktivity) úpravou pracovního prostředí atp;
- sociálně politické – nejsou přímo finančně vyčíslitelné, avšak projevují se ve spokojenosti člověka
  - mezilidské vztahy
  - pracovní soutěživost
  - zvyšování kvalifikace
  - tělesná a duševní kondice a další.“

Celý systém člověk – stroj – prostředí můžeme dělit na další složky, které jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 1 Schéma ergonomického systému  
Zdroj: Chundela, 1984, s. 14

### 3.2.1 Ergonomie pracovního místa v kanceláři vybavené počítačem

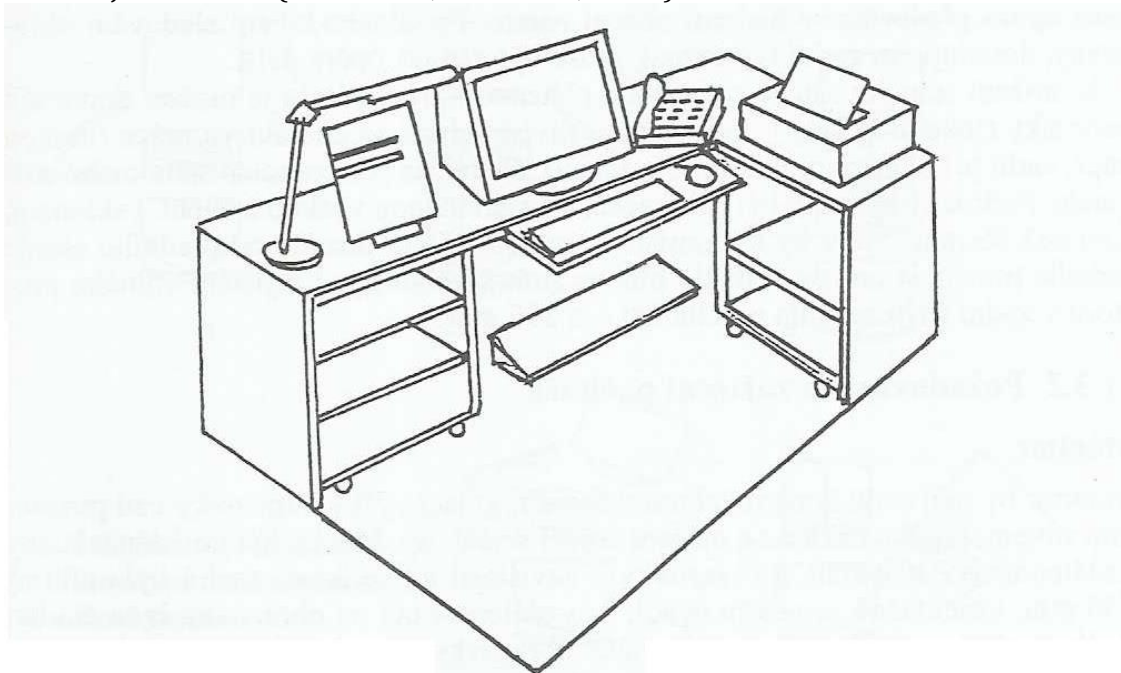
Pracovním místem označujeme prostor, který je pracovníkovi přidělen k výkonu jeho činnosti. Rozlišujeme se pracovní místo trvalé, přechodné a vedlejší. Trvalé pracovní místo je to, kde pracovník setrvává více než polovinu pracovní doby a vedlejší pracovní místo je takové, kde jsou vykonávány krátkodobější přípravné a pomocné práce. (Hanáková, 2008)

Gilbertová a Matoušek (2002) zdůrazňují, že základním požadavkem ergonomie v kancelářích vybavených počítačem je umístění monitoru, rozměry pracovních stůlů a sedadel.

#### 3.2.1.1 Pracovní stůl

Při výběru pracovního stolu je nutné zohlednit druh vykonávané práce. V současné době práce v kanceláři zahrnuje zejména zpracovávání podkladů a písemností,

komunikaci, telefonování atd. Z toho důvodu se zvyšují nároky na prostorové požadavky a je doporučeno využívat pracovních stolů ve tvaru L nebo C, jak ilustruje následující obrázek (Gilbertová, Matoušek, 2002)



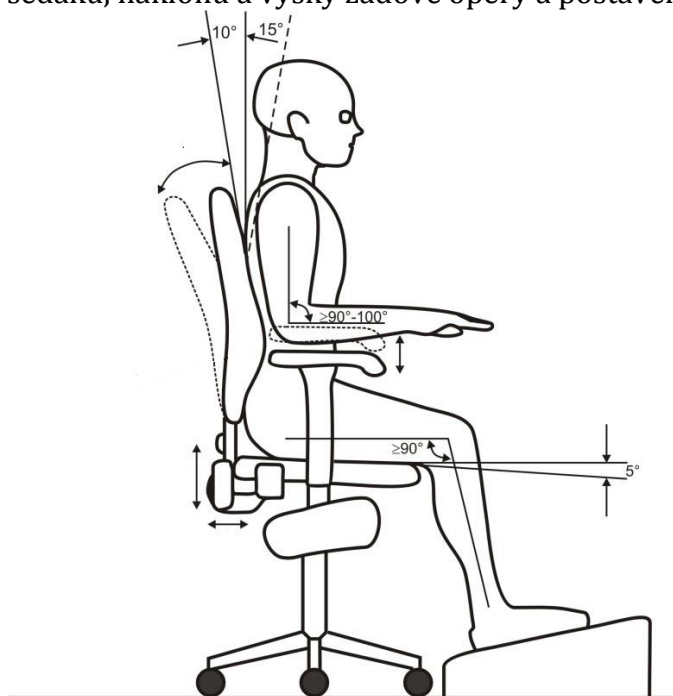
Obr. 2 Optimální rozložení pracovního místa a pracovní stůl  
Zdroj: Gilbertová, Matoušek, 2002, s. 159

Plocha pracovního stolu musí být dostatečně velká, aby umožnila flexibilní rozmístění monitoru, klávesnice, dokumentů, telefonu a dalších prostředků potřebných pro pracovní činnost. Doporučená minimální velikost plochy je 120 cm na délku a 75 cm na šířku. Podle rozměrů stolu je možné jej doplnit o desku pro umístění monitoru. Ta by měla být ve výšce 98 – 108 cm nad podlahou, široká 30 – 40 cm. Pokud umístíme monitor na desku, měl by být horní řádek obrazovky maximálně ve výšce očí pracovníka. Povrch pracovní desky by měl být matný a světlý. Klávesnice může být umístěna na zvláštní vysouvací desce, která je umístěna pod pracovní deskou. Nesmíme opomínat na dostatečný prostor pro dolní končetiny, který je vymezen níže. Rohy pracovního stolu by měly být oblé, zakulacené. (Musilová, Kuhnová, 2000)

### 3.2.1.2 Pracovní sedadlo

Pracovní sedadlo musí pracovníkovi umožňovat volný pohyb, fyziologicky vhodnou pracovní polohu a její změny. Doporučené sedadlo by mělo mít nastavitelnou výšku sedáku se snadným ovládáním, které bude bezpečně zajišťovat nastavenou výšku. Ta musí být určena tak, aby se při vzpřímeném sedu chodidla opírala celou plochou o podlahu (podložku), stehna byla rovnoběžně s podlahou a nohy v kolennou nesvíraly ostrý úhel. Výška sedací plochy nad podlahou by měla být 30 – 48,5 cm, délka 35 – 40 cm a šířka 38 cm. Tyto hodnoty jsou minimální a musíme zo-

hlednit tělesné rozměry pracovníka. Sedadlo musí být vybaveno opěrkou zad, která by měla být nastavitelná, doporučují se i opěrky předloktí. Ty by měly být také nastavitelné a umístěny 10 – 15 cm dozadu od předního okraje sedadla. Vzhledem k povaze práce je vhodné využít otočných sedadel, popř. i pojízdných koleček o pětibodovém základu. (Musilová, Kuhnová, 2000) Povrch sedadla se doporučuje neklouzavý, čalouněný a snadno čistitelný. (Gilbertová, Matoušek, 2002) Jak již bylo řečeno, sedadlo musí odpovídat tělesným proporcím pracovníka a musí být stavěno tak, aby byla rovnoměrně rozložena jeho hmotnost a pro udržení požadované pracovní polohy bylo vynakládáno minimální úsilí. Sedadlo musí být v každé poloze stabilní, zejména při vstávání a usedání. (Marek, Skřehot, 2009a) Skřehot (2009b) upozorňuje, že je-li sedadlo nastavitelné, jak bylo popsáno výše, umožňuje pracovníkovi tzv. dynamický sed. Dynamické sezení předchází monotónnímu zatížení a neustále aktivuje a zachovává přirozené procesy těla. Následující obrázek popisuje nastavení výšky sedáku a opěrek rukou, vzdálenosti zádové opěrky od sedáku, náklonu a výšky zádové opěry a postavení bederní opěrky.



Obr. 3 Schéma ergonomického pracovního sedadla a jeho stupně volnosti  
Zdroj: Skřehot, Marek a Horehled'ová, 2009 in Skřehot, 2009b, s. 118

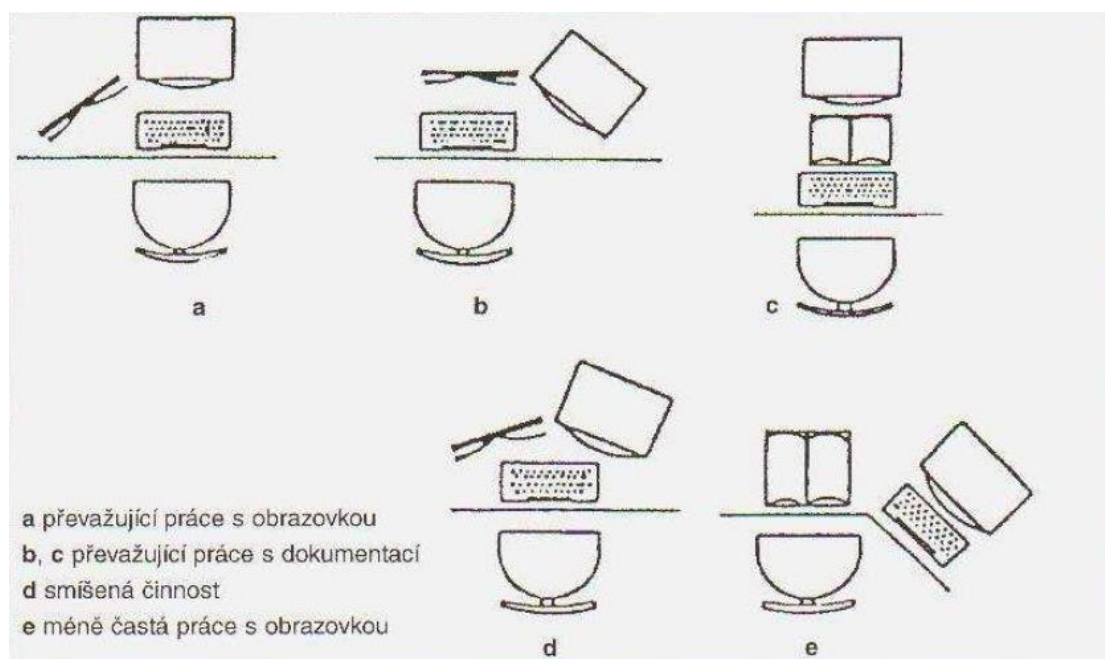
### 3.2.1.3 Monitor

Při umístění monitoru je důležité respektovat světelné podmínky na pracovišti. V zorném poli se nesmí objevit žádný světelný zdroj (okno, lampa atd.) a na obrazovce se nesmí světelné zdroje odrážet. (Musilová, Kuhnová, 2000)

Svou konstrukcí by měl monitor umožnit regulaci výšky nad pracovním stolem, regulaci sklonu a otáčení kolem svislé osy. Vzdálenost mezi očima uživatele a obrazovkou monitoru by měla být 40 – 75 cm v závislosti na velikosti znaků. Horní



řádka textu by měla být zhruba v úrovni očí, případně mírně pod ní. Umístění obrazovky je ovlivněno charakterem práce na počítači. Jestliže se jedná o práci s převládajícím pohledem na monitor, je vhodné umístit jej do středu proti pracovníkovi a dokumentaci na stranu. Je-li tomu naopak, je vhodné umístit dokumentaci na střed a monitor na stranu. Při různorodé práci, kde nepřevládá ani jedno z výše uvedených, je možno umístit šikmo vpravo monitor a šikmo vlevo dokumentaci. (Gilbertová, Matoušek, 2002)



Obr. 4 Uspořádání pracovního stolu při práci s počítačem a dokumentací  
Zdroj: Gilbertová, Matoušek, 2002, s. 161

#### 3.2.1.4 Klávesnice a myš

Klávesnice by měla být oddělena od monitoru, aby si každý pracovník mohl její polohu na pracovním stole zvolit individuálně. Měla být umístěna tak, aby rozdíl mezi nejbližšími klávesami a hranou stolu tvořil minimálně 10 cm. Při vkládání pouze číselných dat je možné použít speciální oddělenou klávesnici právě pro numerická data. Přední strana klávesnice by měla být zaoblená (Musilová, Kuhnová, 2000) a měla by umožňovat polohu předloktí, zápěstí a dlaně v jedné rovině.

Při práci s myší se doporučuje používat podložky s měkkou (gelovou) vystýlkou pro zápěstí. Ruka by se při práci s myší neměla vytáčet z přímé osy se zápěstím. (Hanáková, 2008) Aerodynamický tvar a velká tlačítka jsou základem pro pohodlnou manipulaci s myší a vždy musíme respektovat, zda je uživatel pravák či levák. (Musilová, Kuhnová, 2000)

### 3.2.2 Shrnutí kritérií a parametrů ergonomického hodnocení

Shrnutí a doplnění výše uvedených parametrů pro ergonomické hodnocení tak, jak je uvádí Gilbertová a Matoušek (2002):

- *Světlá výška pracoviště* (výška nad podlahou) – minimální světlá výška je
  - při denním osvětlení
    - 2,5 m při ploše menší než 50 m<sup>2</sup>;
    - 2,7 m při ploše menší než 100 m<sup>2</sup>;
    - 3,5 m při ploše menší než 2 000 m<sup>2</sup>;
    - 3,25 m při ploše větší než 2 000 m<sup>2</sup>;
  - bez denního osvětlení s umělým ovzduším
    - 3,0 m při ploše menší než 100 m<sup>2</sup>;
    - 3,5 m při ploše menší než 2 000 m<sup>2</sup>;
    - 4,5 m při ploše větší než 2000 m<sup>2</sup>.
- *Pracovní prostor* – rozměry pracovního místa musí odpovídat tělesným rozměrům pracovníka s ohledem na základní pracovní plochu, vykonávané pohyby, přístup a případně únik. Veškeré vzdálenosti musí umožňovat volný a bezpečný pohyb (rozměry chodeb, dveří, vzdálenost mezi jednotlivými pracovními místy).
- *Pracovní (manipulační) rovina* – výška pracovní roviny nad podlahou při práci vsedě a vstoje by měla být přibližně stejná, jako je výška lokte nad podlahou.
- *Prostor pro dolní končetiny* – prostor při práci vsedě musí být dostatečně velký, aby umožňoval volný pohyb dolních končetin z hlediska jeho výšky, šířky a hloubky. Jeho minimální výška je 60 cm nad podlahou, šířka 50 cm, hloubka 50 cm. Optimální hloubka pro ženy i muže je 70 cm.
- *Poměr statické a dynamické práce* – dynamická práce, tj. střídavá aktivace svalových skupin (napětí a uvolnění) musí převažovat nad prací statickou, tj. trvalé napětí svalu (např. držení nástroje).
- *Zrakové zdroje informací* – nejčastěji pozorovaná místa musí být v zorném poli pracovníka. Zorná vzdálenost je závislá na zrakových nárocích,
  - pro velmi náročné zrakové práce vyžadující přesné rozlišování detailů je zorná vzdálenost 12-15 cm;
  - při zvýšených nárocích je 25-35 cm;
  - při běžných nárocích je 35 – 50 cm;
  - při práci s velkými předměty, kdy nároky na zrakové rozlišení detailů jsou zanedbatelné, může být větší než 50 cm.
- *Mikroklimatické podmínky* – Nejvhodnější teplota vzduchu v letním období je 23°C a neměla by překročit 26°C. Při teplotě vyšší, tj. 27°C (lehká práce) klesá

schopnost podávat plný výkon o 25 % a při 30°C se již dosahuje pouze 50 % z optima. V zimních měsících je nevhodnější teplota vzduchu 20°C – 24°C.

- *Psychosociální podmínky* – hodnotí se potenciální příčiny stresorů, které nepříznivě ovlivňují pracovní pohodu, spokojenost a duševní rovnováhu jako obecně platný znak činnosti, bez ohledu na individuální vlastnosti pracovníka (např. kompetence, časový tlak, komunikace na pracovišti)

### 3.3 Fyzické pracovní podmínky

Podle Kohouta, Růžičky a Malaniuka (1971) se pracovní prostředí vždy charakterizuje určitými pracovními podmínkami; je osvětlené, ozvučené, barevně řešené, má určitý tepelný režim apod. Jak již bylo zmíněno, tyto aspekty ovlivňují pracovní pohodu a chování pracovníka. Některé z těchto podmínek mohou být negativní a nepříznivě ovlivnit pracovní vypětí, jiné mohou být neutrální a jiné přispívat k pracovní pohodě. Význam a závažnost hodnocení fyzických pracovních podmínek je tím vyšší, čím je práce složitější nebo čím vyšší jsou kvalifikační předpoklady. To je podmíněno tím, že vysoce odborná a náročná činnost člověka je citlivá na vnější podněty a že s těmito podněty může být snadno narušena nebo zcela zmařena.

#### 3.3.1 Osvětlení

Osvětlení pracoviště i ostatních prostor, v nichž se zaměstnanci pohybují, jedním z nejdůležitějších činitelů pracovního prostředí. Je to zejména proto, že zrak je nejpoužívanější smyslový orgán a umožňuje člověku orientaci v prostředí, ve kterém se nachází. Vzhledem k tomu, že pracovník svoji vykonávanou činnost sleduje zejména zrakem, je nutno podmínkám viditelnosti věnovat velkou pozornost, aby mohl svoji práci vykonávat produktivně a zdravotně nezávadně. (Kohout, Růžička, Malaniuk, 1971)

Podle Matouška a Růžičky (1965) je účelem optimálního řešení světelných podmínek zabránit zrakové únavě, zvýšit produktivitu práce a pracovní pohodu. Průběh zrakového vnímání je negativně ovlivňován oslňováním, nepříjemným jasnem, přílišnými světelnými kontrasty v zorném poli, rušivým pohybem na vnějším okraji zorného pole, déletrvajícím koncentrovaným pozorováním blízkých předmětů, nutností stálého přizpůsobování zornice na světlo a tmu, nutností časté akomodace při pohledech zblízka a do dálky, nedostatkem vhodných ploch pro uvolnění zrakového napětí. Požadavek na správné osvětlení není často dostatečně respektován, z důvodu velké přizpůsobivosti lidského oka. Ačkoli výrazné černé znaky na bílém pozadí rozezná člověk v podstatě stejně jako při různých světelných intenzitách, liší se výsledky z hlediska vypětí a zatížení zrakového orgánu i kvality a rychlosti zpracování. Význam osvětlení nelze podceňovat ani u činnostech, které děláme automaticky (zraková kontrola je krátká a neovlivňuje pracovní tempo). Zde je rozhodující kvalita vjemu. Při nevhodném nebo nedostatečném osvětle-

ní je zkomplikována optická analýza rozhodujícího detailu a zvýšeno nebezpečí optických klamů.

Rozlišujeme tři druhy vnitřního osvětlení prostor a to (Hanáková, 2008):

- denní osvětlení – přímé sluneční světlo, rozptýlené oblohové světlo,
- umělé osvětlení – pomocí umělých zdrojů, převážně elektrických,
- sdružené osvětlení – doplnění denního světla světlem umělým.

A osvětlení můžeme zajistit trojím způsobem a to (Kohout, Růžička, Malaniuk, 1971):

- osvětlením celkovým – vhodné rozmístění svítidel nejčastěji v horní části prostoru místnosti,
- osvětlením místním – přímé použití svítidel v místě nejčastějšího vnímání,
- osvětlením kombinovaným – sloučení obou výše zmíněných způsobů.

Význam celkového osvětlení spočívá v zajištění dostatečné celkové viditelnosti a bezpečné orientaci v prostoru. Dále je nutné, aby osvětlení nevrhalo rušivé stíny a netvořilo velké kontrasty, což předpokládá rovnoměrné prosvětlení celého prostoru. (Kohout, Růžička, Malaniuk, 1971)

„Vedle intenzivních světelných kontrastů působí nepříznivě také takové světelné podmínky, kdy dochází k tomu, že předměty nevrhají žádný stín. Ty jsou však nutné pro plasticitu zrakově vnímaného prostoru. Prostředí bez stínů působí nepřirozeně a může dokonce nepříznivě ovlivňovat orientaci v prostoru.“ (Matoušek, Růžička, 1965) Místní osvětlení by mělo být soustředěno tam, kde jsou zvýšené požadavky na zrak a kde jsou stálá stanoviště pracovníků. (Kohout, Růžička, Malaniuk, 1971)

„Lidské oko se nejlépe přizpůsobuje dennímu světlu. Sluneční světlo podmiňuje nejen vykonávání různých činností, ale ovlivňuje také celkový stav člověka a má zejména velký vliv na jeho duševní procesy a stavy. Z hlediska technického uspořádání pracoviště má denní světlo jednu podstatnou nevýhodu: je kolísavé. Mění se v závislosti na denní a roční době a klimatických podmínkách. Proto se na pracovišti doplňovat nebo nahrazovat světlem umělým.“ (Kohout, Růžička, Malaniuk, 1971)

„Nejzávažnějším negativním faktorem, který se při studiu osvětlení objevuje, je oslnění. K oslnění dochází tehdy, jestliže sítnice lidského oka, celá nebo její část, je vystavena takovému jasů, který není v souladu s okamžitou adaptací oka. Podle velikosti jasu rozlišujeme oslnění absolutní a relativní. K absolutnímu oslnění dochází v tom případě, kdy oko se již nemůže přizpůsobovat a vidění je znemožněno. Toto oslnění je proto označováno jako oslepující nebo zneschopňující. Toto oslnění způsobují například reflektory dopravních prostředků. Relativní oslnění nastává při menších jasech, kdy jas je příliš kontrastní proti pozadí. Vyskytuje se často na pracovištích, a to v nejrůznější podobě a intenzitě, při nevhodném uspořádání osvětlovacího systému. Oslnění má velmi nepříznivý vliv na zrakové vnímání a zvyšuje únavu, vede ke snížení výkonnosti a kvality práce.“ (Matoušek, Růžička, 1965, s. 213)

Kvalitu osvětlení podstatně ovlivňuje správné rozmístění svítidel. Je nutné toto rozmístění přizpůsobit druhu vykonávané činnosti. V kancelářích by rozmístění mělo být takové, aby pracovníkovi při práci na psacím stole dopadalo denní i umělé světlo vždy z levé strany. Eliminujeme si tak vznik stínů, které by vrhaly ruce s perem na papír. Je vhodné také odstranit skla a jiné podklady, které svým leskem stupňují kontrasty, a tím nepříznivě ovlivňují a obtěžují zrak. (Veber, 1982)

Světlo má důležitý význam na zrakovou pohodu, a to jak v pracovním, tak i v odpočinkovém režimu. Zraková pohoda je příjemný a příznivý psychofyzilogický stav organismu, vyvolaný zrakovou situací okolního prostředí, který odpovídá potřebám člověka. Umožňuje zraku ideálně plnit jeho funkce. Zrakovou pohodu ovlivňuje kvalita a kvantita osvětlení, stav zraku, věk, únava a barevné řešení prostředí. Zraková pohoda je základ pro zrakový výkon. Dobrý zrakový výkon je předpokladem produktivity práce se všemi ekonomickými důsledky. Pro dobré vidění je nutné zajistit především dostatečnou intenzitu osvětlení, jas, vhodný kontrast a barvu světla. Špatným osvětlením může být vyvolána zraková únava, která se projevuje zhoršeným viděním a řadou dalších očních obtíží (pálení a řezání očí, pocity horka, zánět spojivek, bolesti očí a hlavy, stoupající nervozita a následně nastává i pokles produktivity práce). Výsledkem je stres se všemi jeho známými následky. Zrakovou pohodu pomáhá dotvořit také vhodná barevnost prostředí. (Hanáková, 2008)

### 3.3.2 Barvy a pracovní prostředí

Kohoutek a Štěpaník (1999) upozorňují, že barevná úprava úzce souvisí s osvětlením pracoviště. Barvy a jejich použití v pracovním prostředí nejen příznivě ovlivňují pracovní pohodu, ale mají i ekonomické důsledky. Umožňují rychlejší orientaci v prostoru, zvyšují bezpečnost práce a usnadňují rozlišovací procesy.

Podle Matouška a Růžičky (1965) je barva kvalitativní složkou zraku. U barev rozlišujeme vždy tón, sytost a světlost. Barevnému vjemu, kterému odpovídá určité barevné světlo ve spektrální stupnici, říkáme tón a výraznost barvy je označována jako sytost. Světlost je pak vyjádřena množstvím energie vyzařované určitou plochou za jednotku času, lze ji charakterizovat také jako odrazivost nebo propustnost, tj. poměr množství světla odraženého (propuštěného) k množství světla na povrch dopadajícímu. Pro názornost, můžeme uvést bílou barvu, která odráží 85-95 % dopadajícího viditelného záření, kdežto černá barva jen 1-4 %. Tyto koeficienty jsou pak důležité při využívání barev v pracovním prostředí.

Barvy můžeme rozdělit na chromatické (pestré) a achromatické (neutrální). Chromatické barvy jsou všechny kromě bílé, černé a šedé. Smícháním těchto pestrých barev vznikají barvy nové, které leží mezi původními dvěma barvami v barevném spektru (např. zelená se žlutou dává modrou apod.). (Matoušek, Růžička, 1965)

Efekt barvy je závislý na barevné charakteristice prostředí, která pozorovanou barvu obklopuje. Podobné barevné ladění efekt barvy snižuje, zatímco odlišné prostředí efekt zvyšuje. Tento jev označujeme jako kontrast barev a je dán stupněm rozdílnosti dvou sousedních nebo časově za sebou následujících barev (např. tma-

vá barva se jeví tmavší ve světlejším prostředí nebo málo sytá barva je v sousedství sytější barvy vnímána jako ještě méně sytá). (Matoušek, Růžička, 1965)

Barvy s delší vlnovou délkou (oranžová, červená a žlutá) zvyšují činnost vegetativního systému organismu (zvyšují krevní tlak, frekvenci tepu atd., zatímco barvy s kratší vlnovou délkou (modrá, zelená) tuto aktivitu snižují. Při dlouhodobém vystaví barev je jejich účinek přesně opačný. Doporučuje se proto používání barev s delší vlnovou délkou všude tam, kde je třeba zvýšení emocionálního stavu na poměrně krátkou dobu a tam, kde je žádoucí stejná úroveň aktivity a trvalá koncentrace na určitý úkol je vhodné použít odstíny modré, zelené a zelenomodré. Co se vztahu kombinací barev týče, je obvykle uváděno, že harmonické barvy vzbuzují příjemné pocity, kdežto disharmonické navozují pocity nelibé. (Matoušek, Růžička, 1965)

Někteří autoři (Matoušek, Růžička, 1965; Kohoutek, Štěpaník, 1999; Michalík, 2011) shodně uvádějí, že z psychologického hlediska, jsou barvy nejčastěji rozdělovány na teplé a studené odstíny. Barvy jako modrá a zelená, které poskytují úlevu zraku (mají největší zastoupení v přírodě), jsou označovány jako studené. Červená, oranžová a žlutá jsou považovány za teplé barvy. Nutno ovšem konstatovat, že preference barev je závislá také na pohlaví, kulturním prostředí, osobní zkušenosti a druhu předmětu. Obecně se má za to, že ženy upřednostňují teplé a syté barvy, muži naopak tlumené.

Při praktickém řešení barev na pracovišti je nutné přihlížet k řadě faktorů, které jsou při pracovní činnosti důležité (Matoušek, Růžička, 1965):

- Druh, způsob a trvání převládající pracovní činnosti,
- tvar, velikosti a poloha pracoviště,
- barva zpracovávaného materiálu, předmětu,
- barva a intenzita osvětlení,
- osazenstvo (věk, pohlaví).

Pro duševní práci se doporučují odstíny studených barev a pro dočasně intenzivní duševní nebo tělesnou činnost jsou vhodnější tóny teplých barev. Pomocí barev můžeme změnit vnímání malých, nízkých a příliš rozlehlých prostorů. Pro stropy je vhodné použít světlé tóny, stěny by pak měly mít středně tmavé odstíny. (Matoušek, Růžička, 1965) Tmavé nebo zašpiněné stropy, jak dodávají Kohoutek a Štěpaník, 1999), prostor zatěžují, opticky snižují jeho výšku a působí nepříjemně.

Pokud podle Matouška a Růžičky (1965) zvolíme výrazné barvy na vzdálenějších stranách, docílíme tak optického zkrácení prostoru. Barvy také volíme podle polohy pracoviště. Ty, které jsou situované na jih a mají nadbytek slunečního světla, jsou vhodné studené barvy, tam kde je slunečního světla nedostatek, volíme teplé barvy. Zásadně vycházíme z toho, aby bylo dosaženo ideálního kontrastu mezi předmětem a pozadím, což potvrzuje fakt, že je nutné se vyhýbat nátěrům s vysokým leskem, které mohou způsobit druhotné oslnění. Doporučené kombinace barev v kanceláři s počítačem ukazuje následující tabulka

Tab. 1 Doporučené barvy v kanceláři

<b>DOPORUČENÉ KOMBINACE BAREV V KANCELÁŘI S POČÍTAČEM</b>			
<b>Strop</b>	<b>Stěny</b>	<b>Podlaha</b>	<b>Nábytek</b>
Čistě bílý	Světle šedé	Středně zelená	Světle šedý
Světle žlutý	Sytější světle žluté	Středně hnědá	Světle hnědý
Čistě bílý	Světle růžové	Středně šedá	Středně šedý sytější Světle hnědý
Čistě bílý	Světle modré	šedá	Světle šedomodrý

Zdroj: Musilová, Kuhnová, 2000, s. 11

Hulke (2005) pak uvádí žlutou barvu jako ideální řešení pracoviště, Žlutá barva dává místnosti veselý a slunečný nádech, má pozitivní a povzbudivý účinek, podporuje pracovní výkon, obzvláště při duševní práci. Žlutá barva je znamenitým pomocníkem proti nechuti k práci a při pocitech únavy. Zelená barva by měla být zastoupena všude tam, kde jsou namáhány oči, protože evokuje barvu přírody a má regenerativní účinky na organismus. Bílá barva nejlépe odráží světlo, a proto působí bílý prostor vždy velkoryse a světle.

Čistá bílá přezáří vše, ale také zaslepuje a unavuje oči, a proto vyžaduje vždy doplnění nějakou jinou barvou. Chceme-li vzbudit dojem velkoleposti, zvolíme červenou barvu. Ta působí velkým dojmem a podněcuje k jednání. Je-li v místnosti chladno, doporučuje se červená s namodralým tónem, je-li v místnosti naopak příjemně teplo a zatopeno, doporučuje se nažloutlá červená. (Hulke, 2005)

### 3.3.3 Hluk

V každodenním životě (ať už doma nebo na pracovišti) je člověk obklopen nejrůznějšími zvuky. Některé z těchto zvuků jsou nezbytné, mají např. signální charakter nebo ovlivňují jednání a komunikaci s lidmi, jiné jsou nežádoucí a působí rušivě. (Matoušek, Růžička, 1965) Pak je tu skupina zvuků, která je pro člověka nedůležitá a tvoří pouze jakousi zvukovou kulisu jeho prostředí. Například naprosté ticho v prostředí, vylučující jakýkoli zvuk, je člověku nepřírodní a nepříjemné.

Při posuzování ozvučení pracoviště mají význam tyto hodnoty (Kohout, Růžička, Malaniuk. 1971):

- Intenzita hluku – určuje, jak silný je zvuk a je udávána v decibelech (dB),
- Frekvence hluku – určuje, jak vysoké tóny v hluku převažují,
- Časové trvání hluku – určuje, jak dlouho je člověk určitému hluku vystaven,
- Zvuková odrazivost – vyjadřuje schopnost materiálu odrážet a pohlcovat hluk,
- Zvuková propustnost – vyjadřuje sílu, s níž hluk proniká materiálem,
- Dozvuk – označován také jako ozvěna.

Matoušek a Růžička (1965) Působení hluku na člověka je závislé na mnoha faktorech. Musíme brát v úvahu fyzikální parametry hluku, individuální vlastnosti člověka a také jeho stav, tj. vnímavosti, schopnosti adaptace a celkový zdravotní stav. Hluk nepůsobí jen na sluch, nýbrž na celý organismus. Účinek hluku je závislý také na okamžitém neuropsychickém stavu, druhu vykonávané činnosti, také na tom, do jaké míry se zvuk odráží od okolí. Musíme také zohlednit denní dobu a roční období. Je známo, že tentýž zvuk je v noci vnímán jako více rušivý než přes den, v zimě více rušivý než v létě. Přihlížíme též k tomu, kdo nebo co je zdrojem hluku. Uvádí se, že člověk, který zvuk způsobil, jej považuje za méně rušivý, než když by jej způsobil někdo jiný.

Nepříznivý účinek hluku na člověku může být (Kohout, Růžička, Malaniuk, 1971):

- Rušivý – hluk nepůsobí zdravotní potíže, ale zvyšuje pracovní zátěž. Jedná se převážně o hluk s vysokými tóny (nad 5000 Hz). Jestliže je hluk proměnlivý, rušivý účinek stoupá.

Škodlivý – hluk, který nepříznivě ovlivňuje zdravotní stav člověka. Účinek je závislý na délce vystavení tomuto hluku, časovém průběhu, intenzitě i frekvenci, ale také na vnímavosti pracovníka. Nejpriznivější zvukové prostředí, je takové, kde hladina všech zvuků nepřesahuje 30 dB. Tato hladina totiž odpovídá zvukům přírody – šum lesa, vítr. Zvuky v rozmezí 30-65 dB pak můžeme označit za hluk relativní, který škodí podle okolností závislých na jedinci a v rozmezí 65-95 dB jsou zahrnuty tzv. absolutní hluky, které škodí v každém případě. Vyvolávají zejména únavu, stoupá neklid a pocit nervozity a při hluku nad 85 dB pak může způsobit sluchové potíže. Hluk nad 130 dB je pak vnímá jako bolest a již po krátkodobém působení způsobují trvalé poškození sluchu. (Lehmann, 1953 in Veber, 1982) V následující tabulce vidíme, jak člověk vnímá hluk ve svém okolí.

Tab. 2 Stupnice člověkem vnímaných zvuků

<b>Intenzita hluku</b>	<b>Zdroje hluku a jeho vnímání člověkem</b>
10 dB	počátky sluchového vnímání
20 dB	šelest listí
30 dB	tichý šepot (ze vzdálenosti 1 m)
40 dB	hluk pronikající zvenčí do uzavřené místnosti v tiché městské čtvrti
50 dB	tichý hovor, slabě hrající rozhlas (ze vzdálenosti 1 m)
60 dB	výklad učitele nezvýšeným hlasem (ze vzdálenosti 5 m)
65 dB	normální rozhovor (ze vzdálenosti 1 m), kašlání (ze vzdálenosti 1 m)
70 dB	psací stroj (ze vzdálenosti 1 m), hra na klavír v obytné místnosti
75 dB	velmi hlasitý výklad učitele (ze vzdálenosti 1 m)
80 dB	silný dopravní hluk (ze vzdálenosti 7 m), sborové čtení
85 dB	dopravní hluk městských křižovatek, školní jídelny, chodby o



	přestávkách, sborový zpěv
90 dB	provoz na dálnici ze vzdálenosti (7 m), pneumatické kladivo (ze vzdálenosti 3 m), hry v hernách družin a tělocvičnách, hlučná práce v dílnách
100 dB	traktor (ze vzdálenosti 10 m), přelet tryskového letadla, max. hladiny v hernách a tělocvičnách
110 dB	tkalcovské dílny, velký orchestr fortissimo
120 dB	diskotéky populární hudby při maximálním zesílení
130 dB	tryskový motor

Zdroj: Gilwann, 1990 in Michalík, 2011, s. 145

Podle Matouška a Růžičky (1965) nemůžeme zcela prokázat účinek vlivu hluku na jednoduchou pracovní činnost při krátkodobém sledování. Výrazné změny se projevují až u činností složitějších, zejména zatěžujeme-li vyšší psychické funkce, jako je myšlení. Jedním z nejdůležitějších hledisek při sledování hluku je čas. Dlouhodobá expozice hluku s nepříznivými parametry, jako je přerušovanost, vyšší frekvence atd. u mnoha pracovníků přivodí po více letech nervovou labilitu s typickými znaky neurózy.

Michalík (2011) rozčlenil pracovní činnosti, se kterými se můžeme setkat v kanceláři, dle doporučených hlukových limitů:

- 40 dB pro koncepční práci s převahou tvořivého myšlení,
- 50 až 55 dB pro duševní, velmi náročnou a složitou práci, spíše však rutinní povahy,
- 60 až 65 dB pro duševní práci s předpokladem snadného dorozumění,
- 70 až 75 dB pro práci rutinní povahy.

Následující tabulka prezentuje, jak kvalita hluku v pozadí ovlivňuje kvalitu verbální komunikace na pracovišti

Tab. 3 Intenzita hluku pozadí a kvalita verbální komunikace

<b>Intenzita hluku pozadí</b>	<b>Kvalita verbální komunikace</b>
< 40 dB	perfektní
40 – 45 dB	velmi dobrá
45 – 50 dB	dobrá
50 – 55 dB	uspokojivá
55 – 60 dB	mírně omezená

Zdroj: Michalík, 2011, s. 146

Jak uvádí Matoušek a Růžička (1965) můžeme nástroje a způsoby používané při snižování hluku rozdělit do několika skupin:

- změna technologie – jedná se o nahrazení technologických postupů, které jsou zdrojem hluku, jinými, nehlučnými nebo alespoň méně hlučnými,
- zmenšení vibrace součástek – jedná se o obložení kmitajících součástek materiály, které pohlcují hluk (korek, skelná vata atd.), opatření kmitajících částí stroje plastickými antivibračními nátěry apod.,
- izolace zdrojů hluku - uzavření prostorů, které jsou zdrojem intenzivního hluku pomocí hluk pohlcujících materiálů,
- absorbování hluku,
- použití tzv. osobních ochranných pomůcek.

### 3.3.4 Poslech hudby na pracovišti

Podle Fraňka (2005) můžeme hudbu poslouchat pozorně i nepozorně, může být hlavní náplní toho, co právě děláme, nebo může být jen jedním z mnoha faktorů, které na nás v daném okamžiku působí tzv. zvuková kulisa.

„V experimentu, kde byl sledován vliv hluku v kanceláři /hovor, zvonění telefonů, hluk vytvářený klávesnicemi atd.) na mentální výkon, bylo zjištěno, že při úkolech mentální aritmetiky (mentální početní operace) i úkolech zapamatování vět byl výkon horší v hlučném prostředí než nehlučném. Autoři se domnívají, že kancelářský hluk ruší především tím, že jeho podoba je nepředvídatelná, což vyvolávalo potřebu pokusných osob věnovat tomuto typu hluku určitý díl pozornosti, která pak nemohla být plně věnována vykonávání zadaného úkolu.“ (Banbury a Berry, 1998 in Franěk, 2005)

Ve výzkumu zaměřeném přímo na vliv hudby bylo zjištěno toto: „Inženýři poslouchali ve druhém a třetím týdnu na pracovišti hudbu podle svého výběru, čtvrtý týden pracovali bez hudby a pátý týden opět s hudbou. Ukázalo se, že poslech hudby měl na počítačové inženýry celkově pozitivní vliv a rovněž zlepšoval i jejich pracovní výkon. Zajímavé bylo, že v týdnu, kdy poslech hudby byl vynechán, pracovníci udávali největší stupeň pocíťovaného stresu z celého sledovaného období, nízkou schopnost koncentrace, špatnou náladu, zhoršení a zpomalení práce. Celý výzkum trval pět týdnů.“ (Leisuk, 2000 in Franěk, 2005)

Tento druhý výzkum tedy ukázal, že pokud zaměstnanci hudbu poslouchat chtějí a mohou si ji vybrat podle svého uvážení, hudba kladně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Ukázalo se však také, že poslech reprodukováné hudby se může stát návykem a pokud jim poslech není umožněn, zhorší to jejich psychický stav.

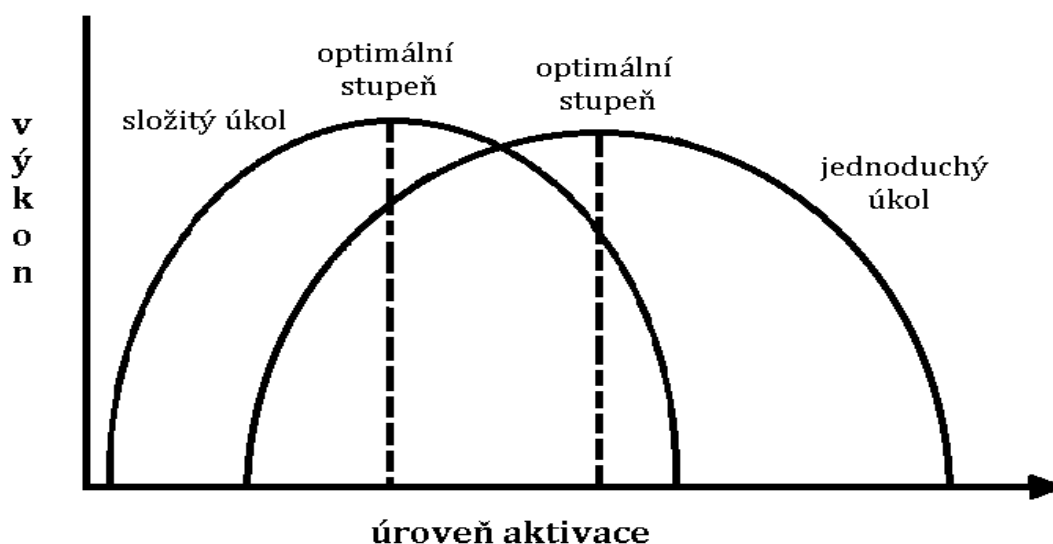
Franěk (2005) poukazuje na těžkou identifikaci působení vlivu hudby na člověka, neboť to opět závisí na velkém množství dalších faktorů. Jedním z těchto faktorů je i druh hudby. Zde ani tak nezáleží přímo na samotném typu hudby, jako spíše na vztahu poslouchajícího člověka k danému žánru – zda jej preferuje či nikoli, zda je mu známý či neznámý.

Další důležitý aspekt, který uvádí Franěk (2005) je druh vykonávané práce. Jedná-li se o práci rutinní, je hlavní funkcí hudby snižovat napětí a odstraňovat nudu. Jde-li ovšem o složitější činnost, může být rozdělení pozornosti mezi její vykonávání a poslech hudby obtížný. V takovém případě by hudba negativně ovlivni-

la výkon. Kapacita naší pozornosti je totiž omezená a v konkrétním okamžiku se můžeme plně soustředit pouze na informaci z jednoho informačního kanálu a druhý musíme potlačit. To samozřejmě vyžaduje jistou dávku úsilí a po čase vede k únavě.

Franěk (2005) také zdůrazňuje podstatný rozdíl v hudbě stimulující (aktivační) a uklidňující. Hudba bezprostředně působí na ty části mozku, které jsou spojeny s emocemi. Aktivační hudba nás proto může značně povzbudit z duševního útlumu. Pokud je ovšem hudba už příliš stimulující, začíná na výkon působit spíše negativně a ten začne klesat. Uklidňující hudba může mít pozitivní vliv na zlepšení duševního výkonu, protože může utlumit emocionální vzrušení na přiměřený stupeň potřebný k duševní činnosti.

Následující obrázek popisuje Yerkes-Dodsonův zákon, který říká, že při vzrůstající aktivaci výkon do určitého bodu stoupá, po jeho dosažení, začíná klesat. Nutno ovšem zmínit, že optimální stupeň stimulace je značně subjektivní, při složitějších úkolech může být stupeň stimulace nižší než při jednoduchých úkolech. (Franěk, 2005)



Obr. 5 Yerkes-Dodsonův zákon  
Zdroj: Franěk, 2005, s. 204

### 3.3.5 Teplota vzduchu na pracovišti

Teplota vzduchu je jedním z aspektů jako mikroklimatických podmínek. Tento výraz je ovšem obsáhlejší a zahrnuje celkové ovzduší na pracovišti, tj. teplota vzduchu, čistota vzduchu, jeho proudění, vlhkost atd.

Lidský organismus sám vytváří teplo, jak potvrzuje Michalík (2011). Jeho zdrojem jsou metabolické procesy v těle a největší část produkují svaly. Aby však byla zachována tepelná rovnováha, vyzařuje tělo část tepla tak, aby průměrná teplota organismu byla 36,5°C. Tepelná produkce v lidském těle je závislá na povaze vykonávané činnosti a typu prostor. V tabulce nalezneme doporučené hodnoty dle typu prostor

Tab. 4 Doporučené hodnoty dle typu prostor<sup>1</sup>

Teplota [°C]	Prostor
18 – 21	obytné místnosti, kanceláře
18 – 22	učebny, studovny, společenské místnosti
23 – 25	umývárny, sprchy, ošetřovny
min. 14	chodby, záchody, kuřárny
18 – 20	dílny pro jemnou mechaniku, šatny
18 – 20	truhlárny, modelárny
17 – 18	obráběcí dílny
16 – 17	montáže, zámečnické dílny
12 – 15	manipulace s materiálem
10 – 12	slévárny, kovárny

Zdroj: Michalík, 2011, s. 148

Pro kancelářské potřeby, kde se vykonávají činnosti s nízkou fyzickou náročností, se pohybuje optimální teplota v rozmezí 20 – 28°C. Doporučená hodnota pro zimní období je 22,5°C, pro léto pak 25,5°C. (Michalík, 2011)

### 3.4 Motivace

Mikuláščík (2007) definuje motivaci jako pohnutku nebo popud, který jedince aktivizuje a tuto aktivitu také zaměřuje a usměřňuje. Základem motivačního jednání jsou lidské pudy, které jsou kultivované sociálním učením, takže dostávají změněnou podobu. Jen v případě psychických poruch, které ovlivní základní lidské pudy, může dojít k chování, které spíše připomíná zvířecí svět. Motivem jsou kromě lidských pudů, emocí a potřeb, také zájmy, hodnoty a postoje.

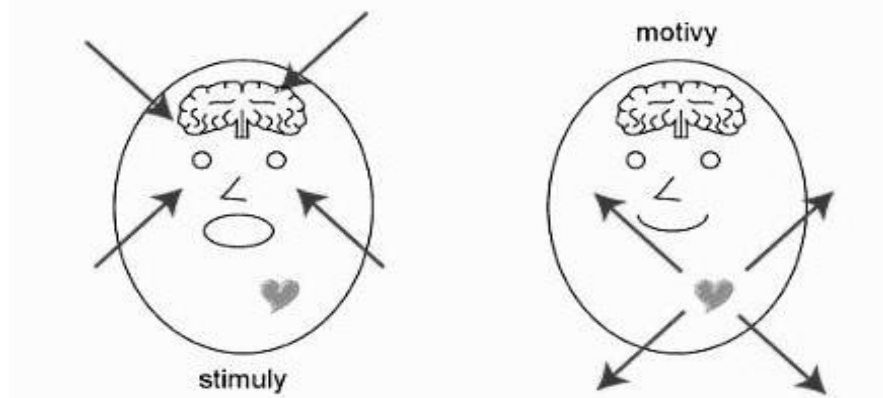
- *Potřeby* – dělíme je na biologické a sociální, primární a sekundární. Primární biologickou potravou je např. hlad, žízeň, sexuální potřeba, odpočinek. Sekundární biologické potřeby jsou buď vázány na závislost anebo vznikají specifikací potřeb základních. Primární sociální jsou např. potřeba lásky, uznání, seberealizace a sekundární sociální potřeba vznikají v souvislosti s obohacováním života lidí (bydlení, telefon atd.)
- *Zájmy* – definují výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity nebo objekty. Většinou se jedná o činnost, ve které jedinec vyniká a dosahuje (podle vlastního měřítka) dobrých výsledků.

<sup>1</sup> Uvedené teploty jsou platné pro klidný vzduch.

- *Hodnoty* – jedná se o pojem, který může nabývat několika smyslů. Zde je míněna hodnota v souvislosti s potřebami. Každý záměr, kterého chce člověk dosáhnout a uspokojit tak potřebu, má určitou hodnotu. A podle této hodnoty (která je určována i dalšími aspekty např. možnosti, předpoklady) je určována síla puzení pro uspokojení potřeby.
- *Postoje* – jedná se o relativně neměnný názor na předmět, skutečnost nebo subjekt. Vytvářejí se dlouhodobě a jednorázově se mění, pokud člověk prožije něco, co otřese jeho světem a změní tak jeho pohled na něj. (Mikuláščík, 2007)

Podle Plamínka (2010) je nutné rozlišovat motivaci a stimulaci, ačkoli se tyto dva pojmy doplňují. Kladný vztah k nějaké činnosti či úkolu obvykle vzniká z jednoho ze dvou důvodů: buď proto, že je její splnění spojeno se získáním nějakých vnějších přicházejících hodnot, nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, kterého se to týká. Úkol je tedy buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně. Stimulace je poměrně jednoduchá, dokud vynahradíme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Jakmile ovšem přestaneme, práce se pravděpodobně přeruší. Naproti tomu motivace má obrovskou výhodu – pokud se treffieme do motivů člověka, práce ho bude bavit a práce může pokračovat i bez vnějších podnětů, protože ji považuje za důležitou.

Dundelová (2010) doplňuje, že vnitřní motivace je působivější, trvalejší a je úzce spojena s hodnotovým systémem člověka, jak již bylo naznačeno výše. Vnější motivaci (stimuly) můžeme za určitých okolností považovat za nátlak okolí, se kterým se člověk nemusí příliš ztotožnit. Za těchto určitých okolností se může stimulace změnit v manipulaci, k níž má občas velice blízko. A proto je nutné, jak dodává Plamínek (2010), zohlednit fakt, že motivovat jedince správně není lehké. Rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací (stimulací) je ilustruje tento obrázek



Obr. 6 Rozdíl mezi stimulací a motivací  
Zdroj: Plamínek, 2010, s. 14

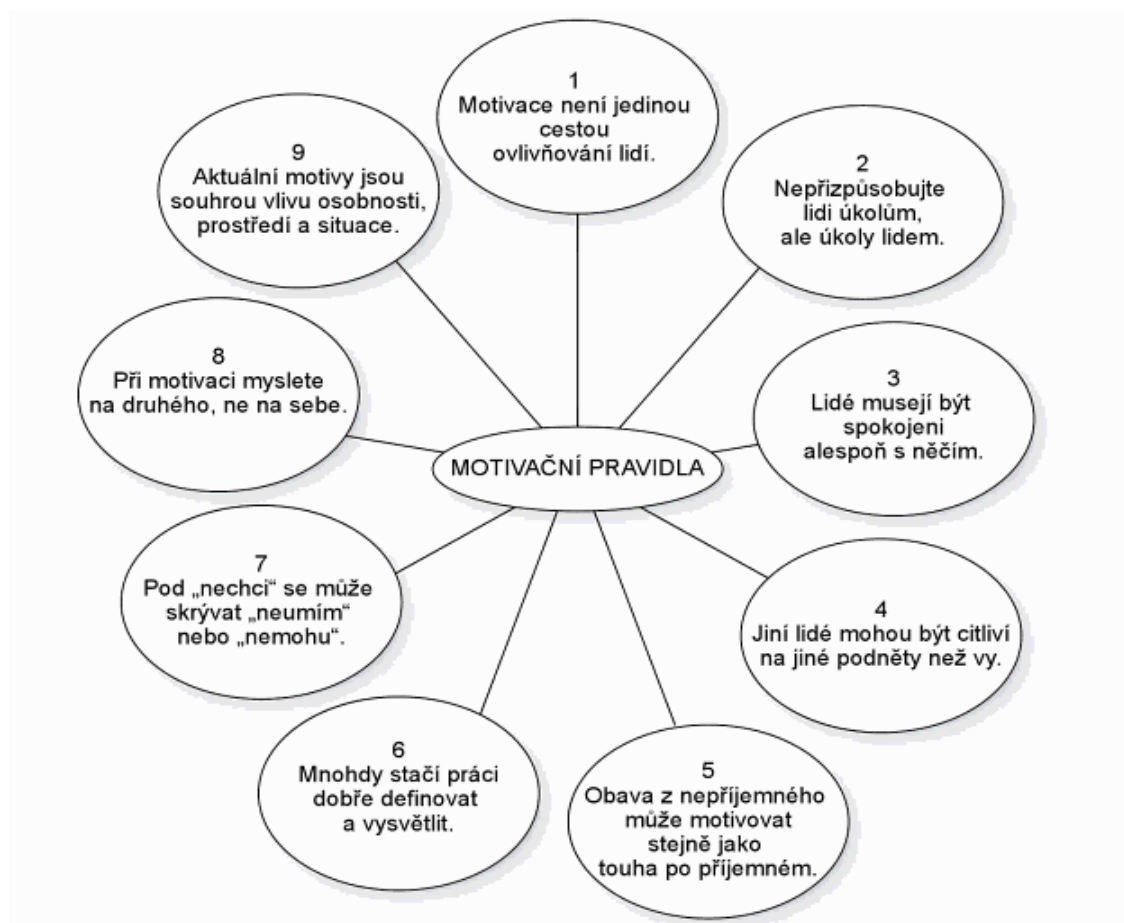
Dvořáková (2007) uvádí nástroje, které bývají používány jako pracovní stimuly jednotlivých zaměstnanců. Uveďme například:

- mzda, prémie, odměna, bonus, jednorázové zvýhodnění, stimul zde však musí působit dvousměrně, tj. v případě negativního hodnocení také sankce (nepřiznání či snížení),
- účast na výsledku jako forma zainteresovanosti pracovníka na celkovém efektu organizace,
- financování osobního rozvoje, kvalifikace, vzdělávací akce, stáže,
- delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení (nebo naopak ztráta pozice)
- povyšování na základě výsledků práce a pracovního profilu.

Je zřejmé, že účinnost působení těchto prostředků stimulace k práci je různá u různých skupin zaměstnanců. Z Maslowovy teorie potřeby plyne, že bude závislá na struktuře potřeb zaměstnance a jejich intenzitě. Chceme-li, aby motivační program fungoval, je vhodné zjistit motivační strukturu jednotlivých pracovníků, případně skupin pracovníků.

Dřívější zkušenosti a předsudky pracovníka ovlivňují jeho postoje i budoucí jednání. Podmínky jeho práce a očekávání ze strany organizace, jsou s těmito představami trvale srovnávány a mohou vést ke změnám v jednání jak kladně, tak i záporně. Určení těchto postojů a vztahů jednotlivých pracovníků k těmto postojům, má praktický význam při vytváření stimulů k práci. Pro úspěch motivace je nutná schopnost nadřízeného volit nástroje motivace odpovídající konkrétní situaci, osobnosti pracovníka i vztahu k okolí a cílům zaměstnavatele. Je tedy žádoucí, aby vztah nadřízeného a podřízeného byl součástí průzkumu motivace. (Dvořáková, 2007)

Forsyth (2000) zdůrazňuje, že správná motivace zvyšuje efektivitu, účinnost a produktivitu. Ať už mají být plánované výsledky jakékoli, motivace zvyšuje pravděpodobnost, že jich bude dosaženo. Není-li člověk pracovně motivován, odrazí se to ve zvýšení absence, bude docházet k většímu plýtvání času (přestávky, rozhovory nesouvisející s prací) a ve vyřizování soukromých záležitostí v pracovní době. Sníží se ochota přijmout zodpovědnost, tempo práce, zájem a tím i kvalita práce a také se sníží dochvilnost (např. pozdní příchody, hledání důvodu k dřívějšímu odchodu apod.). Plamínek (2010) definoval devět motivačních pravidel, které ilustruje tento obrázek



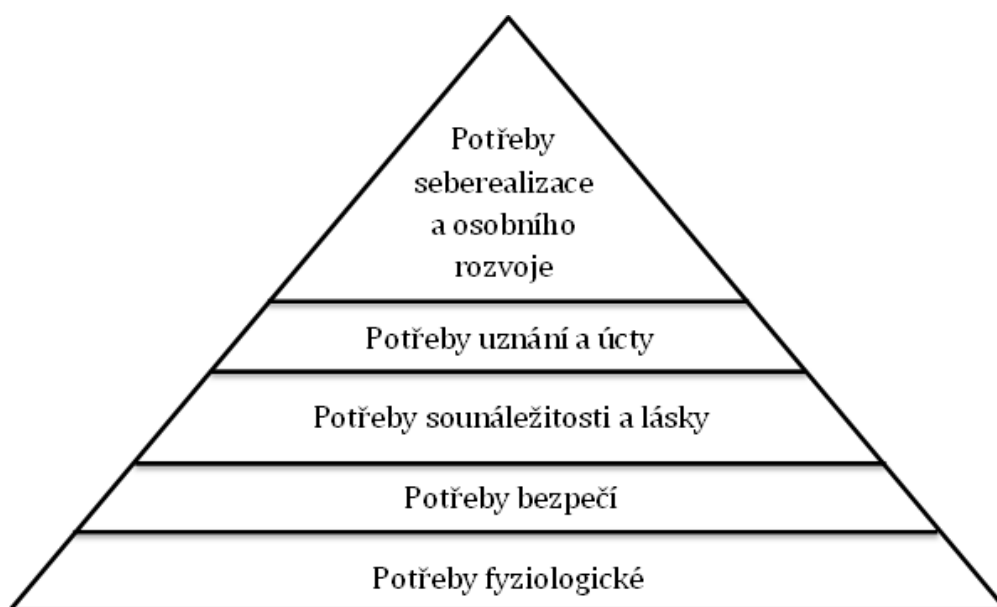
Obr. 7 Základní motivační pravidla  
Zdroj: Plamínek, 2010, s. 26

### 3.4.1 Komparace motivačních teorií

Za jednu z prvních teorií motivace můžeme považovat mechanistické teorie managementu, jež jsou spojovány se jmény *Maxe Webera a Fredeircka Taylora*. Tyto teorie měly společné zejména to, že člověk bylo pro zaměstnavatele nezajímavý a důležitá byla jen jeho bezchybná práce. Na organizaci bylo nahlíženo jen jako na mechanistické zařízení s pevnými pravidly a zaměstnanci byli považováni jen za mechanické součásti.

Obrat nastal, když *Elton Mayo* v rámci svých *Hawthornských experimentů* zjistil, že zlepšení pracovních podmínek vede ke zvýšení produktivity práce. Bohužel i zde byla osobnost člověka pro organizace nedůležitá a jediným jejím cílem bylo přimět zaměstnance k vyšší produktivitě.

Další změna nastala, když se *A. Maslow* zaměřil na jedinečnost každého člověka, nikoliv na produktivitu. (Dundelová, 2010, s. 794) Maslow poukazoval na to, že člověk je motivován vnitřním programem potřeb a je-li jedna z nich uspokojena, objeví se jiná. I zde jsou však patrné nevýhody. Vyšší potřeby se zde jeví jako menší, ale je tomu právě naopak. Např. možnost kolik toho sníme, je omezena, zatímco možnost seberealizace či osobního růstu nikoli. (Adair, 2004, s. 29-30)



Obr. 8 Maslowova hierarchie potřeb  
Zdroj: Mikuláščík, 2007, s. 139

Na Maslowovu teorii potřeba navazuje *C. Alderfer*, který rozlišuje několik úrovní potřeb:

- potřeby existence (potřeby biologické a potřeba bezpečí),
- potřeby vztahů (sociální interakce, emocionální podpora, respekt aj.),
- potřeby růstu (osobní růst a rozvoj).

Alderferovy úrovně potřeb nejsou hierarchické, protože člověk může být v jednu chvíli ovlivňován více potřebami různé úrovně. Maslowova i Alderferova teorie byla různými autory přepracována, aby se dala aplikovat na pracovní prostředí, např. fyziologickou potřebou je plat a potřeba bezpečí se redukována na sociální zabezpečení v organizaci. (Dundelová, 2010, s. 794)

Další teorií pracovní motivace, je *McGregorova teorie X a Y*. Ten rozlišuje dva typy pracovníků:

- typ X – tento typ nerad pracuje, vyhýbá se práci, je pro něj typická až nechť pracovat, aby tento typ zaměstnance vyvinul adekvátní úsilí k práci, musí se mu hrozit trestem, musí být kontrolován. Má relativně malé ambice, přeje si vyhnout se odpovědnosti a chce mít především jistotu.
- Typ Y – tento typ je aktivní, samostatný, zodpovědný a nadšený pro práci, není potřeba kontroly. Je to opak naprostý opak typu X. (Adair, 2004, s. 45)

Mikuláščík (2007) upozorňuje, že je důležité zohlednit předpoklad manažera, s jakým typem pracovníka vlastně jedná. Od tohoto očekávání se totiž bude odvíjet jeho chování i účinnost motivace. Pokud manažer předpokládá, že jedná s typem X, chová se kontrolorsky a autoritativně. Pokud předpokládá jednání s typem Y, zvolí spíše měkký, motivační styl řízení.



Dundelová (2010) dodává, že přístup k typu Y je humánnější než k typu X. Autoritativní přístup se může změnit v úmyslnou manipulaci s cílem dosáhnout co největší produktivity a přimět zaměstnance k praktikám, které by třeba, bez tohoto nátlaku a povzbuzování, nikdy neudělali (např. prodej závadného zboží).

Jako dalšího autora teorie motivace uvádí Mikuláščík (2007) *J. S. Adamse*, který je představitelem *teorie spravedlnosti*. Ta předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivaci a že spravedlnost je předem hodnocena jako správná. Podstatou této teorie je sociální srovnávání mezi pracovníky, porovnávání se s ostatními, jakou práci vykonal a jak je za ni oceněn. Výsledkem tohoto procesu je subjektivní pocit spravedlnosti či nespravedlnosti. Pokud pracovník nabyde dojmu, že jeho vklad do činnosti byl větší než u ostatních, výsledná odměna je pak stejná nebo dokonce nižší než u spolupracovníků, vznikne důvod k odstranění této nerovnosti např. snížením pracovního úsilí. Nespravedlnost má negativní vliv na výkon pracovníka a může se nepřímo promítnout do pracovních vztahů. Tato teorie podněcuje manažery v rovném chování k podřízeným, protože protekce a zvýhodňování bude mít demotivující charakter.

*V. Vroom* je autorem *teorie valence (hodnoty) a očekávání*. Tato teorie spočívá v předpokladu, že jedinec má určitý motiv k provádění konkrétní činnosti. Ten je ovlivněn jednak velikostí očekávání skutečného dosažení cíle, jednak samotnou přitažlivostí, hodnotou tohoto cíle. Zde platí přímá úměra, čím přitažlivější (hodnotnější) bude cíl, tím bude vynaloženo vyšší úsilí k jeho dosažení. (Mikuláščík, 2007)

Dundelová (2010) zmiňuje také *teorii získaných potřeb*, jejímž autorem je *McClelland*. Ta vychází z předpokladů tří lidských potřeb – potřeba něčeho dosáhnout, potřeba moci a potřeba někam patřit. Na základě toho jsou rozlišovány tři typy lidí:

- Achiever – chce dosáhnout excelentního výkonu, chce vynikat nad ostatními, má rád když jej ostatní náležitě ocení, vyhýbá se riziku a všemu z čeho neplyne zřejmý zisk (nebo je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká),
- Affiliation seeker – jeho hlavním záměrem je někam patřit, vyhledává harmonické vztahy s ostatními, ocení spíše souhlas než uznání,
- Power seeker – má silnou potřebu moci, nevyhledává ani uznání, ani ocenění, spokojí se se souhlasnou dohodou.

Motivace ABCD vychází z předpokladu, že lidské chování je podřízeno čtyřem základním silám (Dundelová, 2010):

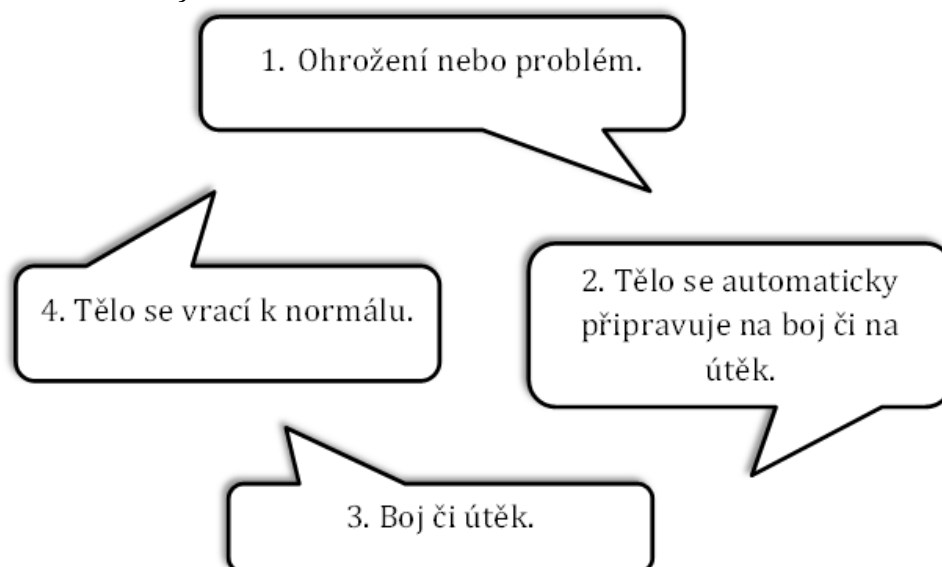
- Acquire (aktivně zvyšovat status)
- Bond (být členem týmu)
- Comprehend (cítit, že práce má smysl)
- Defend (dostatečně bránit své zájmy)

Autory této teorie jsou P. Lawrence a Nitin Nohria. Je vhodné si uvědomit, že tento model není hierarchický a všechny čtyři potřeby musejí být uspokojovány součas-

ně. Neuspokojíme-li jednu, sníží se i případně nadprůměrné uspokojení ze zbývajících tří sil. Například skvělé pracovní prostředí a vztahy na pracovišti nevykompenzují nízkou mzdu nebo možnost kariérního růstu nevykompenzuje pocit nesmyslné práce. Tvůrci věří, že vysoké motivace u zaměstnanců manažeři dosáhnout právě tím, že se jim podaří uspokojit všechny čtyři výše zmíněné potřeby.

### 3.5 Stres

Matoušek (2003) odkazuje na názory odborníků, kteří se zabývají antropologií, že moderní člověk nebyl schopen se přizpůsobit probíhajícím změnám v industrializované společnosti, nemá ani dostatečně spolehlivě fungující biologické procesy, aby je zvládl. Primitivní člověk mohl na nebezpečí reagovat jen bojem o život nebo útekem. V dnešní době však není takovéto jednoznačné řešení mimořádných situací, jež sice neohrožují život, nýbrž psychiku člověka, většinou reálné. Většinou však tato nepříjemná situace vyvolá určité krátkodobé či dlouhodobé změny v duševní rovnováze člověka, tj. emoční prožitky negativní povahy. Stres tedy aktivizuje tyto staré mechanismy (útok či útek), jejichž hlavním úkolem je zajistit přežití. Je-li člověk vystaven stresu, aktivuje se sympatický nervový systém. Ten vyvolá zrychlení krevního oběhu, prohloubení dýchání, vyplavení energetických zdrojů a tím zvýšení pohybových a psychických funkcí (tělo se připravuje na boj nebo k útěku).



Obr. 9 Průběh stresu  
Zdroj: Richards, 2006, s. 17

Richards (2006) říká, že „stres je tedy individuální reakce na zátěž a pro každého je stresor (podnět vyvolávající stres) něco jiného.“ Může jím být úkol, veřejná prezentace, rozhovor se šéfem, termín splnění úkolu aj. Protože se člověk vyvíjí a adaptuje se na podmínky, není nutné, že to co nás stresuje dnes, nás bude stresovat i zítra. Můžeme rozlišovat stres:

- eustres (pozitivní) – např. při zábavě, sexu a erotice, možnost zvýšit svůj pracovní výkon s blížícím se termínem,
- distres (negativní) – např. pocity paniky a ochromení s blížícím se termínem.

Matoušek (2003) definuje pracovní stres jako odezvu organismu, která vzniká působením specifických okolností, podmínek a aspektů pracovní činnosti v rámci pracovního procesu. Richards (2006) říká, že „zátěžovou situaci ve své práci vnímáme jako ohrožení či problém. Tím se spustí reakce útok, či útěk. Vaše tělo jede na zvýšený výkon. Ani útok, ani útěk ale nemohou prospět vaší pracovní kariéře. Takže nic z toho neuskutečníme. Naše duševní i fyzická zátěž se teď ještě zvětšuje. Ignorujeme svou tělesnou reakci, ale v důsledku toho zátěž ještě vzrůstá a my se ve svých myšlenkách točíme stále dokola. Nepozorovaně jsme tento užitečný mechanismus proměnili v sebedestruktivní past.“

Matoušek (2003) pak dělí stresory do tří skupin:

- na ty stresory, které souvisejí s typickými rysy vykonávaných úkolů či činností:
  - časový tlak, vnucené pracovní tempo,
  - směnová a noční práce,
  - monotónní, jednotvárné a stále se opakující pohybové či jiné úkony a operace, při nichž je využívána jen část výkonové kapacity člověka,
  - vysoká proměnlivost úkolů, informační přetížení, velká hmotná či morální zodpovědnost aj., kdy je naopak výkonová kapacita člověka velmi zatížena;
- na ty stresory, které vznikají působením činitelů a podmínek, za nichž jsou úkoly a činnosti vykonávány:
  - nevhodné mikroklimatické podmínky (práce v chladu, v horkém prostředí),
  - izolovaná pracoviště a práce v podzemí,
  - práce s počítačem apod.;
- sociální
  - konflikty v kolektivu,
  - nevyjasněné kompetence,
  - nerovnoměrné rozložení pracovních úkolů,
  - šikana, sexuální obtěžování
  - obavy ze ztráty zaměstnání apod.

Podle Mayersové (1997) je práce samotná považována za stresor v řadě profesí. Nejčastěji se s ní setkáváme u vedoucích pracovníků a rizikových profesí, kde na člověka působí nadměrná odpovědnost a časově náročné termínované úkoly. V důsledku dlouhodobého působení psychického zatížení v práci klesá pracovní výkonnost (především poruchy koncentrace a vnímání), zpomalují se procesy myš-

lení a rozhodování, oslabuje se paměť. Poté dochází k řadě nehod, špatných rozhodnutí a zbytečným konfliktům v zaměstnání.

Slabší či krátkodobější stres může mít na některé jedince pozitivní dopad. U těchto odolnějších jedinců působení přiměřeného stresu vyvolá zvýšení pracovního výkonu a uspokojení z práce, což působí jako motivující faktor k dosahování maximálního výkonu. Silnější či dlouhodobější působení stresu oslabuje psychickou odolnost pracovníka, snižuje se pracovní výkon a jeho kvalita. V závažnějších případech se objeví psychosomatická onemocnění, chronická únava a celkové oslabení zdraví. Osobní zkušenosti s pracovní zátěží nebo jiné stresové situace jsou determinovány počtem faktorů. Čtyři nejdůležitější jsou (Mayersová, 1997):

- vnímání situace pracovníkem,
- předchozí zkušenost, kterou pracovník získal,
- existence a absence sociální podpory,
- jednotlivé rozdíly v reakcích na stres.

Truckenbrodt (2006) například vyzdvihuje nutnost pořádku na pracovním stole. Pokud se topíme v časopisech, dokumentech, deskách, šanonech, papírech, fotkách, prázdných hrncích od kávy a dalších věcech, které s naší prací vlastně vůbec nesouvisí, je to špatně. Toto tzv. vrstvení je odůvodněno strachem, abychom např. nevyhodili důležitý dokument. Každý předmět v našem zorném poli je zaznamenán a mozkiem zpracován. Tím se vyčerpává vzácná energie, která je potřeba na práci a snižuje se koncentrace.

Zlepšení pracovního výkonu a snížení chronické únavy můžeme dosáhnout úpravami na pracovišti, jak uvádí Mayersová (1997). Snažit se udržet dobré vztahy na pracovišti, stimulovat pracovníky k výkonu, udržovat vhodné pracovní podmínky, zlepšit organizaci práce a pokusit se odstranit časový stres.

### 3.6 Firemní kultura

Shrnout firemní kulturu do jedné krátké definice je velice obtížné, proto je jich mnoho. Mazák (2010) uvádí například tuto: „Firemní kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána a způsobu, jak se zachází s lidmi, který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To všechno ovlivňuje (existující žebříček hodnot a tradice dané organizace.“

Pfeifer a Umlaufová (1993 in Uzel, 2006) definují kulturu firmy jako „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“

Mazák (2010) zdůrazňuje fakt, že firemní kultura, ať už se o ni management stará či nikoli, existuje a není možné ji zakázat nebo nařídit. Je to jeden z nejvlivnějších motivačních (nebo demotivačních) aspektů firmy. Má přímý vliv na dění v závodu, ovlivňuje kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců i sociální prostředí.

Vysekalová a Mikeš (2009) shrnují, co zahrnuje pojem firemní kultury:

- působení organizace a jejích pracovníků navenek,
- vztahy mezi pracovníky, jejich myšlení, vzorce chování,
- celkové prostředí firmy a její zvyklosti,
- co je považováno danou organizací za klady a zápory,
- hodnoty sdílené většinou pracovníků.

Podle Uzla (2006) je jedním ze znaků ideální firemní kultury je vysoká týmovost zaměstnanců, vzájemná důvěra a podpora je cestou ke společnému cíli. Chyba některého z pracovníků slouží jako ponaučení ostatním, spolupráce je samozřejmostí a soupeřivost mezi kolegy je vyloučena. Silná firemní kultura snižuje počet konfliktů a usnadňuje komunikaci, zvyšuje soudržnost a zvyšuje motivaci. Ovšem dodává, že nepřiměřeně silná kultura může firmu ovlivnit i negativně, a to např. uzavřeností organizace vůči okolním vlivům, neochota zavádění nových strategií nebo vznikem překážek pro rychlou adaptaci nových zaměstnanců. Znaky silné kultury organizace definuje takto:

- Jasnost a zřetelnost – je jasně dáno, jaké jednání je vyžadováno, jaké jednání je akceptovatelné a jaké je nevhodné,
- Rozšířenost – zaměstnanci jsou s oblastmi kultury seznámeni, ale také se s ní setkávají vždy a všude,
- Zakotvenost – firemní kultura je nedílnou součástí jednání a komunikace v organizaci, pracovníci se s ní ztotožňují.

### 3.6.1 Teorie firemní kultury

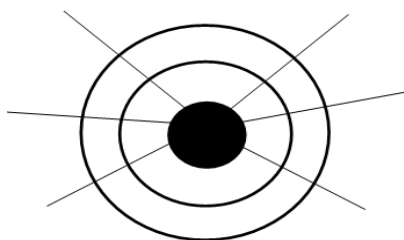
Brooks (2003) zmiňuje Scheinův model o pojetí kultury, který je založený na tvrzení, že kultura se nachází na třech úrovních:

- první úroveň se skládá z předpokladů a názorů lidí s důležitým postavením, které ovlivňují naše vnímání organizačního světa,
- druhá úroveň vystihuje kulturní hodnoty, které jsou formovány předpoklady a názory z první úrovně,
- na této úrovni se kultura projevuje sama, v chování a kulturních výtvorech člověka.

Další popis firemní kultury zpracoval Ch. Handy. Ten, jak uvádí Mazák (2010) rozdělil kulturu do čtyř typů:

- mocenská kultura
  - jsou zde jasně definované mocenské vztahy,
  - zaměstnanci musejí přijmout postoje a normy centrální moci, kterou je většinou majitel či nadřízený;
- funkční kultura
  - poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí,

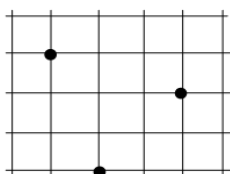
- často vyšší úroveň byrokracie,
- organizace je rozdělena do částí, které jsou zaměřovány na konkrétní oblasti,
- existuje zde vyšší management, který řídí nižší management a jeho prostřednictvím zaměstnance;
- úkolová kultura
  - typická pro organizace s projektovým (maticovým) řízením,
  - organizace s touto kulturou jsou často pružnější než organizace s kulturou funkční,
  - vyskytuje se zde vertikální liniové řízení a projektové řízení (horizontální), čímž se uplatňuje týmová kultura projektových týmů;
- osobní kultura
  - nejdůležitější je jednatel,
  - vzniká tehdy, jestliže se jednotlivci dají dohromady, protože v tomto sdružení vidí následný oboustranný užitek,
  - vyskytuje se např. v advokátních kancelářích, v makléřských firmách
  - není zde dáno žádné formální řízení, ani prvořadý cíl.



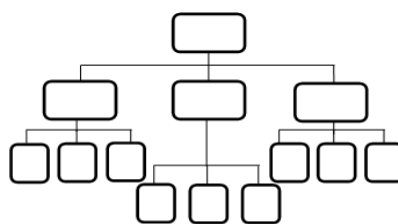
Mocenská kultura



Osobní kultura



Úkolová kultura

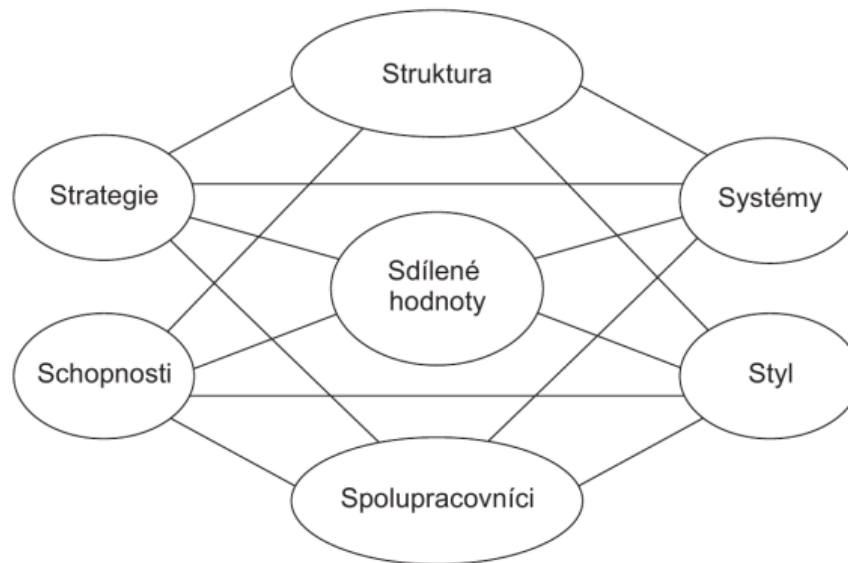


Funkční kultura

Obr. 10 Čtyři typy kultury dle Ch. Handyho  
Zdroj: Brooks, 2003, s. 223

Další pojetí firemní kultury je model „7S“. Mallya (2007) poukazuje na fakt, že tento model byl vytvořen zaměstnanci společnosti McKinsey, aby pomohli porozumět manažerům složitostem, které se týkají organizačních změn. Podle Vysekalové a Mikeše (2009) je tato koncepce založena na sdílených hodnotách, a není-li některé

„S“ v souladu s ostatními, nemůže být firemní kultura plně funkční. Model „7S“ je ilustrován na následujícím obrázku



Obr. 11 Model „7S“  
Zdroje: Mallya, 2007, s. 73

## 4 Vlastní práce

### 4.1 O společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Název společnosti, která byla založena v roce 1991, je spojen s její první činností, což bylo zpracování králičího masa.



Obr. 12 Logo společnosti  
zdroj: [www.rabbit.cz](http://www.rabbit.cz)

Společnost má holdingovou organizační strukturu a v České republice se řadí mezi střední podniky. Vlastní patnáct dceřiných organizací, z nichž osm závodů je zemědělská prvovýroba, tři závody jsou specializované na živočišnou výrobu (zejména na vepřové a drůbeží maso, vejce a agrochemické služby), další tři potravinářské závody jsou orientovány na zpracování drůbeže, králíků, vepřového a hovězího masa, uzenářských výrobků a jeden podnik služby je orientován na výrobu krmných směsí a skladování obilí. Společnost má také zhruba 102 vlastních prodejen a ve všech těchto závodech společnosti pracuje zhruba 1 700 pracovníků. ([www.rabbit.cz](http://www.rabbit.cz))

#### 4.1.1 Provoz Jevíčko

Provoz Jevíčko, na který je tato práce zaměřena, zpracovává 35 – 40 000 kusů drůbeže a svým provozem pokrývá zákazníky převážně ve střední části Moravy. ([www.rabbit.cz](http://www.rabbit.cz))

Budova tohoto provozu je dvoupodlažní. V přízemí se nachází expedice, porážka drůbeže, prostory pro zpracovávání a uchovávání masa, také zde nalezneme samostatný vchod do prodejny Jevíčko. V prvním patře budovy provozu se na pravé straně od schodiště nachází sociální zařízení, kuchyňka, konferenční místnost s archivem a tři kanceláře. Do levé části prvního patra je umožněn přístup pouze oprávněným osobám.

## 4.2 Metodika výzkumu

Pracovní prostředí bylo zkoumáno z ergonomického hlediska formou měření a jeho výsledky jsou zaneseny do popisů kanceláří (viz. níže). Následně jsem provedla kvalitativní šetření přímo se zaměstnanci vybraných kanceláří. Pro tento druh



výzkumu jsem se rozhodla s ohledem na fakt, že zkoumaná skupina je malá a tedy kvantitativní šetření by bylo neprůkazné.

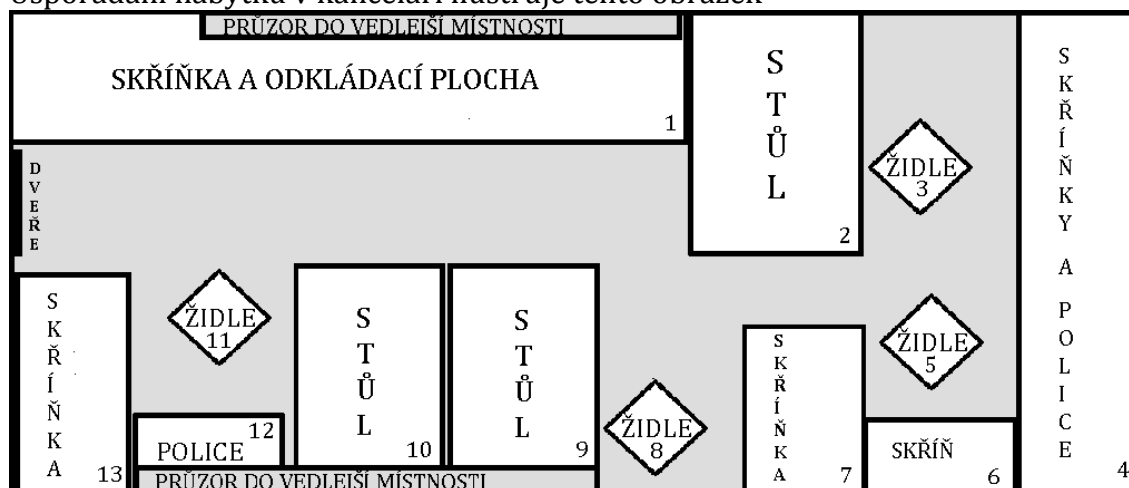
Formou kvalitativního šetření, které bylo provedeno, je interview. Tato interview probíhala přes aplikaci Skype, tedy telefonicky a online. Všichni respondenti vyjádřili svůj souhlas se zvukovým záznamem, ze kterého jsem následně provedla transkripci a obsahovou analýzu.

### 4.3 Popis kanceláří

Tato práce je zaměřena především na kanceláře a pracovníky, kteří v ní tráví pracovní dobu. V budově se nachází více kanceláří, v této práci se ovšem zaměříme na tři – kancelář expedice, provozního ředitele a administrativních pracovníků.

#### 4.3.1 Kancelář expedice

Jak již bylo výše zmíněno, tuto kancelář nalezneme v přízemí. Je přizpůsobena třem pracovníkům. Kancelář je dlouhá 5 metrů, široká 2,7 metru a vysoká 4 metry. Uspořádání nábytku v kanceláři ilustruje tento obrázek



Obr. 13 Rozmístění nábytku v kanceláři expedice<sup>2</sup>

Na odkládací ploše č. 1 je umístěna tiskárna, a rádio. Pod ní se nachází přímotop, který na obrázku není zakreslen a skříňka se zásuvkami. Zmíněný přímotop je jediným zdrojem tepla v této kanceláři, protože místnost není vybavena ústředním topením. Velkým nedostatkem tohoto prostoru je absence okna. Jako jeho náhrada (aby místnost vypadala vzdušněji) jsou dva průzory do vedlejší místnosti. Průzor, jenž je zobrazen ve vrchní části náčrtku, je polepen papíry. Vedlejší místnost je bílá a velmi dobře osvětlená, nicméně denní světlo tu chybí. Druhý průzor, který je vyobrazen dole, vede do výroby a z vnější strany je blokován paletami, což nepůsobí

<sup>2</sup> Obrázky kanceláří slouží pouze pro představu rozmístění nábytku v kanceláři. Každý nábytek je opatřen číslem pro lepší orientaci při popisu kanceláře.

dobře. Dveře jsou z kovu, nikoli ze dřeva. Celkově je místnost chladná a průměrná teplota se pohybuje mezi 15 – 20°C.

Nenachází se zde např. věšák. Během své pracovní doby navštěvují i prostory mrazáků, do kterých je potřeba teplé oblečení. Protože je není kam pověsit nebo schovat, je většinou přehozené přes opěradlo sedadel.

Všechny skříňe, skříňky a poličky, které se v místnosti nacházejí, jsou zarovnané staršími dokumenty, šanony, papíry a krabicemi. Místnost působí zcela přeplněně, což je zapříčiněno krabicemi, které jsou umístěny v každém volném rohu i podél stolů. Stoly jsou zahrnuty dokumentací, různými stojany, psacími a kancelářskými potřebami, samozřejmostí je i počítač (monitor, klávesnice, myš).

Pracovní stůl č. 2 je 76 cm vysoký, 110 cm široký a 70 cm hluboký. Pod pravou půlkou stolu je umístěna skříňka se zásuvkami, která není součástí stolu, a pod jeho levou částí jsou krabice, ve kterých jsou různé dokumenty, např. faktury. Skutečné místo pro dolní končetiny je nedostačující a bylo vyměřeno 55 cm do hloubky. Kancelářské pětiramenné křeslo, příslušející k tomuto pracovnímu stolu, je nastaveno na výšku 52 cm. Zádová opěra má nastavitelný náklon (nikoli však výšku), sedadlo je opatřeno loketními opěrami, jejichž úroveň nelze měnit. Na pracovním místě nalezneme monitor s úhlopříčkou 22 palců, klasickou klávesnici a kabelovou myš. Počítačová skříň je umístěna u stěny na zemi. Nachází se zde telefonní pevná linka, psací a kancelářské potřeby, pořadač na papíry a dokumenty, kalendář.

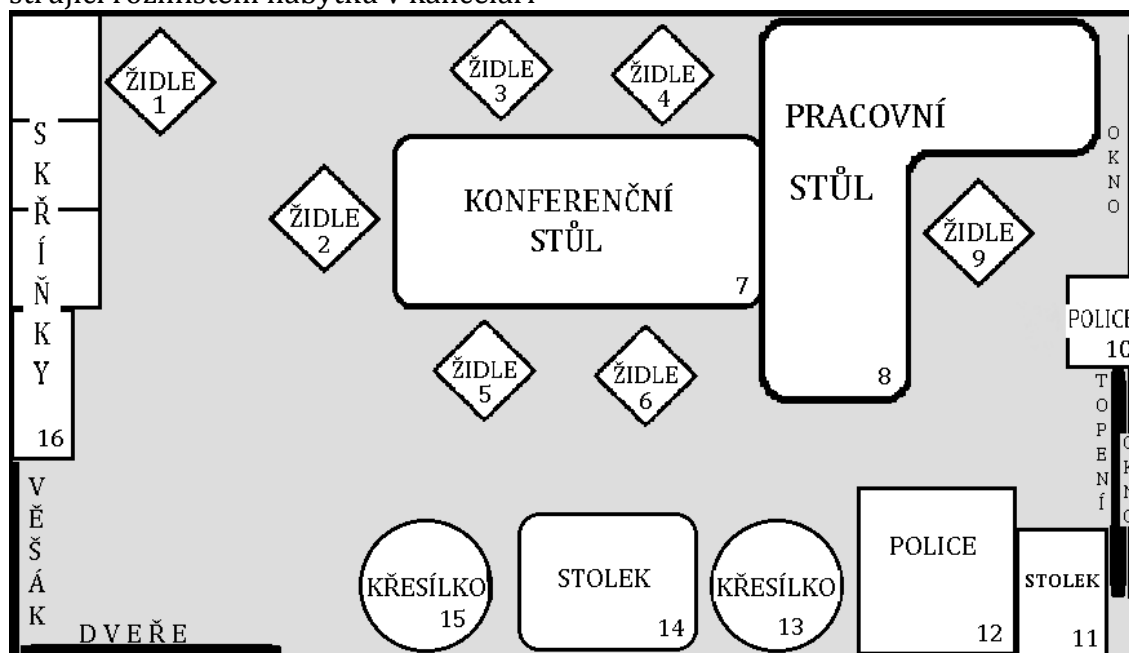
Pracovní stůl č. 9 má totožné rozměry jako stůl č. 2, tj. výška 76 cm, šířka 110 cm a hloubka 70 cm. Na pravé straně pod stolem je opět umístěna skříňka se zásuvkami, která není jeho pevnou součástí a v levé části je schována počítačová skříň. Skutečný prostor na nohy odpovídá hloubce stolu, tj. 70 cm. Pracovní sedadlo je nastaveno na výšku 45 cm, je opatřeno loketními opěrami, které stejně jako zádová opěra, nejsou měnitelné. Na pracovním stole se nachází monitor s úhlopříčkou 22 palců, klasická klávesnice a kabelová myš. Počítačová skříň je umístěna u stěny na zemi pod pracovní deskou stolu. Stejně jako na předchozím pracovním stole i zde jsou kancelářské a psací potřeby, pevná telefonní linka.

Pracovní stůl č. 10 je větší než předchozí dva, jeho výška činí 78 cm, šířka 116 cm a hloubka 70 cm. U tohoto stolu se skříňka se zásuvkami nachází na levé straně a je jeho pevnou součástí. Pravou část stolu, i výřez pro dolní končetiny, blokuje police. Proto není možné se ke stolu řádně usadit. Vlézt se do vymezeného zúženého prostoru s kancelářským křeslem není možné. Prostor pro dolní končetiny odpovídá hloubce stolu, tedy 70 cm. Kancelářské křeslo je zajištěno na výšku 50 cm, vybaveno loketními opěrami. Stejně jako v předchozím případě tyto opěry ani zádová opěra nejsou nastavitelné. Na pracovním stole nalezneme pořadač papírů, pevnou telefonní linku, monitor, klasickou klávesnici a kabelovou myš. Počítačová skříň je umístěna pod stolem u stěny.

#### 4.3.2 Kancelář provozního ředitele

Kancelář provozního ředitele se nachází v prvním patře budovy. Místnost působí velmi prostorně, je krásně prosvětlená (umělé osvětlení není třeba zapínat), je dlouhá 5 metrů, široká 4,1 metru a vysoká 2,8 metru. Kancelář je vybavena mod-

rým kobercem, který doplňují zdi s lehkým nádechem oranžové, průměrná teplota se pohybuje okolo 22°C. Jako u přechozí kanceláře, i zde je orientační náčrtek ilustrující rozmístění nábytku v kanceláři



Obr. 14 Rozmístění nábytku v kanceláři provozního ředitele

Při vstupu do místnosti si všimneme dvou stolů. Jeden slouží jako konferenční stůl, s pěti červenými sedadly (dvě sedadla jsou odložena bokem a znázorněna na obrázku jako „židle 1“), pro porady a návštěvy a druhý je pracovní stůl provozního ředitele. Na protilehlé stěně ode dveří visí plakát silniční sítě České republiky. V kanceláři se nachází dvě křesla, která jsou určena pro návštěvy. Mezi nimi je malý konferenční stolek s květinou. Na skříňkách označených číslem 16 jsou květiny, které příjemně doladují prostředí kanceláře. Prostřední skříňka z této řady (druhá od shora obrázku) je rozdělena, horní polovina je zasklená matným sklem, dolní část je uzavřena dvířky. Na nejužší z těchto skříňek jsou položeny dokumenty. Celá skříňová stěna slouží k ukládání dokumentů, šanonů a papírových krabic. Za dveřmi je umístěn věšák s odloženými věcmi. Je schovaný za dveřmi, a proto neruší celkový dojem z místnosti. Police číslo 10 má jednu přihrádku a slouží k odkládání dokumentů. Na stolku vedle topení je umístěno červené rádio, v policích vedle stolku se nacházejí černé šanony opatřené různými zkratkami.

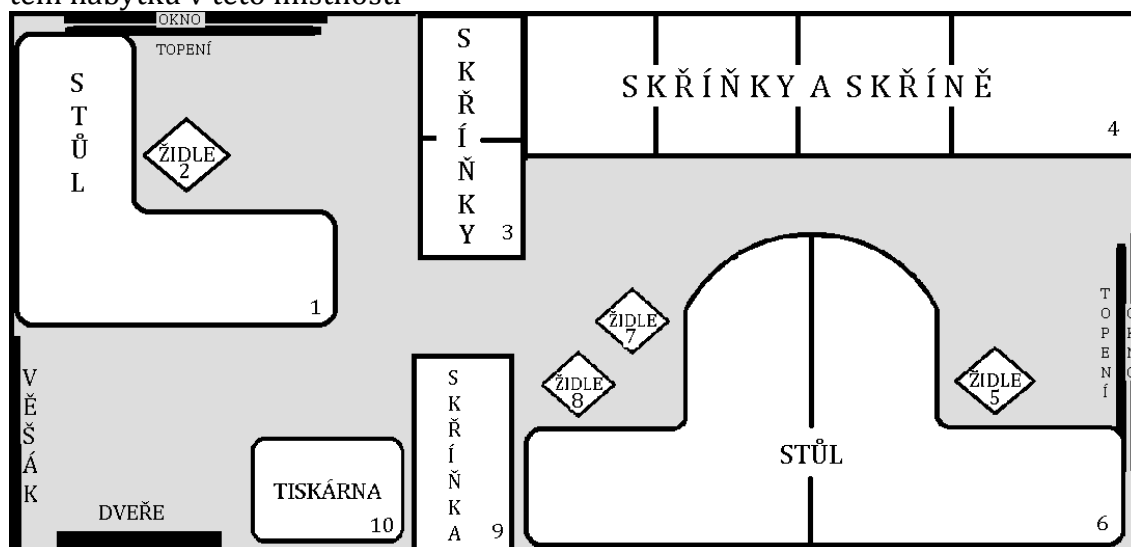
Na pracovním stole provozního ředitele se nachází pevná telefonní linka, psací potřeby, pořadník na papíry, zásobník vizitek, kalendář a různé dokumenty. V této kanceláři nenajdeme stolní počítač, jen notebook s úhlopříčkou 15,6 palce s připojenou kabelovou myší. Pracovní stůl je typu „L“ a má 76 cm na výšku, 181 cm na šířku a 70 cm hloubku. U tohoto stolu se nenacházejí zabudované zásuvky. Proto jsou pod stolem vloženy dvě skříňky se zásuvkami na každém okraji stolu. Vzhledem k velikosti stolu neubírají pracovníkovi prostor pro dolní končetiny, který tvoří 65 cm na výšku a 50 cm hloubky. Nohy stolu jsou tvořeny kovovou kon-

strukcí, která je vedena po celé šířce stolu. Stůl má tři kovové nohy, jednu na každém okraji a jednu v záhybu stolu, která může překážet a způsobovat diskomfort.

Pracovní sedadlo má nastavitelnou výšku sedáku, která je upravena na 45 cm. Je vybavena loketními opěrami a opěrou hlavy, ale žádná z těchto opěr není nastavitelná. Sedadlo je pětiramenné, zádová opěra má nastavitelný pouze náklon nikoli výšku.

### 4.3.3 Kancelář administrativy

Tato kancelář je největší kanceláří provozu Jevíčko. Na délku měří 7 metrů, široká je 3,6 metru a vysoká 2,8 metru. Místnost je dobře prosvětlená, doplněna umělým osvětlením a průměrná teplota je 21°C. Stejně jako kancelář provozního ředitele i zde je modrý koberec a lehce oranžové zdi. Tato místnost je opticky rozdělena skříňkami číslo tři a číslo devět na dvě části. Následující obrázek zobrazuje rozmístění nábytku v této místnosti



Obr. 15 Rozmístění nábytku v kanceláři administrativy

Za dveřmi je umístěn věšák, na kterém jsou odloženy oděvy. Po pravé straně ode dveří se nachází velká tiskárna, za ní je skříňka, jejíž otevírání je situováno ke dveřím. Jsou v ní uskladněny doplňky pro tiskárnu a kancelářské potřeby související s tiskem dokumentů, na ní jsou květiny a doplňky zpříjemňující prostředí. Za skříňkou číslo devět se nachází pracovní stůl jedné zaměstnankyně. Celý pracovní stůl je tvořen dvěma spojenými stoly. Oba stoly jsou typu „L“, oba jsou 76 cm vysoké, 150 cm široké a 70 cm hluboké. Levý pracovní stůl, u kterého se nacházejí dvě sedadla (jedno pětiramenné s kolečky a druhé klasické, polstrované a bez koleček), není stálým pracovním místem. Tento pracovní stůl slouží zejména jako odkládací plocha pro dokumenty a šanony, se kterými se pracuje a nemohou být umístěny na pravé část stolu (nebo by zbytečně překážely).

Pravý pracovní stůl je vybaven pevnou telefonní linkou, kancelářskými a psacími potřebami a počítačem. Jedná se o klasický stolní počítač, počítačová skříň je umístěna na stole vedle monitoru, jehož úhlopříčka je 17 palců, před ním se na-

cháží klávesnice a kabelová myš. Pracovní sedadlo má nastavitelnou výšku sedáku, která je stanovena na 55 cm, je vybaveno loketními opěrami. Zádová opěra není nastavitelná. Hloubka na nohy u tohoto pracovního místa činí pouze 60 cm, protože pod stolem jsou uskladněny různé bedny a krabice. Pracovní stůl je vybaven zásuvkami po levé ruce pracovnice.

Dále se v místnosti nachází stejná skříňová stěna jako v kanceláři provozního ředitele, jedná se o skříň a skříňky číslo čtyři. Na nich jsou umístěny papíry, krabice a květiny, na nízké skříňce se nachází rádio. Ve skříňkách jsou umístěny dokumenty, šanony, kancelářské potřeby apod. Skříňka číslo tři je situována stejně jako skříňka číslo devět, tedy otevíráním ke dveřím. Na této skříňce jsou květiny a dekorace, jsou zde i menší přístroje, např. malá skartovačka.

Nyní se dostáváme k pracovnímu stolu číslo jedna. Jedná se opět o stůl typu „L“, jehož rozměry jsou: výška 76 cm, šířka 214 cm a hloubka 70 cm. Hloubka na nohy na tomto pracovním místě je zhruba 63 cm. I tento pracovní stůl je vybaven zásuvkami, tentokrát po pravé ruce pracovnice. Aby měla tato zaměstnankyně na svém pracovním stole dostatek prostoru pro všechny potřebné dokumenty a nemusela neustále dělat místo svým kolegům, kteří například musejí podepsat převzetí peněz, byla na stůl přidělena ještě polička (vzhledem připomínající dřevěnou barovou desku). Pracovní stůl je vybaven pevnou telefonní linkou, kalendářem, pořadačem papírů, psacími a kancelářskými potřebami. Ani zde nechybí stolní počítač. Monitor u tohoto počítače je vybaven úhlopříčkou 19 palců, před ním se nachází klasická klávesnice a kabelová myš. Pracovní sedadlo nemá nastavitelnou zádovou opěru žádným způsobem, loketní opěry chybí. Jedná se o tříramenné sedadlo s nastavitelnou výškou sedáku, která je seřízena na 50 cm.

## 4.4 Obsahová analýza interview

Interview bylo provedeno se šesti pracovníky a bylo částečně strukturované. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci na svém pracovním místě spokojeni, zda jim toto pracoviště vyhovuje z ergonomického hlediska, zda jsou dostatečně motivovaní a minimálně stresovaní. Z obsahové analýzy mi tedy vyplynulo pět kategorií, které budou rozvedeny níže.

### 4.4.1 Barevné a estetické pracovní prostředí

Pracovníci expedice se shodují, že estetické řešení kanceláře je zcela nevyhovující. Kancelář působí až sterilně vzhledem ke světlé barvě dlažby a bílošedým stěnám. Chybí zde jakákoli barevnost, která by zpříjemnila zdejší pobyt. Z důvodu chladného prostředí zde nenajdeme žádné květiny, a z důvodu nedostatečného prostoru žádné dekorace, ty by zabíraly už tak malý prostor. Většina pracovníků se v této kanceláři necítí dobře a uvítali by barevnější a příjemnější prostředí. Rozmístění nábytku z estetického hlediska je podle pracovníků vyhovující.

Pracovníci na prvním podlaží mají vhodnější pracovní prostředí. Jedná se pouze malé nedostatky, které by rádi napravili (jako je vhodnější sladění barev), ale i stávající prostředí jim vyhovuje a cítí se v něm dobře. Najdeme zde množství

živých i umělých květin a v kanceláři administrativní pracovníc nalezneme i pár dekorativních předmětů, které zpříjemňují jejich kancelář, ovšem nikde nepřekáží. Jedná se například o vánoční dekorace, které si zaměstnankyně přinesly a rozmístily na police a skříňky, nebo malý (asi 15 cm vysoký) vánoční stromeček umístěn tamtéž. I zde je rozmístění nábytku z estetického hlediska vyhovující, jak bylo zmíněno v jednom z rozhovorů, jde o zvyk.

#### 4.4.2 Ergonomie pracovního prostředí

Od každého pracovníka jsem se pokusila zjistit jeho názor na ergonomické řešení kanceláře a jeho konkrétního pracovního místa. Někteří zaměstnanci si na nevhodnost vybavení z ergonomického hlediska stěžovali, jiní ne. Nicméně problémy spojené s nevhodností vybavení mají téměř všichni.

V kanceláři expedice zaměstnanci vyhodnotili rozmístění nábytku jako špatné. Nejčastěji uváděli, že na tak malém prostoru je příliš mnoho zaměstnanců, čemuž musí odpovídat i potřeba nábytku a psacích stolů a je tam velmi málo prostoru. Ani pracovní stoly, ani pracovní sedadla tamějším pracovníkům nevyhovují. Stížnosti jsou i na časté střídání teploty.

Provozní ředitel je s rozmístěním nábytku spokojen, má v kanceláři dostatek prostoru. Se stolem není spokojen, celkově mu vybavení kanceláře vyhovuje. Jediným rušivým elementem je odraz okna v notebooku, který je postaven přímo proti němu.

Administrativní pracovníce vyhodnotily rozmístění nábytku jako vyhovující. Celkově jsou s vybavením kanceláře spokojeny, zejména proto, že jsou na to tak zvyklé. Jejich pracovní stoly a pracovní sedadla jsou pro ně také dostačující a žádné výrazné rušivé faktory v kanceláři nepozorují.

Jak jsem již uvedla výše, problémy, na které si stěžovala většina pracovníků, souvisejí, mimo jiné, s nevhodným ergonomickým vybavením pracoviště. Jedná se zejména o bolesti zad, za krkem, rukou, nohou a pálení očí.

#### 4.4.3 Komunikace a vztahy na pracovišti

Většina zaměstnanců ohodnotila jak vztahy na pracovišti, tak komunikaci, jako dobré či průměrné. Vztahy na pracovišti se většinou odvíjejí od současné situace – zda je provoz velmi vytížen, zda se vyskytl nějaký problém či závada apod. Za těchto situací mohou být vztahy napjaté, což je ale spojeno také s osobnostními rysy jednotlivých zaměstnanců. Komunikace se většinou týká práce a pracovních úkolů, soukromé a nepracovní témata se řeší jen minimálně.

Jedná-li se o komunikaci ze strany vedení, ta byla také ohodnocena jako průměrná a dostatečná. Bylo zmíněno, že zpětná vazba je často pouze negativní a pochvaly jsou tedy spíše vzácné.

#### 4.4.4 Motivace

Co se pracovní motivace týče, není zde zdaleka dostatečná. Většina zaměstnanců je pro práci stimulována, nikoli motivována. Nejčastější odpovědí na otázku motiva-

ce, byla mzda. Poté se objevovaly další stimuly jako pochvala a hospodářský výsledek. Jako motiv, který byl zmíněn, mohu uvést například smysluplnost a pocit z dobře odvedené práce.

#### 4.4.5 Stres

Všichni zaměstnanci společnosti jsou stresovaní. Pro každého zaměstnance je stresem něco jiného a na otázku, co je pro ně stresující, zazněli různé odpovědi – od nemožnosti zvolit si vlastní pracovní tempo, přes velké množství nárazové práce, až po časově a psychicky náročné úkoly. Nejčastější odpovědi byly „nepředvídatelné situace“, které zasahují do běžného chodu závodu. Těmito situacemi jsou například závada na rozvozovém vozidle, závada na chlazení, IT a jiný technický problém, nebo nemoc. Nemoc je zde nepříjemný problém, protože většina pracovníků v kancelářích je nezastupitelná. Psychické problémy způsobené stresem, na které si někteří stěžovali, jsou zejména deprese a únava.

### 4.5 Návrhy ke zlepšení pracovního prostředí

Po provedeném výzkumu ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s., provoz Jevíčko, jsem došla k závěru, že pracovní prostředí z ergonomického hlediska je velmi špatné v kanceláři expedice, v ostatních kancelářích je ucházející. Z toho důvodu bych svá doporučení ke zlepšení směřovala hlavně na kanceláře expedice. Dále se zaměřím na zvýšení motivace pracovníků a snížení stresu na pracovišti.

#### 4.5.1 Doporučení pro kancelář expedice a jejich kalkulace

Největším problémem v této kanceláři je úplná absence denního světla a celkové uspořádání kanceláře, které negativně ovlivňuje pracovníky. To způsobuje nespokojenost v práci a následně snižuje kvalitu odvedené práce. Z interview vyplynulo, že zaměstnanci se zde necítí jako v kanceláři, spíše jako ve skladu, což k jejich pracovní pohodě rozhodně nepřispívá.

Nejprve bych ráda vyřešila problém denního světla. Vzhledem k umístění kanceláře v budově není možné žádným způsobem dovést denní světlo oknem. Doporučuji proto tento problém řešit stropním světlovodem. Například společnost Velux na svých webových stránkách uvádí, že množství přivedeného světla světlovodem může být, za optimálních podmínek, až 13 x větší než u žárovky a 4 x větší než u zářivky. Doporučují, že pro místnost velkou 9 – 10 m<sup>2</sup> je dostačující jeden světlovod. Vzhledem k rozměrům této kanceláře, bych doporučila pořízení dvou světlovodů. Kalkulace nákladů na výstavbu jednoho světlovodu je závislá na zvoleném tubusu, sklonu střechy, typu krytiny a délce světlovodu. Další možností, jak přivést více světla do místnosti, je střešní světlík. Střešní světlík je prosvětlovací okno ve střeše, které bylo hojně využíváno u průmyslových budov dříve.

Doporučuji změnit uspořádání nábytku, případně pořídit nový. Z důvodu současného vzhledu kanceláře, bych navrhla nákup uzavřených skříněk, uzavřených polic, do kterých by se uschovaly současné dokumenty, jimiž je kancelář zahrnuta.

Chtěla bych navrhnout, aby se účetně zlikvidované faktury a dokumentace, která již není potřebná, uložila do prvního patra do archívu. Tento postup bych zachovala každý pracovní den, kdy zaměstnanec, těsně před skončením pracovní doby, danou dokumentaci zařadí do archívu. Již bude záležet na zaměstnancích, zda bude určen jeden pracovník, který bude zakládat uvedenou dokumentaci v archívu nebo každý samostatně.

S barevností a estetickou úpravou pracovního prostředí v této kanceláři toho bohužel nejde změnit mnoho. V rámci nákupu nového nábytku, navrhuji zvolit různé barevné kombinace a pořídit umělé květiny, které doladí a zpříjemní tamější pracoviště.

Při vylepšování pracovního prostředí musíme zohlednit i uzpůsobení pracovního místa zaměstnanci, jedná se o jeho pracovní stůl a kancelářské křeslo (či židli). Z tohoto pohledu je pracovní místo neuspokojivé a nákup nových a vhodnějších pracovních stolů a křesel je nutný. Tato sedadla jsou již velmi prosezená, vratká a nevyhovující. Pracovníci si stěžují na bolesti zad, rukou a nohou. To je důvod, proč doporučuji investovat do pěnových podložek ke klávesnici a myši, které při dlouhodobé práci na počítači, rukám uleví.

Kalkulace pro výše uvedené změny je následující:

Tab. 5 Průměrné náklady na vybavení kanceláře expedice

<b>Předmět</b>	<b>Průměrné náklady na pořízení jednoho kusu v Kč</b>	<b>Počet potřebných kusu</b>	<b>Průměrné náklady na pořízení všech kusů v Kč</b>
Světlovod 160 DS <sup>3</sup>	7 186,-	2	14 372,-
Kancelářské skříně STRONG <sup>4</sup>	5 350,-	3	16 050,-
Kancelářské křeslo B2 <sup>5</sup>	6 607,-	3	19 821,-
Pracovní stůl PROXY <sup>6</sup>	4 451,-	3	13 353,-
Věšák TJUSIG <sup>7</sup>	199,-	1	199,-

<sup>3</sup> Ceny jsou převzaty z internetové stránky [www.solatube.cz](http://www.solatube.cz) ke dni 1. 1. 2015

<sup>4</sup> Ceny jsou převzaty z e-shopu [www.hobis.cz](http://www.hobis.cz) ke dni 1. 1. 2015

<sup>5</sup> Ceny jsou převzaty z e-shopu [www.ergonomicke-zidle.cz](http://www.ergonomicke-zidle.cz) ke dni 1. 1. 2015

<sup>6</sup> Ceny jsou převzaty z e-shopu [www.hobis.cz](http://www.hobis.cz) ke dni 1. 1. 2015

<sup>7</sup> Cena je převzata z internetové stránky [www.ikea.cz](http://www.ikea.cz) ke dni 1. 1. 2015



Pěnová podložka ke klávesnici <sup>8</sup>	269,-	3	807,-
Myš Gigabyte GM-M6880X <sup>9</sup>	320,-	3	960,-
<b>Celkové průměrné náklady na zlepšení pracovního prostředí v kanceláři expedice v Kč:</b>			<b>65 562,-</b>

#### 4.5.2 Doporučení pro kancelář provozního ředitele a administrativních pracovníků a jejich kalkulace

V kanceláři provozního ředitele navrhuji stávající uspořádání nábytku neměnit. Jak jsem se zmiňovala dříve, místnost je dostatečně prostorná, prosvětlená a vybavení je přiměřené. Hlavním důvodem pro zachování, je ale spokojenost provozního ředitele s jeho kanceláří. Navrhuji zakoupit pouze nové kancelářské křeslo.

V kanceláři administrativních pracovníků doporučuji odstranit nepotřebný psací stůl. Místo se dá využít efektivněji, například nákupem polic či skříněk, kterých je v celém závodu, nedostatek. Další doporučení zní nakoupit kancelářská křesla i na toto pracoviště. Stejně jako v předchozím případě si pracovníci i provozní ředitel stěžují na bolest rukou, nohou a zad, čemuž se dá předejít pořízením pěnových podložek ke klávesnici a ergonomických myší. Estetické a barevné prostředí je vyhovující a nyní není nutné měnit. Následující tabulka zachycuje průměrné náklady na zlepšení pracovního prostředí s přihlédnutím na výše uvedená doporučení

Tab. 6 Průměrné náklady na vybavení kanceláří provozního ředitele a administrativních pracovníků

Předmět	Průměrné náklady na pořízení jednoho kusu v Kč	Počet potřebných kusů	Průměrné náklady na pořízení všech kusů v Kč
Kancelářské křeslo B2	6 607,-	3	19 821,-
Pěnová podložka ke klávesnici	269,-	3	807,-
Myš Gigabyte GM-M6880X	320,-	3	960,-
<b>Celkové průměrné náklady na zlepšení pracovního prostředí v kanceláři expedice v Kč:</b>			<b>11 588,-</b>

<sup>8</sup> Cena je převzata z e-shopu [www.anacomp.cz](http://www.anacomp.cz) ke dni 1. 1. 2015

<sup>9</sup> Cena je převzata z e-shopu [www.alfacomp.cz](http://www.alfacomp.cz) ke dni 1. 1. 2015

### 4.5.3 Opatření proti stresu

Všichni zaměstnanci si stěžují na velký stres na pracovišti, jak jsem již uvedla výše. Aby veškerá opatření proti stresu fungovala, je důležité, aby pracovník dokázal stres rozpoznat. Čím rychleji jej rozpozná, tím snadněji se s ním vypořádá. Pokud je pracovník trvale a dlouhodobě vystaven stresu, tělo se snaží přizpůsobit této rostoucí zátěži a pokud se nenajde řešení, tělo se zhroutí. To je v návaznosti na kapitole 3. 5, kde byl stres definován.

Richard (2006) vyzdvihuje sílu pozitivního myšlení a uvádí, že se jedná o nejlepší první pomoc proti stresu. Pozitivním myšlením se můžeme pokusit zahnat negativní myšlenky, hned jakmile se objeví. V tomto myšlení nám pomáhají ostatní lidé, kteří také myslí pozitivně. Je proto vhodné se vyhýbat člověku, jehož způsob myšlení je negativní a destruktivní.

Ve stresové situaci je velmi obtížné myslet a reagovat tak, abychom stres utlumili, připouští Richards (2006). Z toho důvodu je ideální stresu předcházet a eliminovat spouštěcí reakce útok a útěk na minimum, k tomu jsou nutné jisté dovednosti:

- duševní – získat jiný úhel pohledu a nestydět se používat pozitivní samomluvu,
- fyzické – relaxování a zlepšování kondice,
- organizační – optimalizovat množství pracovních úkolů a lépe využít čas,
- chování – jednat asertivně a řešit tak i konflikty. (Richards, 2006)

Boenisch a Haneyová (1998) uvádějí jako nejlepší obranu proti stresu přátelské chování ke kolegům, plnění úkolů podle důležitosti, nenechat se prací ovládnout a alespoň na chvíli na ni přestat myslet (obzvláště ve svém volném čase), problémy řešit okamžitě a omezit rušivé vlivy na pracovišti.

### 4.5.4 Další návrhy a doporučení

První doporučení se týká motivace. Nejčastější odpovědí na otázku motivace v interview byla mzda. Armstrong (2007) říká, že finanční ohodnocení může být vysoce samozřejmá forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u zaměstnance pocit, že si ho zaměstnavatel váží. Můžeme tedy předpokládat, že peníze mají motivující účinek, ovšem na každého působí zcela odlišně. Několik možností, jak zvýšit motivaci zaměstnanců, je investovat do nich. Budeme-li naše pracovníky vzdělávat, dá se předpokládat, že budou více motivovaní. Bude-li se společnost řídit motivačními pravidly, která jsou popsána v kapitole 3. 4 Motivace, jistě dokáže své zaměstnance více motivovat.

Druhé doporučení se týká vztahů na pracovišti a komunikace. Z interview vyplynulo, že komunikace je pouze na pracovní úrovni. To je v pořádku, protože nedochází v pracovní době k rozptylování se osobními záležitostmi. Doporučuji této akciové společnosti upevnit vztahy na pracovišti, protože bývají napjaté, například konáním teambuildingových akcí.

## 5 Diskuze

Ve vlastní práci je zkoumáno, popsáno a vyhodnoceno pracovní prostředí akciové společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. provozu Jevíčko. V rámci zkoumání jsem zvolila měření ergonomické vhodnosti vybavení a následně kvalitativní formu šetření. Hlavní důvodem, proč jsem se rozhodla takto, je, že zkoumaný vzorek je malý a kvantitativní metoda šetření by byla neprůkazná. Za největší výhodu tohoto typu průzkumu, mohu označit rychlost šetření. Respondent má možnost vyjádřit svůj názor v celkovém rozsahu, nikoli pouze omezeně jako je tomu u dotazníků. A další výhodou je, že můžeme sledovat myšlenkové pochody pracovníků, což přispívá k lepšímu pochopení odpovědí a situací. Dalším kladem je eliminace rizika nepochopení otázky, protože tazatel ji může přeformulovat, případně vysvětlit.

Při volbě tématu jsem předpokládala, že pracovní prostředí úzce souvisí s pracovní pohodou a pracovním výkonem. V rámci kvalitativního šetření se ukázalo, že pracovní prostředí velmi úzce souvisí se spokojeností na pracovišti, ale nemá takový vliv na výkon, jak jsem se domnívala.

Po provedeném výzkumu jsem zjistila, že ergonomická úprava pracovních míst je dostačující, tzn., že tam jisté nedostatky jsou, ovšem téměř nikomu ze zdejších zaměstnanců to nevadí. V rámci interview, jsem se také dozvěděla, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni. Jejich nejčastější odpovědí na otázku motivace, byla mzda a finanční ohodnocení. Z této odpovědi mohu usuzovat, že zaměstnanci nejsou seznámeni s cíli organizace a nemají možnost tyto cíle jakkoli ovlivnit. Panuje zde mocenská firemní kultura. Tento fakt jsem vyzorovala když jsem v této firmě vykonávala svoji praxi.

Dalším vážným problémem je stres. Všichni pracovníci uvedli, že jsou stresováni, ačkoli jejich stresorem jsou různé věci. Byla například uváděna nemožnost zvolení si vlastního pracovního tempa, nárazové množství práce. Všichni se shodli na „nepředvídatelných událostech“, které se stávají poměrně často a narušují tak plynulý chod provozu. Těmito nepředvídatelnými událostmi jsou závady na rozvozcových vozidlech, IT problémy nebo závady na chlazení. Ze strany zaměstnance bylo navrženo opatření, aby se přešlo na koncepci předcházení uvedeným událostem, což pochopitelně snižuje stresové situace na pracovišti.

Komunikace je v tomto závodě na pracovní úrovni. Většinou nedochází ke „klábosení“. Probíraná témata související s výkonem práce či pracovním úkolem nenarušují práci. Pozitivní fakt je, že ačkoli jsou vztahy na pracovišti občas napjaté (z důvodu výše zmíněných událostí), nedochází zde k vyčleňování z kolektivu či šikaně.

Z interview jsem se dozvěděla, že všichni pracovníci ve své kanceláři poslouchají rádio. Hudbu poslouchají zejména jako kulisu a k jejímu poslechu dochází spíše bezděčně než záměrně.

Celkově hodnotím pracovní prostředí v akciové společnosti RABBIT Trhový Štěpánov jako dobré. Tamější zaměstnanci jsou se svým pracovním místem spokojeni, až na drobnosti, které ve výkonu práce nijak nepřekážejí. Jsem přesvědčena,

že eliminací fyzických problémů (jako jsou bolesti zad, rukou, nohou apod) dojde ke zvýšení kvality práce.

Společnosti doporučuji investovat do zlepšení pracovního prostředí, aby zaměstnanci měli pocit, že se o ně závod zajímá. Tato investice se vyplatí, protože pracovníci ji závodu vrátí ve formě loajality, spokojenosti a vyšší kvalitou práce.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována vlivu pracovního prostředí v akciové společnosti RABBIT Trhový Štěpánov, provoz Jevíčko. Práce byla rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část, kterou jsem nazvala literární rešerší, měla čtenáře seznámit s pracovním prostředím obecně. Dále s faktory, které pracovní prostředí ovlivňují, s ergonomií a optimálními fyzikálními podmínkami (hluk, světlo, barvy aj.), s pracovní motivací, pracovním stresem a firemní kulturou.

V praktické části, kterou jsem nazvala vlastní práce, seznamuji se zkoumanou společností a provozem Jevíčko. Pokusila jsem se přiblížit vzhled kanceláří pomocí náčrtku a bližšího popisu.

Cílem této práce bylo zhodnotit a prozkoumat pracovní prostředí v dané akciové společnosti a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. Pro výzkum jsem zvolila kvalitativní metodu výzkumu, protože zkoumaný vzorek byl malý. V rámci tohoto šetření jsem provedla částečně strukturované interview se šesti zaměstnanci, kteří se většinu své pracovní doby nacházejí v kancelářích expedice, provozního ředitele a administrativních pracovníků. Následně jsem pomocí obsahové analýzy interview vyhodnotila a odpovědi roztříдила do pěti kategorií – barevné a estetické pracovní prostředí, ergonomie pracovního prostředí, komunikace a vztahy na pracovišti, motivace a stres. V rámci výzkumu jsem se soustředila i na ergonomické řešení pracoviště. K těmto výsledkům jsem dospěla měřením a zohlednila při popisu kanceláří.

Navrhla jsem doporučení, která mají vést ke zvýšení spokojenosti pracovníků, a tím i pracovního výkonu. Tato doporučení jsem také vykalkulovala v tabulkách. Největší pozornost při úpravě pracovního prostředí jsem věnovala kanceláři expedice. Zjistila jsem, že pracovní prostředí této místnosti je nevyhovující a tento problém je třeba řešit. Mým cílem bylo přivést do této malé kanceláře denní světlo, které zde chybí.

Navrhuji pořídit zaměstnancům nové kancelářské vybavení, jako jsou ergonomické myši, pěnové podložky pod ruce ke klávesnici, nová kancelářská křesla. Toto nové vybavení má eliminovat fyzické problémy spojené s výkonem zaměstnání a přecházet vzniku zdravotních problémů.

## 7 Literatura

- ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1
- ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
- BOENISCH, Edmond a Michele HANEYOVÁ. *Stres: přehledné testy a návody, jak zvládat stres*. Vyd. 1. Překlad Jan Sládek. Brno: Books - Jota, 1998, 208 s. Nové obzory (Jota), sv. 24. ISBN 80-724-2015-1.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9
- DUNDELOVÁ, J. Pracovní motivace: různé cesty - jeden cíl. In ŽUFAN, P. *Firma a konkurenční prostředí 2010*. 1. vyd. Brno: Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, 2010, s. 792-799. ISBN 978-80-7375-385-6
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- Ergonomická židle B2 Black: EXPRESS PANDAN. PANDAN: ČLOVĚK. PRÁCE. KOMUNIKACE. [online]. © 2008 - 2015 [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://www.ergonomicke-zidle.cz/kancelarske-zidle-brno/ergonomicke-zidle-b2-black-express/>
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-722-6386-2
- FRANĚK, Marek. *Hudební psychologie*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2005, 238 s. ISBN 80-246-0965-7
- GIGABYTE GM-M6880X Černá: Alza.cz. *Alza.cz* [online]. © 2000-2014 [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/gigabyte-gm-m6880x-cerna-d2166290.htm>
- GILBERTOVÁ, Sylva a Oldřich MATOUŠEK. *Ergonomie: Optimalizace lidské činnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 239 s. ISBN 80-247-0226-6
- HANÁKOVÁ, Eva. *Práce a zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí*. Vyd. 1. Praha: VÚBP, 2008, 108 s. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-07-4
- HULKE, Waltraud-Maria. *Praktická kniha o barvách: [techniky použití barev]*. Vyd. 1. Olomouc: Fontána, 2005, 175 s. ISBN 80-733-6236-8
- CHUNDELA, Lubor. *Ergonomie v praxi*. 1. vyd. Praha: Práce, vydavatelství a nakladatelství ROH, 1984, 136 s. 24-116-84
- Kancelářské skříně STRONG. *HOBIS* [online]. © Copyright 2012-2013 [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://www.hobis.cz/cz/kancelarske-skrine-strong>
- Kancelářské stoly PROXY. *HOBIS* [online]. © Copyright 2012-2013 [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://www.hobis.cz/cz/kancelarske-stoly-proxy>

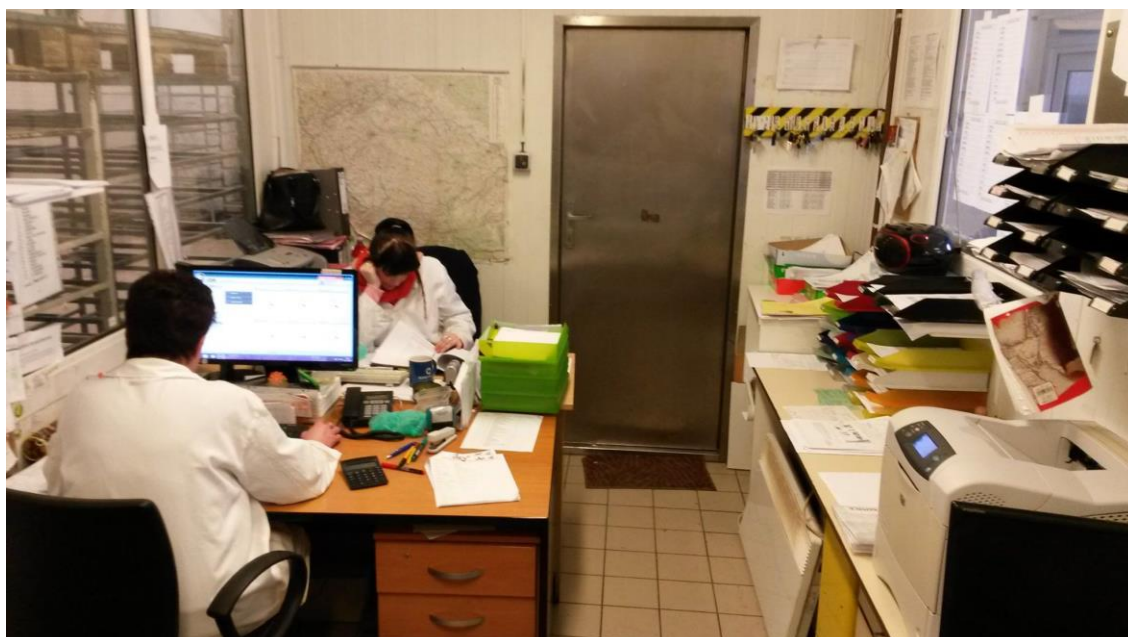
- Kensington pěnová podložka pod klávesnici: modrá. ANACOMP [online]. © 2015 [cit. 2015-01-01]. Dostupné z:[http://www.anacomp.cz/kensington-penova-podlozka-ke-klavesnici-modra\\_d80745.html](http://www.anacomp.cz/kensington-penova-podlozka-ke-klavesnici-modra_d80745.html)
- KOHOUT, Jaroslav, Jiří RŮŽIČKA a Bohdan MALANIUK. *Člověk v pracovním prostředí*. 1. Vyd. Praha: Práce, 1971, 158 s. 24-101-71
- KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- MAREK, Jakub a Petr SKŘEHOT. *Základy aplikované ergonomie*. Vyd. 1. Praha: VÚBP, 2009a, 118 s. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-58-6
- MATOUŠEK, Oldřich. *Pracovní stres a zdraví*. Vyd. 1. Praha: VÚBP s podporou 3M Česko, 2003, 20 s. Bezpečný podnik. ISBN 80-903604-1-62005
- MATOUŠEK, Oldřich a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie práce: základní otázky*. 1. Vyd. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1965. 25 - 122 - 65
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-716-9425-8
- MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0
- MICHALÍK, David. *Jedinec v rámci pracovního prostředí: pohled na stěžejní aspekty s důrazem na psychosociální stránku*. Vyd. 1. Brno: IRCAES, 2011, 193 s. ISBN 978-80-87502-06-8
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- MUSILOVÁ, Iva a Irena KUHNOVÁ. *Bezpečná kancelář*. Vyd. 1. Praha: VÚBP s podporou firmy 3M Česko, 2000, 15 s. Bezpečný podnik. ISBN 80-903604-3-22005
- PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7
- Produktový konfigurátor: Solatube - světlovody, které svítí. *Solatube* [online]. © 2013 [cit. 2015-01-01]. Dostupné z:<http://www.solatube.cz/konfigurator>
- RABBIT [online]. 2013 [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: [www.rabbit.cz](http://www.rabbit.cz)
- RICHARDS, Mary. *Stres*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 110 s. Management do kapsy, 5. ISBN 80-736-7082-8
- SKŘEHOT, Petr et al. *Ergonomie pracovních míst a pracovní podmínky zaměstnanců se zdravotním postižením*. Vyd. 1. Praha: VÚBP, 2009b, 181 s. ISBN 978-80-86973-91-3

- TJUSIG Věšák na dveře/stěnu: bílá - IKEA. IKEA: Místo, kde každý den začíná [online]. 1999 – 2015 [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/70242656/>
- TRUCKENBRODT, Nicole. *Stres? Neznám!: jak si efektivně zorganizovat práci a nepodlehnout stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 96 s. ISBN 80-247-1688-7
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- UZEL, Jaroslav. *Firemní kultura - její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. Vyd. 1. Praha: VÚBP, 2006, 28 s. Bezpečný podnik. ISBN 80-869-7303-4
- VEBER, Vladimír. *Pracovní prostředí: OSVĚTLENÍ, BAREVNÁ ÚPRAVA, HLUK, TVAROVÉ USPOŘÁDÁNÍ*. 2. přeprac. vyd. Praha: ROH, 1982, 328 s. 24-029-82
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5



# **Přílohy**

## A Kancelář expedice - fotografie



## B Kancelář provozního ředitele – fotografie



## C Kancelář administrativních pracovních – fotografie



## D Přepis interview – ukázka

### Přepis rozhovoru číslo 2

*Interview probíhalo telefonicky (online – přes Skype), částečně strukturované. Respondent si přál, aby tento rozhovor sloužil pouze jako podklad k bakalářské práci, nikoli jako jeho příloha a také vyslovil přání zůstat v anonymitě.*

**Vysvětlivky:**

*T – tazatel*

*R – respondent*

**T: Dobrý den, volám vám ohledně toho rozhovoru, jak jsme se domlouvali, máte chvíli?**

*R: Ano.*

**T: Souhlasíte, abych si tento rozhovor nahrála a poté provedla přepis?**

*R: Ano.*

**T: Takže, jste spokojen se svým pracovním místem?**

*R: Ano.*

**T: Můžete mi říct, jaké jsou pozitivní a negativní stránky vašeho pracoviště?**

*R: Pozitivní, že můžu ovlivnit chod podniku a jeho budoucnost... negativní ... stres.*

**T: Můžete mi říct, které věci jsou pro vás stresující?**

*R: Tak práce s lidmi vůbec, s některýma je prostě těžká domluva a složitost provozních systémů.*

**T: Dobře, děkuji. Myslíte si, že si dokážete rozvrhnout své pracovní povinnosti tak, abyste je během pracovní doby stihl?**

*R: Ano, myslím.*

**T: Takže práce přesčas se vás netýká...**

*R: Někdy je potřeba zůstat i přesčas.*

**T: Aha... Mohl byste mi uvést důvod, kdy je to potřeba? Nějaký příklad?**

*R: Například při větší porážce, zpracování mezd, při auditech a podobně.*

**T: Děkuji. Ohodnotil byste svoji práci jako spíše stereotypní nebo spíše proměnlivou?**

*R: Určitě proměnlivou ...*

**T: A vyhovuje vám to tak?**

*R: Ano.*

**T: Tak to je super, no, nyní bych se vás ráda zeptala, zda jste spokojen s rozmístěním nábytku v kanceláři:**

*R: Ano, mám zde dostatek místa a prostoru.*

**T: A je pro vás vaše židle pohodlná?**

*R: Ano je.*

**T: A váš pracovní stůl vám vyhovuje? Dostatek místa pro vše co potřebujete, na nohy.... a tak podobně?**

*R: Ano, na pracovním stole mám dostatek místa pro vše, co potřebuji, ale na nohy bych mohl mít místa víc...*

**T: Chybí vám místo na délku či na výšku?**

*R: Vzhledem k tomu, že jsem dost vysoký tak na obojím by se dalo zapracovat.*

**T: Pokud byste mohl ze svého pracovního stolu odstranit nějaké nepotřebné věci, co by to bylo?**

*R: Stohy papírů a držák vizitek.*

**T: A naopak, je něco co na svém pracovním stole postrádáte?**

*R: Hodil by se druhý počítač – desktop s velkým monitorem.*

**T: Můžu se zeptat, proč?**

*R: Využíval bych jej pro podnikový systém a umožnil by mi lepší orientaci v systému.*

**T: Super, děkuju. A jak často v rámci své pracovní doby pracujete s počítačem?**

*R: Několik hodin denně.*

**T: A působí na vás něco rušivě při práci s počítačem? Lampička, odrazy a podobně?**

*R: Odraz okna.*

**T: Dobře, děkuji. Posloucháte na pracovišti – v kanceláři – hudbu?**

*R: Ano. Rádio... většinou pro odpočinek a kvůli informacím*

**T: Dobře. A dále bych se vás ráda zeptala, jak byste ohodnotil estetické řešení vašeho pracoviště?**

*R: ... tím myslíte...*

**T: ...barvy, květiny, doplňky....**

*R: Aha, jako příjemné.*

**T: Takže barevné prostředí vám vyhovuje?**

*R: No tak dalo by se změnit... Barva koberce i malby.*

**T: A nyní máte jaký koberec a stěny? A jak by vám to vyhovovalo více?**

*R: Ted jsou stěny a strop bílé, koberec je modrý. Líbili by se mi teplé pastelové barvy v ladící kombinaci dřeva.*

**T: Ok. Ted' bych se vás ráda zeptala na vztahy na pracovišti...**

*R: Tak jde to, standardní problémy jako všude, např. komunikace, spolupráce s nekvalitními zaměstnanci a tak.*

**T: A ty problémy v komunikaci, jsou způsobeny například tím, že se navzájem třeba nepochopíte při zadávání úkolů nebo jinak?**

*R: Tak například když zadám úkol a on není splněn dle mých požadavků nebo v požadovaném rozsahu...*

**T: Aha. Dobře. A hovoříte třeba s kolegy o věcech nesouvisejících s prací? Třebaže občas „jen tak klábosíte“?**

*R: To ani ne.*

**T: Ahm, dobře a jak byste ohodnotil komunikaci ze strany vedení, máte dostatečnou zpětnou vazbu na odvedenou práci?**

*R: Tak ohodnotil bych ji průměrně a zpětnou vazbu mám dostatečnou*

**T: A pokud bychom se nyní zaměřily na motivaci, co vás v práci motivuje?**

*R: Hospodářský výsledek, kladné ohodnocení od nadřízeného, výplata, respekt...*

**T: Super, děkuju. A zapoměla jsem se vás zeptat, pociťujete nějaké fyzické či psychické problémy, které podle vás souvisejí s prací? Např. deprese, únava, bolesti zad...**

*R: Ano, to co jste vyjmenovala a taky bolesti rukou, nohou, pálení očí....*

**T: A na závěr bych vás poprosila, zda byste mi mohl popsat ideální pracovní prostředí z vašeho pohledu?**

*R: To je snadné, ideální pracovní prostředí neexistuje.*

**T: Proč si to myslíte?**

*R: Protože po čase se najde něco, co by se dalo vylepšit, zvláště pokud je práce proměnlivá.*

**T: Aha, dobře. Tak já vám moc děkuji za váš čas a přeji příjemný zbytek dne.**

**Na shledanou**

*R: Taky, na shledanou.*