

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hana Dobruská

**Pracovní spokojenost zaměstnanců a její vliv na klima a
vztahy v organizaci Městského soudu – Praha 2**

Praha 2014

Vedoucí magisterské práce: Mgr. Miroslav Kosina

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2013 - 2014

DIPLOMA THESIS

Hana Dobruská

**Job satisfaction of employees and its impact on the
climate and relationships in the organization of the
Municipal Court - Prague 2**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Miroslav Kosina

..

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora/ky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce Mgr. Miroslavu Kosinovi za poskytnutí potřebných rad a zároveň všem zúčastněným respondentům a zaměstnancům Městského soudu v Praze, Spálená, za spolupráci, umožnění provedení kvantitativního a kvalitativního šetření, poskytnutí nezbytných informací a materiálů ke zpracování této práce. Dále patří poděkování Mgr. Janě Zelenkové za provedení korektury textu diplomové práce.

Anotace

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na aktivaci a motivaci k práci, pracovnímu výkonu a důraz je kladen zejména na pracovní spokojenost a její vliv na vztahy a klima na pracovišti v organizaci.

Praktická část vychází ze získaných poznatků a zkušeností v organizaci Městského soudu v Praze.

Hlavním cílem práce je zjistit pracovní spokojenost, vztahy a klima v organizaci Městského soudu v Praze a poukázat na to, že pracovní spokojenost v životě dospělého jedince hraje velmi významnou roli.

Klíčové pojmy

Dospělý v pracovním procesu, dotazníkové šetření, komunikace s pracovníky a nadřízeným, konflikty na pracovišti, kultura organizace, motivace k práci, pracovní nespokojenost, pracovní prostředí, pracovní spokojenost, vztahy na pracovišti

Annotation

The theoretical part of the thesis focuses on the activation and motivation to work, job performance, and emphasis is placed on job satisfaction and its impact on relationships and climate in the workplace in the organization.

The practical part is based on acquired knowledge and experience in the organization of the Municipal Court in Prague.

The main goal of this work is to determine job satisfaction, relationships and climate in the organization of the Municipal Court in Prague, and point out that job satisfaction in adult life plays a very important role.

Key words

Adult in the work, communication with colleagues and superiors, conflicts in the workplace, job dissatisfaction, job satisfaction, motivation to work, organizational culture, questionnaires, relations in the workplace, working environment

OBSAH

1 AKTIVACE A PRACOVNÍ MOTIVACE	11
1.1 AKTIVACE ORGANIZACE.....	12
1.2 AKTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	13
1.3 AKTIVACE TÝMŮ	14
1.4 MOTIVACE.....	15
1.5 PRACOVNÍ MOTIVACE A STIMULACE.....	16
1.6 MOTIVACE K VÝKONU.....	20
2 VÝZNAM PRÁCE PRO DOSPĚLÉHO ČLOVĚKA	24
2.1 OSOBNOST A PRÁCE.....	25
2.2 PRACOVNÍ JEDNÁNÍ, MORÁLKA A KARIÉRA	27
2.3 KULTURA ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ KLIMA.....	29
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A ADAPTACE.....	31
3.1 FLUKTUACE.....	33
3.2 SOCIÁLNÍ KLIMA.....	35
3.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A PRACOVNÍ USPOKOJENÍ.....	36
4 PRACOVNÍ VZTAHY	39
4.1 PRACOVNÍ SKUPINA	41
4.2 PRACOVNÍ POZICE	43
4.3 EFEKTIVITA PRACOVNÍ SKUPINY.....	44
5 KOMUNIKACE A KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI.....	47
5.1 EFEKTIVNOST KOMUNIKACE.....	48
5.2 KOMUNIKACE V PRACOVNÍ SKUPINĚ	49
5.3 KONFLIKTY V PRACOVNÍ SKUPINĚ	50
6 PÉČE O PRACOVNÍKY	54
6.1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	54

7 STRES NA PRACOVIŠTI.....	58
8 POPIS ORGANIZACE MĚSTSKÉHO SOUDU V PRAZE, PRACOVIŠTĚ PRAHA 2, SPÁLENÁ.....	64
9 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ.....	66
10 KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ	75
ZÁVĚR.....	97
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	99
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	100
SEZNAM PŘÍLOH.....	102
PŘÍLOHY.....	I

ÚVOD

„Spokojenost je velké bohatství“. (Kraus In. Ptáček, 2002, s. 171).

Jak tvrdí Kelly ¹, práce je součástí našeho života a ovlivňuje soukromý život jedince, jelikož v našem životě nemůžeme oddělit osobní a profesní stránku. Je možné na tyto stránky odděleně pohlížet, ale nemůžeme je oddělit, jsou velmi úzce propojené. Některé události v životě jedince jsou pracovní, jiné osobní. Žijeme jeden život, jež je složený ze stránky pracovní a ze stránky osobní, obě tyto stránky se významně ovlivňují. Existuje velké množství lidí, kteří jsou nespokojení ve svém osobním či pracovním životě. Jakmile si svou nespokojenost uvědomíme, většinou však nic neděláme, protože nechceme dělat radikální změnu a raději sníme o neuskutečnitelné vizi, která by ukončila naši nespokojenost. Avšak s nespokojeností se dá vždy něco dělat. Žít spokojenější život je možné, a to jak v soukromém, tak i v pracovním životě. Pokud se zeptáme lidí, co je to vlastně spokojenost, většinou budou mluvit o dynamických vztazích, o příležitostech, o naplněné kariéře, ale i o dosahování svých pracovních a osobních cílů. Z toho vyplývá, že lidé začnou mluvit o věcech, které vnesou do jejich životů spokojenost. Někomu do života přinesou spokojenost lidé, jinému místa, věci, nebo činnosti. Tato práce pojednává o pracovní spokojenosti, která hraje důležitou roli v životě dospělého člověka.

Diplomová práce je zaměřena na pracovní spokojenost a její vliv na vztahy v organizaci Městského soudu v Praze a je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Téma je vybráno na základě praxe v organizaci Městského soudu v Praze.

V teoretické části je popsána aktivace a motivace k práci, pracovnímu výkonu a zejména se zaměřuje na téma pracovní spokojenost a její vliv na vztahy na pracovišti v organizaci. Součástí teoretické práce je i kapitola na téma komunikace, konflikty, vztahy na pracovišti, společenské pracovní prostředí, stres na pracovišti a péče

¹ **Kelly M.** *Bud'te spokojeni v práci i doma; jak smysluplně rozvíjet svou osobnost.* 1. vyd. Praha: Beta, Dobrovský, 2012. s. 9-25. ISBN 978-80-7306-499-0.

o pracovníky zahrnující bezpečnost práce a ochranu zdraví.

Praktická část je zaměřena na kvantitativní výzkum, ve kterém je cílem zjistit spokojenost či nespokojenost pracovníků s prací, vztahy na pracovišti, principy a pravidly odměňování, pracovním klimatem v organizaci Městského soudu v Praze.

Hlavní použitou technikou u kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření. Součástí praktické části je popis organizace a kvalitativní šetření, tedy konkrétní případová studie zaměstnanců Městského soudu v Praze, kdy cílem je zjistit příčiny konfliktů a důsledky konfliktů na pracovišti. Použitou technikou u kvalitativního šetření je rozhovor se zaměstnanci a obsahová analýza dokumentů.

Hlavním cílem práce je zjistit spokojenost a pracovní klima v organizaci Městského soudu v Praze a zároveň poukázat na to, že pracovní spokojenost hraje velice významnou roli v životě dospělého člověka.

TEORETICKÁ ČÁST

1 AKTIVACE A PRACOVNÍ MOTIVACE

Aktivací a pracovní motivací se zabývá aplikace sociální psychologie práce. Vtípil² definuje sociální psychologii práce jako aplikaci sociální psychologie, která se zabývá podmínkami lidské práce, zkoumá tři základní složky sociálního chování, jedná se o chování interpersonální, individuální a skupinové. Hlavním předmětem zkoumání sociální psychologie práce je zejména samotná osobnost pracovníka, jeho motivace k práci, podněty určující motivování, spokojenost s prací, pracovní morálka a vztah k práci, interpersonální vztahy ve skupině, struktura a efektivnost pracovních skupin, vztahy mezi nadřízenými podřízenými, spolupracovníky, komunikace na pracovišti, vlivy organizace na chování pracovníka, filozofie a kultura organizace.

Tradiční pojetí sociální psychologie práce se zaměřuje na zkoumání chování a prožívání jedince v pracovní skupině. Do vnějších determinant tradiční klasické sociální psychologie práce patří vlivy technologie, obsah práce, odměňování, komunikace a vedení, fyzikální a chemické vlivy pracovního prostředí. Novější pojetí psychologických otázek prožívání a chování jedince v pracovním procesu je ve značné míře širší, jelikož se preferuje pohled na celou organizaci. Abychom lépe chápali jednání a chování pracovníka, musíme brát v úvahu nejen vlivy skupinové, ale i organizační. V užším slova smyslu lze chápat tuto problematiku jako sociální psychologii organizace. Toto pojetí se zabývá systémovým pohledem, kdy organizace je systém vzájemných vztahů a prvků, jedinec je prvkem sociálního subsystému. Pokud dojde k nějaké změně, je možné, že tato změna se odrazí ve změně chování prvků, např. změní-li se zásady mzdového ohodnocení, může tato změna negativně či pozitivně ovlivnit chování jedince.

Systém sociální psychologie práce z hlediska skupiny zahrnuje:

- osobnost pracovníka a jeho motivy k pracovní činnosti,
- vztah k práci, pracovní morálku, spokojenost s prací, konflikty na pracovišti,

² **VTÍPIL, Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 1-3. ISBN: není uvedeno.

postoje k práci,

- pracovní skupiny, interpersonální vztahy, role, skupinové normy, vztahy jedinec a skupina, efektivnost a struktura pracovních skupin,
- ovlivňování pracovníků, autorita, moc a vedení, osobnost vedoucího a základní typy vedení, vztah vedoucí a skupina,
- komunikace v pracovní skupině, efektivnost komunikace a vzájemná komunikační síť v pracovních skupinách.

Organizaci lze definovat jako způsob uspořádání vztahů, činností a prvků zohledňující organizační cíle a respektující hledisko funkčnosti a účelnosti. Organizace může být definována jako systém lidských, finančních a materiálních vstupů a výstupů, je to systém otevřený, s více cíli, tvořený subsystemy, které jsou ve vzájemné dynamické interakci. V tomto systému dochází i k interakci s prostředím.

1.1 Aktivace organizace

Nelson ³ uvádí, že na začátku má každá společnost dostatek energie. Společnost, kterou tvoří skupina odhodlaných lidí, kteří chtějí z nějaké vize učinit skutečnost. Na počátku má každý větší množství pracovních povinností a většinou se od každého zaměstnance očekává iniciativní chování, že udělá to, co je třeba, aniž by mu bylo potřeba něco říkat. Postupem času začínají být zaměstnanci méně aktivní, jelikož jejich práce se stane předvídatelnější. Charakter organizace má při aktivaci a deaktivaci nezastupitelnou roli. Pružná organizace systematicky poskytuje možnost volby, nástroje a prostředky, byrokratická organizace je svazující a vede k vytváření atmosféry ničící sebedůvěru, důvěru a energii zaměstnanců. Na vedení a zaměstnavatelích závisí strategie a postupy organizace, pracovní klima, vybavení pro zaměstnance, příležitosti a výzvy. To vše může být rozhodné pro zaměstnance, zda budou ochotní pracovat podle svých nejlepších schopností.

Společnosti hledají a objevují snadné způsoby, kterými aktivovat zaměstnance. Pokud organizace budou zaměstnancům důvěřovat, budou-li zaměstnanci odpovědní za svou práci, budou práci vykonávat dobře.

³ **NELSON, B.** *1001 způsob, jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 125-127. ISBN 978-80-7205-776-4.

Nelson ⁴ říká, že mnozí zaměstnanci jsou ochotní převzít spoustu povinností, které většinou patří vedení, a tak potřebují dostat od svých zaměstnavatelů jasný signál k tomu, aby mohli toto samořízení činit. Je možné, že toto samořízení může mít překvapující důsledky pro celou organizaci. Organizace by kromě neustálého pátrání po nových způsobech, jak snížit náklady, zvýšit produkci a výkonnost, měly zajistit také pravidelný odpočinek pro zaměstnance po namáhavé práci. Čím je práce zaměstnanců těžší a čím rychleji organizace pracují, tím je důležitější, aby byla ze strany zaměstnavatele poskytnuta příležitost k odpočinku. Nelson ⁵ zdůrazňuje důležitost podávání zlepšovacích návrhů zaměstnanců, jelikož v každé organizaci existují zaměstnanci, kteří s nadšením podávají zlepšovací návrhy, avšak také existují ti, kteří z nedostatku sebedůvěry své zlepšovací návrhy neoznámí svému nadřízenému. Rozvoj schopností zaměstnanců přispívá k pozitivním výsledkům jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Většina organizací vytvořila školící programy, aby zajistila svým zaměstnancům příležitost pracovní kvalifikace, popřípadě kariérní růst a postup v organizaci. Celkové pracovní prostředí a materiální možnosti organizace mohou mít velký vliv na energii a přístup k práci zaměstnanců. Uspořádání organizace musí zaměstnance podněcovat k výkonu a společné práci.

1.2 Aktivace zaměstnanců

Hlavním jádrem energických pracovních sil jsou dle Nelsona ⁶ zejména kvalitní přímé vztahy zaměstnanců se svými nadřízenými, důvěra, respektování a ohledy, které k nim nadřízení každodenně projevují. Nejlepší výsledky zaměstnanců záleží na přístupu vedení, jakým způsobem se zachází se zaměstnanci, jak jsou stimulovány a inspirovány, aby odváděli svou práci co nejlépe. Pracovní prostředí hraje velmi důležitou roli. Zajištění přizpůsobivého rozvrhu práce, lepší vybavení k výkonu práce mohou být efektivně vynaložené náklady k povzbuzení pracovní morálky a ke zvýšení pracovních výkonů.

⁴ NELSON, B. *1001 způsob, jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 132-139. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁵ NELSON, B. *1001 způsob, jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 164-181. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁶ NELSON, B. *1001 způsob, jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 11-12. ISBN 978-80-7205-776-4.

Pokud dojde dle Nelsona ⁷ ke zvýšení pravomocí poskytnutí odpovědnosti a zároveň autority zaměstnancům, aby zaměstnanci dělali věci po svém, tak jak sami chtějí, může to u zaměstnanců uvolnit velké množství energie. Zaměstnanci potřebují mít pocit, že se jim důvěřuje a že jsou velmi potřebnými a platnými členy nějaké organizace. Pokud nadřízení poskytnou svým zaměstnancům autonomii a nezávislost, tak se nadřízení mohou zaměřit na jiné problémy, zaměstnanci jsou schopnější činit lepší rozhodnutí a v práci jsou více spokojeni.

Nelson ⁸ se vyjadřuje i ke komunikaci v organizaci, jelikož komunikace spojuje a drží organizaci pohromadě. V organizacích by měl fungovat komunikační řetězec, ve kterém jsou informace předávány svobodně a rychle. Zaměstnancům se důvěřuje, a proto jim jsou svěřovány i důležité informace. Dobře informovaní zaměstnanci jsou pak produktivními zaměstnanci, jelikož mají pocit, že jsou zaangažováni.

Jeden z nejlepších způsobů motivování zaměstnanců je vytvářet různé programy a systémy kvalitního řízení, neustálého vylepšování, což pracovníky nejen podněcuje k lepším výkonům, ale přispívá k fungování celé organizace. Také návrhy zaměstnanců pomáhají překonat organizační překážky, které stojí pracovníkům v cestě, odstranění a překonání překážek dává pracovníkům pocit, že se podílejí na úspěchu organizace a že mají na svou práci nějaký vliv. Zaměstnanci musí vědět, že jejich návrhy jsou brány vážně a že mohou vést k pozitivní změně v organizaci. Pokud zaměstnanci vykonávají neustále stejnou práci, upadnou do tzv. rutinní nudy. Nové úkoly však dokážou zaměstnance aktivovat.

1.3 Aktivace týmů

Úspěšnost týmů dle domněnky Nelsona ⁹ závisí na soudržnosti členů skupiny, kdy všichni pracují na dosažení společného cíle. Týmy se scházejí na pravidelných schůzích, na kterých diskutují o různých problémech. Schůzí se účastní všichni členové organizace, kteří se zabývají záležitostmi společného zájmu. Už jen pozvání

⁷ NELSON, B. *1001 způsob, jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 26-27. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁸ NELSON, B. *1001 způsob, jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 40-71. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁹ NELSON, B. *1001 způsob, jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 86-116 ISBN 978-80-7205-776-4.

přispívá k aktivaci zaměstnanců. Aby schůze byla úspěšná, musí mít jasně definované cíle, kdy každý účastník má šanci se aktivně zapojit. Schůze tak mohou být výborným prostředkem k aktivaci zaměstnanců.

Jednotliví zaměstnanci mohou být motivováni novými problémy a společné týmy zaměstnanců mohou být aktivovány, pokud přeberou iniciativu a odpovědnost za řešení nějakého nového nebo naopak dlouhodobě neřešeného problému. Společnou práci zaměstnanců se vytváří vzájemné vztahy, kterými se utváří soudržná jednotka. Tato soudržná jednotka se dokáže vyrovnat skoro se všemi problémy.

Návrhy jednotlivých zaměstnanců jsou pro organizaci důležité, avšak týmy zaměstnanců si dokážou poradit s mnohem většími problémy než samotný zaměstnanec. K tvořivému myšlení potřebují jak zaměstnanci, tak celé týmy povzbuzení, což představuje určité plánování a logické předvídání.

Existují pracoviště, kde všichni zaměstnanci řídí sami sebe, kde každý pracuje bez potřeby nadřízených, pracovníci tak přebírají odpovědnost za efektivní a včasné vykonávání povinností, stanovují si svůj vlastní pracovní rozvrh, rozhodují o přijímání a propouštění spolupracovníků a také rozhodují o výši platu.

1.4 Motivace

Z psychologického hlediska definuje Farková ¹⁰ motivaci jako souhrn hybných momentů v prožívání, činnostech, chování a osobnosti. Je to všechno, co člověka někam směřuje, co ho pobízí, avšak patří sem i to, co člověku brání něco vykonat, nebo se nějak chovat. Termín motivace je odvozen z latinského slova *moveo* – hýbám se. V psychologii nemá tento termín jednotné vymezení. Motivace má různé významy, které mohou být stručně vymezeny, např. je příčinou pohybu, abstrakcí v průběhu aktivace, výkladem souvislostí duševního života jedince, určující při zaměřeném chování a rozhodování v situacích volby. Motivaci Farková ¹¹ chápe jako psychologické příčiny chování a jednání. Mechanismy motivace ve starším tradičním pojetí znamenají vše, co je v životě jedince způsobeno předem danými biologickými a neovlivnitelnými instinkty. Toto základní pojetí vychází ze základních termínů:

¹⁰ **FARKOVÁ M.** *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2007. s. 83. ISBN 978-80-86723-64-8.

¹¹ **FARKOVÁ M.** *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2007. s. 84-86. ISBN 978-80-86723-64-8.

- instinkt, který se užívá u specifických forem chování u zvířat, ale také u momentů chování jedince, které máme společné se zvířaty,
- pud, je označení biologicky a organicky daných motivů.

Novější pojetí motivace vychází z těchto termínů:

- aktivace, probíhá v situaci, kdy na člověka působí nějaká pobídka a organismus je na ni připraven,
- udržení homeostázy a samotná homeostáza, udržení a vyrovnaní relativní rovnováhy, která je sledována mozgovým centrem a centrum tak vyvolává činnost k obnovení rovnováhy,
- potřeba, je to určitý stav organismu, tedy stav chybění něčeho,
- saturace, je stav relativního uspokojení potřeby,
- směřování k aktivaci, aspekt, který energetizuje a směřuje k relativně stálejší hladině aktivace, která bývá provázena libostí.

Je možno rozlišovat psychologické koncepce, které uvažují o formách motivace a druzích potřeb. Mezi formy motivace patří zájmy, potřeby a ideály. Druhy potřeb jsou rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří fyziologické potřeby člověka, do kterých patří potrava a odpočinek, druhou skupinu tvoří psychogenní potřeby člověka, do kterých patří výkon, uznání, kompetence.

Motivy obsahují energetizující a organizační složky, mezi které patří cíl jako konkrétní puzení, prostředky jako soubor kroků potřebných k dosažení cíle a energie, kterou je jedinec ochotný investovat k dosažení cíle. Pro motivy platí tyto základní charakteristiky:

- projevy lidských motivů se odlišují od kultury ke kultuře, v rámci stejné kultury se tak odlišují od osoby k osobě,
- stejné motivy se projevují odlišnými způsoby chování,
- ve stejném chování mohou být obsaženy různé motivy,
- skrytá forma projevů motivů, jelikož některé mohou být neuvědomované.

1.5 Pracovní motivace a stimulace

Organizace mají zájem na tom, aby zaměstnanci dosahovali neustále vysoké úrovně výkonu. Je proto třeba věnovat pozornost vhodným způsobům motivace lidí

prostřednictvím různých nástrojů. Cílem je, aby zaměstnanci dosahovali takových výsledků, které by plnily očekávání managementu. Teorie pracovní motivace se zabývá spokojeností s prací, pracovním výkonem, dále vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitými způsoby, co organizace mohou udělat pro motivování a povzbuzení lidí k uplatnění svých schopností podporující splnění cílů organizace.

Stimulace na rozdíl od motivace působí na psychickou stránku člověka z vnějšku. Hlavním cílem stimulace je změna motivace.

Z psychologického hlediska slovo motivace vyjadřuje důvody konkrétního chování jedince. Pracovní motivace dle Nakonečného¹² tak odpovídá na otázku, z jakého důvodu lidé pracují. Proč tedy lidé pracují? Většina lidí chápe práci jako určitý prostředek obživy. Práce lidem umožňuje, aby si vydělali peníze, měli na živobytí a mohli uspokojovat základní životní potřeby. Každou činnost ovlivňují kognitivní a motivovací procesy. Motivovací procesy dávají činnosti směr a cíl, kognitivní procesy určují způsob, závislý na situaci. Základním aspektem pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti a to za předpokladu:

- splnění daného pracovního úkolu,
- získání odměny,
- výdaje s tím spojené, zejména vynaložený čas a námaha.

Dalším hlavním činitelem pracovní motivace je jistota pracovního místa, která je závislá na společenských a životních podmínkách. Od pracovní činnosti se očekává dosažení hodnoty odměny za práci a dosažení hodnot, jež bude dosaženo prostřednictvím získané odměny. Toto očekávání tedy zahrnuje očekávání odměny za práci a očekávání, že odměnou za práci jedinec získá další hodnoty. Velký vliv na pracovní motivaci má i radost ze samotné práce, která je zdrojem seberealizace a sebehodnocení. Za obvyklé činitele pracovní motivace jsou pokládány mzda, uspokojení ze samotné práce, sociální prostředí pracoviště a dále i určitá míra identifikace zaměstnance s organizací. Identifikace zaměstnance s organizací se vyznačuje těmito znaky:

- organizace či skupina má obecně uznávanou a vysokou prestiž,

¹² **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 120-121. ISBN 80-247-0577-X.

- potřeby jedince jsou uspokojovány uvnitř organizace,
- průběžná spolupráce mezi jednotlivými členy v organizaci je na velmi dobré úrovni,
- konkurenční boj mezi členy organizace je výrazně omezen.

Pracovní motivace je podle tvrzení Nakonečného¹³ spojena s tím, co lze nazvat uspokojení z práce, jelikož práce je prostředkem k dosažení cílů, hodnot, psychických a materiálních odměn. Je důležité rozlišit význam slov motivace a motivování. Motivace je konečný proces, kterým se utváří vnitřní pohnutky k chování a má vnější zdroje – podněty, pobídky a vnitřní zdroje – fyziologické potřeby. Pokud jsou nabídnuty tyto prostředky k dosažení cílů lze mluvit o motivování, kdy každý prostředek je určitým motivátorem. Aby byl vnější podnět motivátorem, musí vzbuzovat vnitřní motivaci, jež je prožívaná jako touha nebo přání získat či se vyhnout tomuto podnětu, tzn. získání finanční odměny, vyhnoutí se peněžní sankci.

Socializaci Vtípil¹⁴ definuje jako proces, v němž si jedinec vytváří nejen určité postoje, ale i motivační vztah k práci či činnosti. Jde o určité úsilí jedince, kterým se snaží o vlastní seberealizaci a dosažení vlastního uspokojení. Motivace výkonu v práci je stanovena předpokládanou hodnotou a předpokládaným výsledkem výkonu. Motivace spěje k seberealizaci a potvrzování své vlastní existence, avšak dynamika seberealizace je složitý proces, jelikož jedinec má spoustu motivů a každá individuální struktura je vytvářena jinak, proto neexistuje žádný motiv, který by zaručoval určitou reakci pracovníků na jejich práci, neexistuje ani žádná strategie, která by zaručovala dobrou pracovní morálku u všech členů organizace. Struktura motivů není trvalá a motivy jsou v hierarchickém uspořádání. Pokud je některý z motivů uspokojen, tak ustupuje do pozadí. Motivátory jako jsou fyzické a sociální podmínky, peníze jsou faktory vyjadřující nespokojenost, a aby nehrály v životě pracovníka významnou roli, musí být náležitě saturovány. Jestliže nejsou dostatečně saturovány potřeby uznání, ocenění, odpovědnosti, zajímavé práce vznikají symptomatické mzdové požadavky, při kterých není vyžadováno zvýšení mzdy pro nedostatek peněz, ale z důvodu, že jde

¹³ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 122. ISBN 80-247-0577-X.

¹⁴ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 40. ISBN není uvedeno.

o frustraci těchto nemateriálních potřeb. Jedná se o určitou kompenzační materiální odměnu. Dynamický proces síly motivů na základě tvrzení Vtípila¹⁵ a jejich proměny v hierarchickém uspořádání je velmi rychlý a probíhá neobvyklým způsobem. Všechny momenty, jako například konflikty na pracovišti, změny ve mzdové politice, výrazně ovlivňují hierarchické uspořádání motivů.

Motivaci ve vztahu k psychologii organizace lze shrnout do třech základních oblastí:

- potřebné způsoby chování pro efektivní fungování organizace – zapojení se do systému a fungování v tomto systému, plnění pracovních rolí, spontánní a inovační chování,
- charakteristika motivačních vzorců, jejich využití v organizaci – vnější motivace, odměňování, legální autorita, uplatňování seberealizace, internacionalizace hodnot s organizací,
- podmínky aplikování vzorců motivace, aby bylo vyvoláno žádoucí chování pro organizaci.

Můžeme také rozlišovat motivátory a frustrátory:

- mezi pozitivně působící motivátory patří úspěch, výkon, uznání, zajímavost práce, odpovědnost, možnost postupu, tedy všechny faktory působící na spokojenost zaměstnanců,
- mezi negativně působící motivátory patří neúspěch, nedostatečné uznání, nezajímavá, stereotypní a nudná práce, žádná odpovědnost, nemožnost postupu, nedostatek příležitostí k seberealizaci, tedy všechny faktory působící na nespokojenost,
- mezi pozitivně působící frustrátory patří jistota pracovního místa, plat, vysoký status, personální a podniková politika na dobré úrovni, tedy všechny faktory neovlivňující spokojenost,
- mezi negativně působící frustrátory patří nejistota pracovního místa, nízký status, personální a podniková politika na špatné úrovni, špatné a nevhodné pracovní podmínky, tedy všechny faktory vyvolávající nespokojenost.

¹⁵ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 42-44. ISBN není uvedeno.

1.6 Motivace k výkonu

Vtípil¹⁶ uvádí, že motivace k výkonu je nedílnou součástí dynamiky pracovní motivace. Výkon je závislý na schopnostech a motivaci pracovníka. V případě vysoké motivace, ale nízké úrovně schopností je možné dosáhnout zvýšení výkonu zdokonalením pracovních schopností. Vtípil¹⁷ říká, že v případě vysoké úrovně schopností, ale nízké motivace může být dosaženo zvýšení výkonu motivováním. Pokud je úroveň schopností a motivace dobrá, ale i přesto se dosahuje nízkého výkonu, může být zlepšení pracovních podmínek rozhodující pro zvýšení pracovního výkonu. Pracovní výkon člověka závisí na objektivních a subjektivních faktorech. Do objektivních činitelů se řadí pracovní podmínky a do subjektivních činitelů patří schopnosti a motivace. Ohledně motivování platí zásada, že určitá žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace. V tomto hledisku můžeme mluvit o podmotivování či nadmotivování.

Společný motiv výkonu znamená obecnou tendenci lidí po úspěchu, tedy snažit se učinit něco, co by bylo subjektivně prožíváno jako úspěch a co by vyvolalo úctu a uznání sociálního okolí. Cílem této tendence je zejména zvýšení hodnoty sebe sama. Motiv výkonu je vyznačován jako obecná a stabilní charakteristika jedince, jelikož platí, že různí jedinci se odlišují různou silou tohoto motivu. Různá síla motivu rozhoduje o angažovanosti pracovníka, zda jedince aktivuje či deaktivuje s ohledem na obtížnost daného úkolu s přihlédnutím na úspěch či neúspěch. Proto někteří lidé určité úkoly vyhledávají, nebo se těmto úkolům naopak vyhýbají. Na jednání člověka působí účinky motivu výkonu, a to zejména očekávání úspěchu, pohnutka k úspěchu a osobní důsledky úspěchu, který je vyjádřen zážitkem a ten je určován obtížností či snadností dosaženého cíle. Pojem potřeba vyhnoutí se neúspěchu bývá nahrazován termínem strach z neúspěchu. Tyto tendence jsou závislé na poměru určující orientaci jedince na dosahování úspěchu ve spojení s aktivitou, anebo naopak na vyhýbání se neúspěchu ve spojení s vyhýbáním se aktivitě, avšak v obou případech se jedná o podmíněně výběrovou aktivitu a neaktivitu. Lidé se zaměřením na úspěch si kladou realistické cíle a úkoly se středním stupněm obtížnosti, kdy splnění snadného úkolu nevyvolává

¹⁶ VTÍPIL Z. *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 25. ISBN není uvedeno.

¹⁷ VTÍPIL Z. *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 25-26. ISBN není uvedeno.

nedostatečné uspokojení a provádění obtížného úkolu je spojováno s rizikem neúspěchu. Lidé se zaměřením na vyhnutí se neúspěchu si kladou nereálné cíle, buď snadné, nebo příliš obtížné, kdy splnění snadného úkolu je lehké, vylučuje tedy neúspěch a neúspěch při provádění obtížného úkolu není prožíván a pociťován jako neúspěch. Důležitými prvky výkonové motivace jsou subjektivní pravděpodobnosti úspěchu a hodnota cíle. Pokud je dán slabý motiv výkonu, který nevylučuje touhu po úspěchu, ale spíše strach z neúspěchu může být tak silný, že člověka odrazuje od rizika mít velmi vysoké cíle. Vtípil¹⁸ uvádí, že motiv výkonu se váže zejména na to, jak jedinec vidí sám sebe. Motiv výkonu bývá zařazen do ego-integrativních motivů. Ego-integrativní motivy se snaží udržet vnitřní psychickou rovnováhu. U výkonové motivace platí tyto zásady:

- čím je vyšší úroveň výkonové motivace, tím je vyšší úsilí k dosažení cíle, zároveň je lepší výkon v situaci, ve které činnost směřuje k realizaci výkonu,
- čím je méně pravděpodobnost dosažení cíle, tím je větší jeho atraktivita,
- síla motivu výkonu je odlišná mezi populačními skupinami,
- jedinci s vysokou motivací zaměřením na úspěch přeceňují své vlastní schopnosti a i pravděpodobnost možného úspěchu.

Existují i činitelé vyvolávající snížení motivace nebo může dojít k úplnému vymizení motivace – takový stav je označován jako demotivace. Snížení výkonnosti a chybějící chuť do práce jsou základní projevy demotivace. Za demotivující činitele mohou být považovány konflikty s vedoucím a spolupracovníky, stereotypní práce, dlouhodobá pracovní neúspěšnost. Se silou motivace výkonnosti souvisí životní aspirace, tedy cíle, které si člověk klade v životě i v práci. Tyto cíle mohou mít různou hodnotu. Úroveň aspirace znamená to, co chce jedinec dosáhnout, tedy jaké úrovně výkonu v souvislosti s určitými nároky na sebe samotného. Dosažený výkon pak aspirační úroveň koriguje tak, že ji jedinec po dosaženém úspěchu zvyšuje, po dosaženém neúspěchu naopak snižuje. Stav a proměny aspirace nezávisí na skutečně dosaženém výkonu, ale také na síle motivu výkonu a subjektivním ohodnocení a ocenění pravděpodobnosti dosažení cíle. Aspirace je závislá na rozhodování, kdy se jedinec rozhoduje, jaké činnosti odmítne a jaké bude realizovat.

¹⁸ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 25-26. ISBN není uvedeno.

Skupina činitelů pracovní motivace ovlivňuje dynamiku a strukturu motivace pracovníků a obvykle i výsledky jejich pracovní činnosti. Objektívni činitelé jsou veškeré vnější okolí, které na pracovníka bezprostředně či zprostředkovaně v práci působí. Tyto činitele se navzájem prolínají, působí vždy komplexně a na pracovníka mají v průběhu času rozdílnou hodnotu.

Objektívni činitele Vtípil¹⁹ shrnuje do následujících oblastí:

- širší politické, kulturní a ekonomické prostředí společnosti, v němž se tvoří konkrétní prostor pro všechny formy projevů jedince v práci. Významná je úroveň ztotožnění pracovníka s politickým a společenským děním. Na pracovníka může politické a společenské dění působit pozitivně či negativně, jedná se o velmi dynamickou determinantu. Hodnotový systém společnosti určuje společenský status a pozici člověka ve společnosti,
- společenská komunita je prostor, ve kterém se jedinec pohybuje, kde žije a obvykle i pracuje,
- vlivy působící v rámci organizace jako je vedení, způsob a styl řízení, sociální politika organizace, koordinace práce, technologie práce, sociální vybavení pracoviště, vnější chemické a fyzikální podmínky, pracovní vztahy.

Subjektívni determinanty jsou velmi dynamické a postupně procházejí proměnami. Subjektívni činitelé pracovní motivace jsou podmíněné samotnou osobností pracovníka a jeho kapacity:

- výkonovou, pracovní zdatnost,
- odbornou, odborná připravenost,
- osobnostní, profil samotné osobnosti,
- společenskou, osobnostní a ekonomický profil, vyjadřuje soulad mezi požadavky sociální pozice vykonávané profese a profesionální sociální rolí pracovníka,
- motivační, pracovní a osobní zaměřenost, vyjadřuje soulad osobních potřeb a perspektiv pracovníka s prostorem vytvářející pracovní zařízení.

¹⁹ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 26-29. ISBN není uvedeno.

Interakcí vnitřních a vnějších činitelů je určována motivace. Pracovní motivace obsahuje exterinsické a intrinsické motivy. Za exterinsické motivy jsou považovány např. snaha po uplatnění, dosažení peněžního příjmu, potřeba peněz, pocit důležitosti a potřebnosti, snaha po jistotě. Za intrinsické motivy jsou považovány např. potřeba kontaktu, činnosti, výkonu, uspokojení z úspěšného výkonu, snaha mít moc. Vnitřní intrinsická motivace se vyskytuje na základě tvrzení Vtípil ²⁰ u kvalifikovaných pracovníků, u lidí s vyšším vzděláním. Vnější extrinsická motivace se objevuje u pracovníků s nižší kvalifikací, s nižším vzděláním a také u prací, kde jsou pracovníci nuceni do práce anebo jsou nějakým způsobem manipulováni. Cílem intrinsických motivů je vnitřní odměna, zatímco cílem extinsických je odměna vnější. S motivem výkonu Nakonečný ²¹ spojuje úroveň aspirace životních cílů, jež si lidé kladou v souvislosti s praktickými nároky na úspěchy i na sebe sama. Takto se vyznačuje míra sebedůvěry, což je produktem dosavadní úspěšnosti nebo neúspěšnosti v životě. Důležitou roli hraje integrace aspirací a schopností, což je často rozhodující skutečnost. Integrace aspirací a schopností vyjadřuje míru reálné sebekritičnosti, kdy mnozí lidé mají stanovený vysoké životní cíle. Nutnou a základní podmínkou vztahu člověka k práci je humanizace práce. Humánní pracovní činnosti jsou takové, které neomezují psychosociální stav zaměstnance, nepoškozují zdraví a zvláště pak odpovídají kvalifikacím a potřebám umožňující rozvoj potenciálu a celé osobnosti pracovníka.

²⁰ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 26-29. ISBN není uvedeno.

²¹ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 124-133. ISBN 80-247-0577-X.

2 VÝZNAM PRÁCE PRO DOSPĚLÉHO ČLOVĚKA

Co je to vlastně práce a jaký má pro člověka význam? Existují čtyři důvody, proč člověk pracuje. Jedná se především o vnitřní uspokojení, odměnu zvnějšku, seberealizaci a vnitřní interakci. Nakonečný²² uvádí, že práce je specificky lidská účelová fyzická, psychická či kombinovaná aktivita zaměřená k vytváření materiálních, duchovních hodnot, kdy pojem práce bývá spojován s prostředkem výdělkem, jenž je zdrojem obživy a živobytí. Práce může životu dávat smysl a hodnotu, může být chápána jako nutné zlo či zábava, většina lidí práci bere jako nutnou povinnost a samozřejmost. Postoj k práci je determinován třemi činiteli a to prostředím, v němž je práce vykonávána, povahou práce a osobní spokojeností. Práce dává smysl a hodnotu životu, je také aktivitou společenskou, jelikož jedinec spolupracuje, pracuje pro sebe, s jinými i pro druhé. Povaha práce může být chápána z různých hledisek – práce jako námaha a uspokojení, práce jako výdaj a zisk, práce jako potřeba a povinnost, spolupráce a soutěž, avšak z psychologického hlediska je práce specificky lidská činnost, která je významným zdrojem hledání a nalézání identity a sebehodnocení. **Význam práce** dle Nakonečného²³, spočívá zejména v uspokojování veškerých potřeb člověka, je zdrojem společenských, materiálních a duchovních hodnot. Někteří nachází uspokojení v samotné práci. Práce se stává pro jedince významným zdrojem seberealizace. Lidská práce má určitý psychologický aspekt, ve kterém subjekt promítá své postoje, prožívání práce je ovlivňováno různými faktory, může být prožívána jako zdroj seberealizace, jako práce svobodná, nucená, nepříjemná, osvobozující či jako nutné zlo. Práce je cílově zaměřená aktivita a činnost vyžadující určité úsilí, výdej energie, respektování norem a závazků, uplatnění schopností spojená s jistým očekáváním. Význam práce umožňuje výdej duševní a fyzické energie, výměnu peněz za výkon, přispívá k produkci služeb a statků, určuje sociální status a umožňuje sociální interakci. Hodnotu práce můžeme vidět nejlépe při ztrátě zaměstnání, je tedy jasné, že hodnota práce závisí na ekonomických poměrech společnosti. Nezaměstnanost a ztráta práce je považována za jeden z největších stresorů v životě člověka. Ztráta práce znamená sociální a psychickou deprivaci a snížení životní úrovně.

²² NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 100-101. ISBN 80-247-0577-X.

²³ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 6. ISBN 80-247-0577-X.

Práce je i určitým druhem psychofyziologické aktivity, která je vykonávána v určitém sociálním rámci, kdy každý pracovník je prvkem sociálního systému organizace, avšak je také druhem sociálního bytí, to znamená, že člověku se pracuje lépe v přítomnosti ostatních lidí, a proto je nutné si uvědomit důležitost pracovní spokojenosti.

Vtípil²⁴ definuje tři základní dimenze vztahu člověka k práci:

- postojová, kdy práce je hodnota,
- motivační, kdy práce motivuje k pracovní činnosti,
- výkonová, což je skutečný pracovní výkon.

2.1 Osobnost a práce

Osobnost a práce spočívá podle Vtípila²⁵ zejména ve vztahu adaptace jedince k práci, vyrovnávání se s pracovní činností. Vyrovnávání se člověka s prací je důležitá pro formování osobnosti pracovníka v rovině motivační, poznávací a citové. Základní roli hraje spokojenost s prací, identifikace s prací, pracovní postoje, mezilidské vztahy na pracovišti, psychický odraz výdělku a motivace práce. Do dalších aspektů ovlivňující formování osobnosti k práci patří sociální prostředí, obsah a charakter práce, způsob vedení, pracovní a hodnotová filozofie.

Vztah k práci a pracovní spokojenost je určitý postoj jedince k samotné práci. Tento postoj vychází z celkové životní situace člověka a z minulých zkušeností. Definice vztahu člověka k práci rozlišuje více rovin:

- vztah k práci jako takové, která je základem v hodnotovém systému člověka,
- vztah k práci v rámci své profese,
- vztah k práci v rámci profesionality.

Vztah k práci a jednotlivé postoje k aspektům práce jsou primárními vlivy pro stanovení pravděpodobných efektů a výstupů ve většině forem pracovního jednání a chování.

²⁴ VTÍPIL Z. *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 6-7. ISBN není uvedeno.

²⁵ VTÍPIL Z. *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 7-8. ISBN není uvedeno.

Pozici pracovníka uvádí Vtípil²⁶ jako významný motivační nástroj. Zvýšení úrovně postavení pracovník vnímá a prožívá jako odměnu. Spolu se zvyšováním postavení stoupá i obava ze zhoršení či ztráty pozice, proto zvýšení postavení má i negativní povahu. Demotivačně působí nezvýšení postavení v případě, že pracovník splnil potřebné podmínky ze strany organizace. V obecném smyslu je pracovníkova pozice aktivačním nástrojem. S pracovní pozicí je často spojován termín společenské uznání. Společenským uznáním je konstatována výkonnost pracovníka.

Intenzita motivace je závislá na **obsahu práce**, úrovni aspirace a výkonové motivaci pracovníka. Intenzita motivace vzrůstá s tím, jak jedinci a svému sociálnímu okolí umožňuje demonstrovat vysokou úroveň osobní kompetence, společenskou prestiž. Práce se stává významným zdrojem seberealizace, má funkci hlavního vedoucího motivu, kdy příjem zajišťuje a uspokojuje základní životní potřeby. Vtípil²⁷ říká, že práce působí motivačně tam, kde je možnost uplatnit tvořivost, ale i tam, kde je jedinci umožněno samostatné rozhodování, uplatňování iniciativy a přejímání odpovědnosti. Z psychologického hlediska se obsahem práce rozumí určitý interní druh odměny zprostředkované zevnitř pracovní činnosti.

Odměna za práci je nejvýznamnějším motivátorem a zároveň patří k základním determinantám pracovního uspokojení. Odměna nemusí mít vždy peněžní povahu, ale může mít i nepeněžní povahu. Peníze jako hlavní motivátor plní funkci stimulační, ale jsou i nástrojem sociální politiky. V současné době je překonáno pojetí, že čím vyšší je úsilí pracovníka, tím vyšší je výdělek a současně i pracovní spokojenost. Pracovník prostřednictvím mzdy nebo platu uspokojuje své základní životní potřeby, proto mzda a plat plní instrumentální hodnotu a jsou symbolem udržení statusu a prestiže. Vysoký plat či mzda pro pracovníka znamenají existenční jistotu do budoucnosti i ve stáří. S vyšší životní úrovní člověka však klesá význam peněžních odměn, i přesto je hodnota peněz vysoká. Je možné si za ně koupit prestiž, pohodlí, uspokojování náročných potřeb a koníčků, vyrovnávají osobní a osobnostní nedostatky a jsou hlavním symbolem úspěchu v podnikání a povolání. Peníze jako motivační nástroj jsou využívány v praxi velmi staticky, jelikož pravidla odměňování jsou velmi obecná,

²⁶ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 32. ISBN není uvedeno.

²⁷ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 32-34. ISBN není uvedeno.

pracovník je dostává jako ocenění práce. Více jsou oceňovány osobní předpoklady a dosažení dobrého výkonu, než samotný výkon, proto peněžní částka je vyplácena spíše jako ocenění pracovní funkce než ocenění výkonu pracovníka a jeho schopností. V těchto situacích peníze působí velmi omezeně, a proto existují určitá doporučení, jak těmto situacím předcházet:

- nevyplácení odměn působí značně nemotivačně,
- odměny za věrnost, či podíly ze zisku nepůsobí jako motivační nástroj,
- rozdělování odměn by mělo být základním předpokladem pro zvyšování individuální, ale i skupinové výkonnosti,
- peněžní odměny by měly být co nejvíce specifikovány na samotného pracovníka či na pracovní skupinu.

Aby však mohl být plat motivačním nástrojem v organizaci, tak musí splňovat určité podmínky. Mezi ně řadí Vtípil²⁸ zejména velmi dobrou organizaci práce, spokojenost se sociální atmosférou a prostředím na pracovišti, přiměřenou práci odpovídající duševním a fyzickým schopnostem lidí, výši platu, jež by měla odpovídat tomu, co pracovník uznává za spravedlivé, odměny s jasně definovanými pravidly za dané úkoly, výplatu, jež by měla následovat v co nejkratší době po splnění úkolu a výši odměny, která musí být spjata s vykonanými úkoly. Rozdělování odměn by mělo být závislé na přesně a přísně stanovených kritériích výkonnosti, tzn. čas, kvalita a kvantita, hodnota pro organizaci či pracoviště.

2.2 Pracovní jednání, morálka a kariéra

Pojem pracovní jednání vystihuje Vtípil²⁹ jako požadavky na práci členů organizace. Základním cílem a zároveň požadavkem organizace je pracovní výkonnost, kterou organizace uplatňují vůči jednání svých členů. Pracovní jednání můžeme definovat jako vše, co pracovník dělá a činí ve vztahu k efektivnosti organizace. Výkonné pracovní jednání označuje takové jednání, které směřuje k dosažení cílů organizace. Pracovní jednání je výsledkem lidského rozhodování a volby, kdy rozhodování je

²⁸ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 35-36. ISBN není uvedeno.

²⁹ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 39-40. ISBN není uvedeno.

ovlivňováno determinantou osobnosti, osobnostními rysy. Při rozhodování pracovník respektuje normy své pracovní role a bere v úvahu i normy soužití pracovní skupiny. Člověk pracovním jednáním směřuje k dosažení cíle, k vytvoření a získání nějaké hodnoty.

Pracovní morálku zahrnuje Nakonečný³⁰ mezi nejvýznamnější aspekty hodnocení pracovníka, avšak zároveň je pokládána za jeden z hlavních cílů řízení organizační jednotky. Pracovní morálka může být chápána jako orientace vlastní osobnosti na plnění pracovních úkolů, dosahování cílů, či aktuální stupeň přirozené aktivity člověka. V souvislosti s pracovní morálkou je možné rozlišovat dva hodnotící aspekty. Prvním aspektem je pracovní ochota, která souvisí s celkovou pracovní motivací a se vztahem k práci. Druhým aspektem je pracovní výkonnost, která se vyznačuje schopností a motivací člověka dosahovat pracovních výsledků.

Pracovní kariéra je předpokládaný, plánovaný postup či vývoj zaměstnance. Pro organizaci je pracovní kariéra důležitá z hlediska využívání schopností a pracovních sil zaměstnanců. Kariérní vzestup pracovníka je spojován s vyšší prestiží a mzdou. Samotná kariéra může znamenat i sled zaměstnání bez ohledu na postup v hierarchii pracovních pozic či funkcí. Je možné rozlišovat objektivní a subjektivní kariéru. Objektivní kariéra se vyskytuje v personální dokumentaci zaměstnanců a vzniká na základě mínění vnějších posuzovatelů, naopak subjektivní kariéra se vztahuje k osobnímu ocenění úspěšnosti jednotlivých profesních vývojových stádií. Do základních kritérií kariéry řadíme pozici v organizaci, plat, titul či hodnost, osvědčení o kvalifikaci, diplom, celkový počet podřízených pracovníků, soubor symbolů spojených s pozicí v organizaci. Zcela zásadním problémem je motivace pracovní kariéry, což jsou pohnutky ke kariérnímu postupu, jež jsou složkou životních ambicí. Motivace pracovní kariéry souvisí se silou motivu výkonu a se zážitky úspěšnosti. Nepochybně s pracovní kariérou souvisí i mezilidské vztahy, přiměřenost schopností k danému povolání. Do utváření kariéry vstupuje napětí mezi životními aspiracemi a reálnými možnostmi. U pracovníků může být snaha po kariérním vzestupu podpořena odměnou dobrých výkonů, posílením sebevědomí, pozitivním hodnocením, kompetence k odpovědnosti a samostatné práci.

³⁰ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 110-111 ISBN 80-247-0577-X.

2.3 Kultura organizace a organizační klima

Podnikovou kulturu definuje Armstrong³¹ jako soubor norem, hodnot, přesvědčení a postojů formující způsob vykonávání práce a způsob jednání a chování lidí v organizaci. Normy jsou nepsaná pravidla chování, která nemusí být nikde definována, nemusí se o nich mluvit, jsou nenápadná, přesto jsou považována za subjektivní stránku života organizace. Normy a hodnoty tvoří základ kultury a jsou formovány čtyřmi způsoby. Kulturu formují:

- vůdci, se kterými se lidé ztotožňují a berou si je za své vzory,
- významné události, ze kterých lidé odvozují poučení o žádoucím i nežádoucím chování,
- efektivní pracovní vztahy upevňující hodnoty a očekávání,
- prostředí organizace.

Hodnoty se vztahují dle Armstronga³² k tomu, co je v organizaci uznáváno za dobré nebo nejlepší. Čím více jsou hodnoty pevnější a silnější, tím mají větší vliv na chování.

Normy jsou nepsaná pravidla chování poskytující neformální návod, jak se chovat v organizaci. Normy jsou určitým předpokladem toho, jak budou lidé jednat, jak se budou chovat, co budou dělat a říkat. Normy neexistují v písemné podobě, předávají se ústní formou, chováním a upevňují se reakcemi lidí na případné porušení norem.

Lidské výtvořky jsou viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé vidí, slyší nebo cítí. Zahrnují např. pracovní prostředí, tón a způsob sdělení, přijetí a mohou mnohé odhalovat.

Organizační klima je podle domněnky Nakonečného³³ v průběhu času relativně stálé, ovlivňuje chování a jednání člověka, odlišuje organizaci od jiných organizací.

³¹ **ARMSTRONG M.** Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2005. s. 199-201. ISBN 80-247-04-69-2.

³² **ARMSTRONG M.** Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2005. s. 201-203. ISBN 80-247-04-69-2.

³³ **NAKONEČNÝ M.** Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 107. ISBN 80-247-0577-X.

Organizační klima je někdy nazýváno jako organizační atmosféra, která splňuje základní dimenze:

- orientace na výkon, výkonnost, efektivitu, cíle,
- vztah odměny a trestu,
- struktura úkolů,
- požadavky vzdělávání,
- zpětná vazba a hodnocení pracovníků,
- komunikační otevřenost,
- kompetence v rozhodování a řešení problémů,
- vnější a vnitřní společenské vztahy organizace.

Jedná se o celkový pohled a dojem pracovníka na dané pracovní prostředí, mezilidské vztahy a způsob řízení organizace. Pojem organizační kultura v širším slova smyslu zahrnuje soubor podnětů, kterými organizace působí navenek i uvnitř na své pracovníky či klienty. Organizační kultura v užším slova smyslu zahrnuje soubor hodnot, očekávání a norem, jež zaměstnanci organizace sdílejí.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A ADAPTACE

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti a pro mnoho lidí je práce velmi významným aspektem života. Pracovní spokojenost je však i důležitým aspektem řízení organizace. Pracovní spokojenost se vztahuje k různým sociálně-psychologickým aspektům pracovní situace, kterými jsou pracovní doba, plat či mzda, možnost rozvoje, organizace a vedení, pracovní podmínky, nadřízený, kolegové, vlastní činnost. Pracovní spokojenost posiluje personální a organizační politika na dobré úrovni, jasně stanovené cíle práce, různorodost práce, příležitost využít vlastní schopnosti a zkušenosti, ocenění práce, finanční ohodnocení, pozitivní mezilidské vztahy založené na spolupráci, bezpečnost vykonávané práce, větší míra autonomie. Naopak pracovní spokojenost zeslabuje stres a zátěž, vysoké pracovní nároky, nepředvídatelné vlivy na práci, negativní mezilidské vztahy na pracovišti, nedostatek času na osobní život a psychosomatické důsledky práce.

V mnoha výzkumech, jak uvádí Štikar ³⁴, bylo prokázáno, že pracovní spokojenost, adaptace, tendence ke stabilizaci v zaměstnání či naopak tendence k fluktuaci jsou vzájemně propojené vztahy, které mají svá specifika. Adaptace na vykonávanou práci lze vyjádřit jako vztah vyplývající ze souboru určitých specifických nároku a požadavků, které vychází z pracovního zařazení a souboru kapacit a osobnostních předpokladů pracovníka. Tento konečný stav vyváženosti mezi soubory vyjadřuje míru adaptovanosti a může být posuzován jako velmi dynamický proces s různou intenzitou vývoje nebo jako aktuální stabilizovaná situace za určitých podmínek. Člověk má tendenci stabilizovat životní podmínky, na nichž závisí udržování harmonického vztahu. Posouzení adaptace spočívá obvykle na míře ovlivnění různými činiteli a jejich působení na jedince. Adaptaci je možné posuzovat ze subjektivního a objektivního hlediska. Objektivní hledisko zahrnuje vnější viditelné projevy člověka, které můžeme registrovat. Jedná se o pracovní a sociální adaptaci. Pracovní adaptace obsahuje kvalitu a kvantitu pracovních úkolů, jakož i projevy samostatnosti, úroveň aktivity, tvořivosti a nápaditosti. Sociální adaptace obsahuje míru participace v pracovní skupině, komunikace a kooperace s ostatními členy pracovního týmu a dále i úroveň

³⁴ ŠTIKAR J., RYMEŠ M., RIEGEL K. a HOSKOVEC J. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2000. s. 89-90. ISBN 80-246-0048-X.

vztahů ve skupině. Subjektivní kritérium vyjadřuje vztah jedince, jak sám hodnotí a prožívá skutečnosti týkající se konkrétní práce a podmínek, ve kterých je vykonávána. Prostřednictvím standardizovaného dotazníku či řízeného rozhovoru lze zjistit úroveň osobní vyrovnanosti pracovníka s jeho dosavadním zaměstnáním. Pomocí dotazníků lze zjistit stav adaptovanosti a lze je aplikovat skupinově či individuálně. Skupinové šetření má význam pro zjištění stavu nepříznivých podmínek znesnadňujícím pracovníkům pracovní činnost. Individuální vyhodnocení se zaměřuje na vztah jedince k práci, popřípadě vede ke zjištění určitých obtíží jedince v zaměstnání. Vyrovnanost je odrazem subjektivního vlivu práce na člověka, vztahující se k jednotlivým složkám pracovní činnosti, jedná se o tyto složky:

- technologie a technické vybavení ovlivňující míru psychické, fyzické zátěže i celkový pracovní režim,
- intenzita, frekvence a míra fyzikálních pracovních podmínek ovlivňující pracovní pohodu,
- zátěž psychických procesů a funkcí potřebných k výkonu pracovní činnosti,
- sociální prestiž a výdělek, společenské ocenění a uznání, úroveň uspokojení potřeb,
- mezilidské vztahy při práci působící na celkové sociální klima na pracovišti, jedná se o vztahy mezi spolupracovníky a vztah k nadřízenému,
- organizace práce usnadňující průběh pracovních aktivit.

Pracovní spokojenost charakterizuje Štikar³⁵ jako prožitkový individuální odraz působení samotného jedince v organizaci vztahující se k jednotlivým pracovním cílům, podmínkám a očekáváním zaměstnance. Jedná se o stav značně proměnlivý, avšak má význam pro jeho stabilizaci v zaměstnání a utváření identifikace pracovníka s prací a s organizací. Lze uvést některé znaky pracovní spokojenost:

- celkové a dílčí pojetí spokojenosti závisí na jednotlivých podmínkách práce,
- spokojenost lze pojmout jako závisle, nezávisle proměnnou i jako sociální jev,
- spokojenost je vázána na jednotlivce,

³⁵ ŠTIKAR J., RYMEŠ M., RIEGEL K. a HOSKOVEC J. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2000. s. 90-91. ISBN 80-246-0048-X.

- je potřeba existence intenzity a trvání spokojenosti.

Míru spokojenosti je možné zjistit z teoretických východisek chápání spokojenosti v závislosti na emocionální stránce chápání spokojenosti z hlediska dílčí či celkové spokojenosti, provádí se prostřednictvím metodologických přístupů, které se využívají ke zjištění pracovní spokojenosti. Ke zjištění míry pracovní spokojenosti je možné využít několik různých způsobů a postupů. Lze položit přímou otázku na dílčí nebo celkovou spokojenost za předpokladu použití grafické, číselné či slovní stupnice. Výsledná data se zpracovávají statistickými metodami. Další možností získání míry spokojenosti je využití hypotetických vzorců, operačních definic nebo statistických výpočtů. Do jednotlivých dílčích faktorů pracovní spokojenosti, z nichž se vyvozuje celková pracovní spokojenost, se nejčastěji řadí bezpečnost a hygiena práce, fyzikální prostředí, osobnost vedoucího a styl řízení, osobnost pracovníka, finanční odměna, sociální prostředí. Obdobně jako adaptace je možné podle Štikara ³⁶ zjišťovat i pracovní spokojenost objektivními ukazateli. Nejčastěji jsou využívány dotazníkové metody. Dotazník by měl obsahovat pozitivní i negativní výroky související s prací a pracovními podmínkami. Respondenti se k těmto výrokům vyjadřují a hodnotí je na předem určené škále. Pro zmapování celkové pracovní spokojenosti, je nutné zkombinovat více postupů, které se vzájemně doplňují. Dalším způsobem zjišťování pracovní spokojenosti je kromě dotazníkových šetření také individuální interview a metody kritických událostí, kterými se popisuje pracovní situace vyvolávající pracovní spokojenost či naopak pracovní nespokojenost. Prostřednictvím metody kritických událostí se získává obsahová analýza, z níž se zjišťují okolnosti vedoucí ke vzniku pozitivních nebo negativních postojů týkající se různých aspektů pracovní činnosti. Individuální interview vede k hloubkovému poznání a porozumění příčin pracovní spokojenosti a snaží se postihnout co nejširší souvislosti tohoto jevu.

3.1 Fluktuace

Fluktuaci Štikar ³⁷ chápe jako odraz pracovních podmínek či reakci jedince na neuspokojivé pracovní prostředí. Fluktuace vede k odchodu z organizace do

³⁶ ŠTIKAR J., RYMEŠ M., RIEGEL K. a HOSKOVEC J. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2000. s. 91-92. ISBN 80-246-0048-X.

³⁷ ŠTIKAR J., RYMEŠ M., RIEGEL K. a HOSKOVEC J. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2000. s. 92. ISBN 80-246-0048-X.

organizace jiné a je tak jednou z možností mobility pracovníků. Základním podnětem k fluktuaci obvykle bývá vlastní rozhodnutí pracovníka, avšak může to být i výzva či rozhodnutí organizace. K sociálnímu procesu fluktuace se vztahují různé okolnosti, které se musí brát v úvahu:

- vyskytující se faktory na pracovišti mají vliv na míru pracovní spokojenosti a vytváří tak určité předpoklady pro chování jedince. Pracovní spokojenost v takovémto případě vystupuje jako závisle proměnná ovlivněná pracovními podmínkami,
- značná míra spokojenosti, nespokojenosti působí na chování jedince. Pracovní spokojenost vystupuje jako nezávisle proměnná umožňující změnu chování člověka,
- míru spokojenosti a nespokojenosti ovlivňují různé podmínky. Souhrn těchto podmínek je specifický pro danou profesi, pracoviště,
- fluktuace může být chápána jako hromadný jev nebo jako individuální případ,
- existují vnější podmínky působící na fluktuaci,
- pokud je fluktuace chápána jako individuální případ, je značně ovlivněna a determinována osobnostními proměnnými jedince.

Štikar³⁸ člení tři základní oblasti příčin fluktuace a to organizační, mimoorganizační a osobní. Je potřeba, aby výzkum fluktuace vycházel ze zdrojů objektivní i subjektivní povahy a byl založený na kombinaci více postupů. Je možné využít tyto postupy:

- analýzu objektivních materiálů zjišťující skladbu zaměstnanců a následné odchody ze zaměstnání za určitý časový úsek,
- metodu řízených rozhovorů s vybranými zaměstnanci a vedoucími pracovníky,
- metodu hloubkového interview s pracovníky, které se rozhodli z organizace odejít, cílem je zjištění či upřesnění příčin odchodu ze zaměstnání,
- metodu dotazníkového šetření, která zjišťuje skutečnosti vycházející z tendence ke stabilitě zaměstnanců, nebo tendence k fluktuaci.

³⁸ ŠTIKAR J., RYMEŠ M., RIEGEL K. a HOSKOVEC J. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2000. s. 92-94. ISBN 80-246-0048-X.

3.2 Sociální klima

Sociální klima, sociální atmosféra, skupinová atmosféra jsou pojmy, které zahrnují komplexní sociální fenomén. Sociální klima je ukazatelem spokojenosti a efektivity členů skupiny a zároveň i ukazatelem skupinové kvality. Výzkumy je doloženo, že utváření pozitivní sociální atmosféry podmiňuje pozitivní mezilidské vztahy, dobře fungující komunikaci založenou na participaci, identifikaci s cíli pracovní skupiny a kvalitní vymezení nezbytných sociálních rolí a kompetencí. Do projevů pozitivní sociální atmosféry lze zařadit plnění cílů a úkolů, participaci a kooperaci, pracovní disciplínu a vysokou úroveň překonávání aktuálních problémů. Skupinovou atmosféru vytváří soubor několika faktorů:

- vnější faktory vychází ze skutečnosti, že pracovní skupina je jednou ze součástí sociálních celků, jejichž faktory pronikají do pracovní skupiny v různé míře a intenzitě,
- vnitřní faktory jsou závislé na osobnostních předpokladech a kvalitách vedoucího pracovní skupiny a na stylu řízení.

Pro posouzení a komplexní poznání skupinové atmosféry zdůrazňuje Štikar³⁹ nutnost uvědomit si několik základních skutečností:

- skupinovou atmosféru je možné chápat jako souhrn jednotlivých dílčích vlivů nebo jako globální jev,
- skupinovou atmosféru můžeme posuzovat jako vyvíjející se dynamický proces v průběhu určitého časového vymezení nebo jako aktuální stav,
- skupinová atmosféra se neustále mění a vyvíjí, je značně proměnlivá,
- Skupinová atmosféra vyjadřuje kvalitu pracovní skupiny,
- pro zjištění úrovně skupinové atmosféry je nutné diferencovat pozici respondentů z důvodu jiného úhlu pohledu na vnímání tohoto jevu.

Diagnostika pracovní skupiny se snaží identifikovat složky, které je zapotřebí přiměřenými způsoby upravit a dále stanovuje kvalitu pracovní skupiny pomocí sociometrických technik, specializovaných dotazníků či sémantických diferencíálů.

³⁹ ŠTIKAR J., RYMEŠ M., RIEGEL K. a HOSKOVEC J. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2000. s. 94-95. ISBN 80-246-0048-X.

Sociometrická šetření podávají informaci o tom, jaké jsou skupinové vazby, skupinová integrace a skupinová struktura. Metoda sémantického diferenciálu zachycuje celkové klima ve skupině s použitím bipolárních adjektiv, tzn. skupina aktivní – pasivní, podporující – nepodporující. Konstrukce specializovaných dotazníků je většinou stanovena tak, aby bylo možné zjistit celkové klima skupiny, ale i její jednotlivé složky, které lze rozčlenit do následujících oblastí:

- oblast psychologické atmosféry – důvěra, porozumění, podpora,
- oblast mezilidských vztahů - harmonie vztahů, konflikty,
- oblast kooperace – ochota ke spolupráci, společně řešení úkolů,
- oblast rozvoje a zralosti skupiny – pocit sounáležitosti se skupinou, shoda v hodnotách a cílech,
- oblast komunikace – dosažení informací, včasnost, přesnost a rychlost komunikace,
- oblast stylu vedení – způsob vedení pracovní skupiny, formální a neformální vztahy,
- oblast úspěchu – zaměření na úspěch, aktivita, vytrvalost, trpělivost,
- oblast sociální začleněnosti – míra naplnění potřeb skupiny.

3.3 Pracovní spokojenost a pracovní uspokojení

Pracovní spokojenost chápe Nakonečný⁴⁰ v širším a užším slova smyslu. V užším slova smyslu znamená, jak je pracovník spokojen s prací zahrnující odměnu za vykonanou práci, požadované nároky na plnění pracovních úkolů. V širším slova smyslu znamená, jak je pracovník spokojen v práci, tj. rysy pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám. Je tedy nepochybně zřejmé, že zejména pojetí pracovní spokojenosti v širším slova smyslu má spojitost se sociálně-psychologickými aspekty, jelikož se tu jedná o charakteristiky pracovní atmosféry a pracovního prostředí. Existují různá pojetí pracovní spokojenosti:

- situační orientovaná na pobídky – motivační orientovaná na potřeby,
- celková – dílčí,

⁴⁰ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 111-114. ISBN 80-247-0577-X.

- orientace na budoucnost – orientace na minulost,
- časově stabilní reakce – přechodný stav.

S pracovní spokojeností úzce souvisí **pracovní uspokojení**. Pracovní uspokojení je definováno jako příjemný emocionální stav vycházející z hodnocení vlastní práce nebo pracovních zkušeností. Existuje vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, protože spokojenost a odměna mohou vést k větší snaze a většímu pracovnímu výkonu, zároveň pak větší odměna může vést k pracovní spokojenosti. Je zde tedy vidět oboustranný vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti a záměrného pracovního úsilí a odměny za vykonanou práci. Zdrojem pracovní spokojenosti je odměna získaná za pracovní výkon, uspokojení vycházející z vlastní práce a ze samotného výkonu, zvláště pak, pokud si zasluhuje obdivu sociálního okolí, které vyvolává pozitivní sebehodnocení. Pracovní uspokojení je podle Arnolda ⁴¹ jedním z indikátorů psychologické pohody jedince a jeho psychického zdraví. Většinou je neobvyklé, že by osoba, která je v práci nespokojená a nešťastná, bude jinak obecně šťastná, proto je zde snaha o to, aby se práce stala běžnou součástí života. Je zde určitý předpoklad, že uspokojení z práce bude směřovat k dobrému pracovnímu výkonu a motivaci. V oblasti pracovního uspokojení členit tři hlavní přístupy:

- uspokojení z práce má dispoziční povahu a je založeno na geneticky zděděných dispozicích,
- uspokojení z práce vzniká prostřednictvím informací a zkušeností poskytnutých ostatními lidmi na pracovišti,
- uspokojení z práce je ovlivněno charakteristikou práce a očekáváním jedince.

Některé studie ukazují, že uspokojení z práce se během života mění. V období aktivního života dochází ke stabilnímu růstu, což může mít různé důvody:

- starší lidé mohou mít lepší pracovní místa než mladší lidé, jelikož měli dostatek času najít si takovou práci, která jim vyhovuje,
- starší lidé mohou mít nižší očekávání, proto je jednodušší je uspokojit,
- je možné, že starší lidé byli vždy obecně spokojenější než mladší lidé,

⁴¹ **ARNOLD J.** *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 250-259. ISBN 978-80-251-1518-3.

- starší lidé, kteří jsou v práci nespokojení, mohou odejít do předčasného důchodu, takže ti, kdo v práci zůstávají, tvoří neobjektivní vzorek starších lidí.

Míra pracovní úspěšnosti je podle tvrzení Nakonečného ⁴² zdrojem sebehodnocení a zároveň je pracovní úspěšnost považována za jeden z nejdůležitějších činitelů pracovní spokojenosti. V hodnocení sebe samotného vystupuje fenomén atribuce, což je přisuzování neúspěšnosti nebo úspěšnosti

Za hlavní motivátory pracovní spokojenosti vyvolávající pozitivní účinek se považuje možnost sebereflexe a postupu, odpovědnost, zajímavá práce, uznání a úspěšný výkon. Naopak za hlavní frustrátory pracovní nespokojenosti vyvolávající negativní účinek se považuje znemožnění v postupu, seberealizace, žádná odpovědnost, nedostatečné uznání, nudná a nezajímavá práce, neúspěšný výkon, nízký status, nejisté pracovní místo, špatné pracovní podmínky a špatná podniková, personální politika. Pokud dojde k selhání při plnění pracovního úkolu, tedy dojde k neúspěchu, může toto selhání jedinec atribuovat sám sobě nebo vnějším okolnostem. Pokud se atribuuje neúspěchy vnějším příčinám neutralizuje se negativní vliv na sebehodnocení, jestliže jedinec atribuuje příčinu svého pracovního úspěchu štěstí, poukazuje to na nedostatečné sebevědomí. Nakonečný ⁴³ říká, že jedinec atribuce prožívá v emocionální rovině hrdost – stud, v kognitivní rovině jedinec usuzuje možnosti úspěšnosti, neúspěšnosti dalších úkolů do budoucna, což má ve vztahu k pracovnímu výkonu motivující či demotivující důsledky. Člověk by se měl naučit přisuzovat úspěchy sám sobě, svému nadání, jelikož tak dochází k posílení sebevědomí a následně motivuje k většímu pracovnímu výkonu. Podstatu pracovní spokojenosti pracovníka tvoří vztah k různým aspektům pracovní situace, a to:

- můj nadřazený a moji kolegové,
- můj plat, pracovní doba, pracovní místo,
- má pracovní náplň a činnost, pracovní podmínky,
- možnosti mého vzestupu a vývoje, organizace a způsob vedení.

⁴² **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 117-118. ISBN 80-247-0577-X.

⁴³ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 119. ISBN 80-247-0577-X.

4 PRACOVNÍ VZTAHY

Při každé lidské činnosti, jak uvádí Koubek ⁴⁴, zpravidla při výkonu práce se vytváří vztahy různé kvality od značně pozitivních k vyloženě negativním vztahům. Může se jednat o příležitostné neformální pracovní vztahy, ale zejména se jedná o formální vztahy upravené platnými pravidly v rámci organizace, pracovní skupiny, či platnými pravidly na celostátní, mezinárodní úrovni. Při vykonávání práce vznikají vztahy, které můžeme rozdělit do těchto skupin:

- zaměstnanecké vztahy, což znamená vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem upravené zákoníkem práce, pracovním řádem, pracovní smlouvou,
- vztahy mezi zaměstnancem a odbory, komorami zaměstnanců,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k veřejnosti, k zákazníkům,
- vztahy mezi spolupracovníky většinou neformální povahy, jde o běžné mezilidské, sociální vztahy.

Kvalitu pracovních vztahů ovlivňuje dosahování pracovních, životních cílů pracovníků a cílů organizace. Harmonické pracovní vztahy mají pozitivní vliv na pracovní produktivní klima, na individuální, celooorganizační, kolektivní výkon a také přispívají k pracovní spokojenosti, sladování osobních zájmů a cílů s cíly a zájmy organizace. Proto je třeba dodržovat hlavní zásady zdravých pracovních vztahů:

- respektovat lidská práva, dodržovat smlouvy, zákony, dohody,
- vést pracovníky k tomu, aby dodržovali řády, předpisy, zákony, kodexy stanovené organizací,
- respektovat odbory jako partnera zaměstnavatele,
- respektovat zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele,
- formulovat a realizovat jasná a spravedlivá pravidla politiky získávání, výběru,

⁴⁴ **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 304-307. ISBN 80-7261-033-3.

- rozmisťování, hodnocení, odměňování pracovníků,
- používat jednoznačně a detailně formulované pracovní smlouvy,
 - důraz na rozvoj stylu vedení lidí a formování pracovních týmů,
 - důraz na formování osobnosti, rozvoj člověka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace,
 - dbát na dostatečné a intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech týkajících se organizace,
 - vytvářet žádoucí pozitivní mezilidské vztahy,
 - pečovat o sociální rozvoj pracovníků,
 - prevence projevů diskriminace.

Koubek⁴⁵ uvádí, že pracovní poměr nejčastěji vzniká uzavřením pracovní smlouvy, tím vzniká i **vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem**. Organizace musí zacházet slušně se zaměstnancem, ať už jde o vznik, změnu, či zánik pracovního poměru, jelikož slušné chování má vliv na pracovní morálku, důvěru ve vedení a pověst organizace .

Aby se vytvořily na pracovišti zdravé pracovní vztahy, je nutné, aby byly dány všem účastníkům pracovních vztahů jasná pravidla, která výrazně přispívají ke správnému fungování v organizaci. Některá pravidla vztahující se k pracovním vztahům v organizacích musí být dodržována, a proto jsou upravována zákony, celostátními, mezinárodními úmluvami a předpisy. Pracovníci a zaměstnanci musí dodržovat tyto základní povinnosti:

- plnit pokyny svých nadřízených, řádně a svědomitě pracovat, plnit pracovní úkoly,
- dodržovat pracovní dobu a při vykonávání práce používat pracovní prostředky,
- dodržovat právní předpisy, spolu s dalšími předpisy, které se vztahují k vykonávání práce,
- prohlubovat svou kvalifikaci,

⁴⁵ **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 306-313. ISBN 80-7261-033-3.

- chránit majetek zaměstnavatele před zničením, ztrátou, zneužitím a poškozením, na hrozící škodu musí pracovník upozornit své nadřízené, pokud je třeba odvrátit hrozící škodu, musí tak pracovník učinit a škodu odvrátit v případě, že mu nehrozí ohrožení své osoby, spolupracovníků a blízkých osob,
- nesmí jednat v rozporu se zájmy zaměstnavatele.

Vedoucí pracovníci musí dodržovat tyto základní povinnosti:

- kontrolovat, řídit, organizovat pracovní úkoly a práci podřízených,
- pravidelně hodnotit vztahu k práci a k pracovnímu kolektivu,
- vytvořit příznivé pracovní podmínky a podmínky pro zvýšení odborné úrovně pracovníků, zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zajišťovat odměňování pracovníků,
- včasně přijmout opatření k ochraně majetku zaměstnavatele,
- zajistit, dodržování právních předpisů.

Zaměstnavatelé podle Koubka ⁴⁶ musí dodržovat tyto základní povinnosti:

- vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů a bezpečnou práci, dodržovat závazky vycházející z pracovní smlouvy a právních předpisů, přidělovat pracovníkům práci, vyplatit za vykonanou práci plat,
- zajistit všestranný rozvoj pracovníků, úpravu pracoviště,
- umožnit pracovníkům ve všech směnách stravování,
- zajišťovat ochranu věcí, které pracovníci obvykle nosí do práce a odpovídat za škodu, kterou pracovník způsobil v souvislosti s výkonem pracovních úkolů.

4.1 Pracovní skupina

V organizacích pracovní skupina vzniká dle Nakonečného ⁴⁷ formálními pravidly pro dosažení stanovených cílů. Organizační pracovníci rozhodují o velikosti, struktuře i činnosti pracovní skupiny. V rámci jedné skupiny se vytváří neformální skupina s více

⁴⁶ **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 314. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁷ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 144. ISBN 80-247-0577-X.

podskupinami. Ve skupině dochází k vzájemné interakci členů skupiny, kteří si vytváří systém rolí a norem. Základním znakem pracovní skupiny je její soudržnost, atraktivita, rozhodování a komunikace. Nakonečný⁴⁸ tvrdí, že vznik pracovních skupin je ovlivněn procesem výběru a rozmisťování, organizací a technologií pracovního procesu. Skupina je pro jedince důležitá z hlediska ekonomického, sociálního, psychického i ideologického a zároveň je základem sociálního subsystému organizace. Pracovní skupina plní spoustu funkcí. Mezi tyto funkce patří snaha o dosažení skupinových cílů, rozvíjí skupinové i sdružovací potřeby, umožňuje příležitost pro rozvoj a upevňování pocitu identity, což je potřebné z hlediska sebepoznání jedince, zajišťuje pocit bezpečí, sociálního kontaktu, dosahování úspěchu. Vytváření a formování skupiny je dynamickým procesem a prochází určitými změnami a stádii vývoje, která lze shrnout takto:

- vývoj přijímání nových členů – překonávání překážek nedůvěry, respektování, ustanovování norem,
- rozhodování a komunikace – strategie rozhodování,
- motivace – kooperace a druhy motivů,
- kontrolování a organizace – efektivita práce, neformálnost, závislost členů.

Relativně stabilní pracovní skupiny mají svá specifika:

- určením autority, kontroly, role skupiny v organizaci,
- vyjasnění pozic členů,
- existence komunikace, neformálních norem,
- podpora vzájemné kontroly, kooperace, která je znakem skupinového úsilí a zejména je jedním z prostředků dosahování cílů a plnění úkolů,
- nízká míra fluktuace.

Pomocí sociometrie lze měřit sociální vztahy mezi členy skupiny, přináší obraz vnitřních vztahů skupiny i základní charakteristické znaky skupiny, do kterých patří:

- kohezivita,

⁴⁸ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 145-152. ISBN 80-247-0577-X.

- aktivita,
- stabilita,
- důvěryhodnost,
- kontrola,
- autonomie,
- flexibilita,
- homogenita,
- polarizace.

Nakonečný ⁴⁹ předpokládá, že základem správného fungování pracovní skupiny je skupinový konformismus (přizpůsobení se), skupina může vykazovat činnost pouze tehdy, jestliže příslušníci pracovní skupiny mají jednotné postoje k cílům a normám. Aby se jedinec dokázal přizpůsobit podmínkám společnosti, musí nahlížet na konformitu jako na morální povinnost člověka, která je žádoucí k získání úcty ostatních a musí mít pocit, že konformita nabízí pozitivní výhled do budoucna. Významným činitelem konformismu je atraktivita skupiny, kdy platí, že čím více odměn skupina nabízí, tím je pro jedince atraktivnější. Pracovní skupina umožňuje svým členům spolupracovat, dělat zajímavou činnost, dosahovat vysokých výdělků a odměn, udržovat sociální vztahy. V životě organizace hraje významnou roli uspokojení sociálních potřeb, sebehodnocení a dobré sociální klima, které je jedním z činitelů pracovní spokojenosti pracovníků. Do jaké míry se jedinec identifikuje se skupinou, závisí na vnímání prestiže skupiny, míře vzájemnosti skupinových i osobních cílů, kvalitě a míře odměn, jež jedinci skupina poskytuje.

4.2 Pracovní pozice

Organizace je složená podle Vtípila ⁵⁰ z pozic v určité hierarchii, na samém vrcholu stojí vedoucí, uprostřed může být různý počet zprostředkujících pozic s menší pravomocí a na základně jsou řadoví pracovníci. Takto podobně je uspořádaná

⁴⁹ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 146-148. ISBN 80-247-0577-X.

⁵⁰ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 57-58. ISBN není uvedeno.

i pracovní skupina. Mezi základní problémy organizace řadí Vtípil⁵¹ vztahy mezi lidmi, kdy dochází ke ztrátě kontaktů mezi skupinami. Je třeba rozlišovat formální a neformální normy. Formální struktura skupiny je soubor pozic, rolí a norem. Normy jsou závazné a očekávané vzorce chování členů skupiny a jsou tzv. ideologií skupiny. Neformální normy jsou dané neformální skupinovou dynamikou, tedy kulturou, tradicemi organizace. Formální i neformální normy jsou tak hlavním zdrojem hodnot skupiny a zároveň regulují chování členů skupiny. Prostřednictvím norem je možné realizovat pracovní role členů ve skupině. Status je daný formální rolí a pozicí a je závislý na formální autoritě, úrovni profese v dané struktuře, pracovních podmínkách, výši platu, obsahu vykonávané práce, kvalifikaci a schopnostech, osobnostních vlastnostech a předpokladech pracovníka. Neformální vztahy jsou založeny na vzájemných sympatiích a nesympatiích. V neformální struktuře má každý člen svou vlastní roli a pozici, jež je určována stupněm, ve kterém jeho mínění ovlivňuje ostatní členy pracovní skupiny. Status neformální skupiny je vnitřním statusem, který je dán především osobnostními vlastnostmi pracovníka. Mezi neformální a formální pozicí mohou být značné rozdíly. Na základě těchto rozdílů tak může docházet k narušování mechanismů formální autority a vztahů ve skupině.

Hlavním předpokladem pracovní skupiny je vzájemný soulad motivace, schopností a požadavků organizace.

4.3 Efektivita pracovní skupiny

Pracovní skupina v psychologii organizace znamená pro Nakonečného⁵² základní element organizační činnosti, jelikož zastává oblast důležitých sociálních interakcí, kdy zejména vnitřní dynamika a struktura pracovní skupiny výrazně ovlivňují produktivitu organizace. Dění v malé skupině probíhá prostřednictvím třech elementů sociálního chování:

- interakce, časově omezené nebo trvalejší projevy vztahů, ne vždy dobře pozorovatelná a měřitelná,
- činnost, časově ohraničená nebo trvalejší aktivita, je dobře pozorovaná

⁵¹ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 57-58. ISBN není uvedeno.

⁵² **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 134-135. ISBN 80-247-0577-X.

a měřitelná,

- o emoce, zahrnují celou řadu pocitů subjektu vůči ostatním lidem.

Prostřednictvím emocí, interakce a činnosti vzniká dle tvrzení Nakonečného⁵³ sociální systém, který je považován jako součást prostředí, v němž skupina existuje. Skupina si vytváří optimální existenční podmínky pro existenci v dané skupině. Vnější prostředí skupiny má tři navzájem se ovlivňující stránky. Jedná se o stránku sociální, fyzickou a technickou. Pracovní skupina se neustále přizpůsobuje svému prostředí. Z tohoto vyplývá, že dění ve skupině je ovlivňováno vlastnostmi prostředí, stavem skupiny a také její vnitřní dynamikou, kdy dění ve skupině působí i na vnější prostředí, tzn. organizaci. Na členy pracovní skupiny během pracovní i mimopracovní činnosti přímo působí rodina, přátelé, sousedé. Tento proces je vnitřně regulován tak, aby se členové skupiny mohli udržet v tomto prostředí. Významnou roli v pracovní skupině hraje adaptace na komplexní podmínky vnějšího prostředí a to jak na organizační požadavky, tak i na organizační klima.

Aby skupina plnila své postavení v daném prostředí, předpokládá fungování systému komunikace, dělby práce, vedení, disciplíny.

Malá pracovní skupina je organizačně sestavená skupina lidí s přidělenými rolmi, která má svá specifika:

- o společné cíle, hodnoty, pravidla, normy,
- o členové skupiny jsou si fyzicky blízcí,
- o dochází k přímé interakci mezi členy,
- o diferenciaci statusů a rolí,
- o sociální struktura mezilidských vztahů jako lhostejnost, sympatie, antipatie dlouhodobá a trvalejší existence skupiny,
- o daná míra koheze.

V organizacích je uplatňována klasifikace skupiny, tzv. dělení na formální a neformální skupiny. Formální skupiny vznikají v rámci dané organizace z pracovních-technických důvodů a jsou vytvářeny samotnou organizací za účelem plnění pracovních úkolů

⁵³ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 136-142. ISBN 80-247-0577-X.

a cílů jednotlivých oddělení. Neformální skupiny vznikají přirozeným seskupováním lidí za účelem uspokojování sociálních potřeb na pracovišti i ve volném čase.

Nakonečný⁵⁴ charakterizuje solidaritu mezi členy skupiny jako obecnou a základní normu pracovní skupiny. Solidarita zahrnuje pocit sounáležitosti, podpory, vzájemnosti a soudržnosti. Normy jsou nepsané předurčující požadavky, jsou určitou ideou, která se tvoří z konkrétních událostí a činností. Lidé přinášejí do skupiny své normy z vnější, které ve skupině uplatňují, následně ve skupině vznikají normy nové na základě svých zkušeností, vytváří se tradice, která je závazná pro všechny členy skupiny. Za dodržení skupinové normy se uplatňuje pozitivní sankce, v případě nedodržení normy se uplatňuje negativní sankce a následuje negativní reakce ostatních členů skupiny. Dlouhodobé nedodržování skupinových norem může vést až k vyloučení jedince ze skupinového života. S vnitřním uspořádáním skupiny se vytváří typy sociálních interakcí mezi členy skupiny:

- racionální, zaměřená na dosažení maximálního osobního zisku,
- emocionální, očekávání, že vynaložené výdaje budou kompenzovány ziskem,
- romanticko-emocionální, která se v pracovních skupinách téměř nevyskytuje.

Avšak v rámci skupinových interakcí se mohou objevit problémoví jedinci, kteří interakci ztěžují a výrazně komplikují. Jedná se především o emocionálně labilní, agresivní, dominantní, úzkostné, příliš uzavřené osoby, které jsou neschopné přiměřených reakcí a interakcí ve svém sociálním okolí.

⁵⁴ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 143. ISBN 80-247-0577-X.

5 KOMUNIKACE A KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Komunikace umožňuje dle Vtípila ⁵⁵ úspěšné fungování v organizaci a potřebnou koordinaci aktivity v jednotlivých částech organizace. Komunikování zprostředkovává sociální interakci v organizaci a stává se tak základním nástrojem a prostředkem v procesu řízení realizující rozhodnutí. Celkový komunikační proces a úspěšnost řídicího působení ovlivňuje povaha, podmínky, vlastnosti a formy komunikace. Komunikační proces je tvořen zdrojem komunikace - komunikátorem, příjemcem - komunikantem a sdělením - komuniké. Hlavním a důležitým cílem komunikace je dorozumění, podávání sdělení, informací, ovlivňování motivace, koordinace a postojů. Optimální vztahy na pracovišti závisí na příznivé komunikační situaci ve skupině.

Můžeme rozlišovat obecné dimenze komunikace v organizaci. Každý proces komunikace má svůj obsah, který probíhá vždy za přítomnosti rušivých elementů, jež vznikají v přenosu. Komunikace může být zprostředkována komunikačními uzly, takže v organizaci dochází ke vzniku komunikačních sítí. Díky komunikaci dochází k přenosu informací. Z hlediska existence zpětné vazby můžeme členit komunikaci dvousměrovou nebo jednosměrovou. U obou těchto komunikací existují výhody a nevýhody. Jednosměrová komunikace je zpravidla rychlejší, dvousměrová komunikace je přesnější. Jednosměrová komunikace je většinou spojována s plánováním, uspořádáním a systematičností, dvousměrová komunikace je spojována s problémy. Efektivnost komunikace je ovlivněna osobnostními rysy komunikátora a příjemce, rovněž je ovlivněna vztahy uvnitř skupiny a vztahy uvnitř celé organizace. Člověk přijímá informace výběrově, a to v souladu se svými hodnotami, zájmy a znalostmi, člověk má tendenci ke zjednodušování příjmu informací.

Obsah sdělení musí být zaměřen v komunikačním procesu na příjemce. Důležitou roli hraje i styl sdělení, kdy by měly být dodrženy určité zásady:

- správné zacházení s opozičními postoji,
- různá ovlivnitelnost lidí,
- obsah sdělení může být příliš obtížný a chápaný různými způsoby,
- existuje vhodné množství informací, které jsou vhodné jedinci poskytnout,

⁵⁵ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 52-53. ISBN není uvedeno.

- zaměření na emocionální účinek slov.

Může docházet ke komunikačním problémům. Jednou z nejčastějších příčin je nedostatečná zpětná vazba, kdy pracovník odpoví, že věci rozuměl, ale je tomu naopak. Nesnází v komunikaci může být narušený vztah mezi podřízenými a nadřízeným.

5.1 Efektivnost komunikace

Efektivnost komunikace závisí dle tvrzení Vtípila⁵⁶ na motivaci, jelikož motivace je jedním z hlavních činitelů ovlivňující efektivitu komunikace. Komunikace, která zohledňuje motivační vztahy a zároveň bere v úvahu personální, organizační okolnosti, důvěryhodnost komunikátora a strukturu skupiny, je úspěšnější a účinnější. Uspořádání komunikačních sítí je významným činitelem efektivnosti komunikace.

Komunikace v organizaci má různé druhy a v hierarchickém uspořádání může komunikace probíhat horizontálně, směrem nahoru a dolů. Komunikace jako centrální informační nástroj organizace umožňuje dosahování cílů organizace, snaží se o uskutečnění a splnění cílů organizace i individuálních cílů a záměrů. Komunikace probíhající směrem dolů obsahuje pokyny, doporučení, příkazy, informace ohledně koordinace práce, o cílech, plánech i o organizaci. Komunikace ze shora dolů vytváří pozitivní postoje a podmínky ke komunikování a přijímání informací. Komunikace probíhající směrem nahoru zahrnuje zprávy formální povahy, stížnosti, žádosti, dotazy pracovníků, vytváří zpětnou vazbu z hlediska informačního a rozhodovacího procesu. Horizontální komunikace probíhá mezi jednotlivými útvary na stejné úrovni a obsahuje koordinaci a vzájemnou výměnu informací mezi útvary. Dalším typem komunikace v organizaci je neformální komunikace, která vyplývá z interakcí pracovníků. Pro jedince je komunikace s ostatními lidmi přirozenou potřebou a zároveň je důležitou zpětnou vazbou. Neformální komunikace probíhá jednosměrně, a to většinou zdola nahoru, tzn. od nižších pozic směrem k vyšším pozicím. Tento typ komunikace obsahuje různé pomluvy a informace, jež nemají formální charakter.

Vztahy mezi vedoucím a členy pracovní skupiny jsou vztahy nadřízeného k podřízeným. V pracovní skupině se také vyskytují neformální vztahy související s postoji mezi vedoucím skupiny a jednotlivými členy skupiny. Tyto vztahy souvisí

⁵⁶ **VTÍPIL Z.** *Sociální psychologie práce, pracovní motivace*. Olomouc: FF Univerzita Palackého, 1998. s. 53-55. ISBN není uvedeno.

s celkovým skupinovým klimatem a pracovní spokojeností. Lze uvést základní dimenze vztahů mezi vedoucím a členy skupiny:

- konfliktní – kooperativní,
- uvolněné – napjaté,
- vyjádřené slovy je, není akceptován.

5.2 Komunikace v pracovní skupině

Nakonečný⁵⁷ uvádí, že **komunikace ve skupině** se opírá o mimiku, obsah slovního sdělení, způsob jednání a chování a zahrnuje především formální výměnu informací, která se týká činnosti pracovní skupiny. Ve skupině se dělí různé typy komunikace:

- Hvězda, kdy jeden ze členů dostává více informací než druzí a proto vyvolává nejmenší spokojenost,
- Y, znamená komunikaci dvou výše postavených členů, mezi, kterými není spojení a tak vzniká nebezpečí dvojznačnosti,
- Kruh, znamená omezenou komunikaci,
- Řetěz, příkazy a rozkazy shora dolů,
- Totál, všichni komunikují se všemi, každý komunikuje s každým, a proto vyvolává tento typ komunikace vysokou spokojenost.

V každé skupině existuje **komunikační síť**, která obsahuje typy, obsah a způsob komunikace. Horizontální komunikace probíhá mezi členy pracovní skupiny, naopak vertikální komunikace probíhá mezi nadřízenými a podřízenými. V souvislosti s komunikací je nutné zmínit i skupinové rozhodování, jejímž předmětem jsou pracovní a mimopracovní problémy a v podstatě se jedná o proces řešení problémů, nalézání vhodné cesty, jak problém vyřešit, kdy výsledkem řešení je rozhodnutí. Skupinové rozhodování a řešení problémů má své výhody a nevýhody. Nevýhodou skupinového řešení může být ne příliš dokonalá komunikační síť nebo negativní skupinové klima. Výhodou skupinového řešení je komplexní přístup k řešení problému, mnohem lepší identifikace problému a uplatnění kompetence všech členů skupiny.

⁵⁷ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 154-155. ISBN 80-247-0577-X.

5.3 Konflikty v pracovní skupině

Konflikty v pracovní skupině Štikar⁵⁸ charakterizuje jako hlavní indikátor disharmonie vnitřních vztahů, které testují kvalitu mezilidských vztahů, její vnitřní sílu a odolnost skupiny. Obecně lze říci, že čím je pracovní činnost obtížnější a čím složitější podmínky tuto pracovní činnost ovlivňují, tím se zvyšuje riziko výskytu konfliktů. Mezi nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti patří zejména:

- vztah nadřízený a podřízený, kdy každý z nich má jiný úhel pohledu, problém spočívá i v nevyvážené pozici účastníků,
- sociální vztahy na pracovišti mohou být narušeny nejasně vymezenými kompetencemi, odlišnou hodnotovou orientací, nerespektováním sociálních norem či nedostatečnou komunikací,
- generační specifika, jelikož v důsledku věkové nesourodosti dochází k odlišnosti hodnotového a motivačního zaměření a postojů,
- viditelné odlišnosti mezi stávajícími členy pracovní skupiny a nově příchozími,
- nedostačující adaptace pracovníků na skupinu, organizaci či práci,
- negativní a nepříznivé skutečnosti, které se vztahují k organizaci práce, finančnímu ohodnocení, pracovním podmínkám,
- osobnostní rysy, sociálně-patologické projevy chování, nepříznivé charakterové vlastnosti pracovníka.

Průběh konfliktu je ovlivňovaný situací, sociálním prostředím, druhem problému, předpokládanými důsledky problému a vztahem stran. Tyto faktory mohou řešení problému znesnadňovat nebo usnadňovat.

V praxi je možné ve vztahu ke konfliktům využít dva základní metodické přístupy. Jedním z nich je využití metody rozhovoru a dotazníkového šetření, kterými se zjišťují příčiny, průběh, intenzita a důsledky konfliktu. Dalším metodickým přístupem jsou intervenční metody, které slouží k následnému řešení konfliktu. Cílem odborného psychologa, který vystupuje v roli facilitátora je usnadnění komunikace, cesty k řešení konfliktu, která je přijatelná pro obě strany. Facilitátor vede ke vzájemnému pochopení

⁵⁸ ŠTIKAR J., RYMEŠ M., RIEGEL K. a HOSKOVEC J. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2000. s. 95-97. ISBN 80-246-0048-X.

a snaží se obě strany motivovat a vést k hledání a nalézání společného rozhodnutí. Facilitátor využívá základní formu vyjednávání a postupuje podle jednotlivých fází řešení konfliktu:

- ujasnění stanovisek a vnímání problému včetně vlastních prožitků,
- uznání problému, dohodnutí společných východisek řešení problému,
- hledání optimálního řešení přijatelné pro obě strany, dohodnutí postupu řešení problému,
- realizace řešení konfliktu.

V pracovní skupině může podle Nakonečného⁵⁹ docházet ke **konfliktům** mezi jedním nebo více členy, vedoucím skupiny nebo mezi vedoucím a skupinou jako celkem. Příčinou konfliktů je střet osobních a organizačních cílů, nejednotnost, neslučitelnost způsobů chování, postojů, plánů. Dlouhodobě neřešené konflikty mohou ohrožovat existenci skupiny, proto je zapotřebí tyto konflikty včas řešit. V zásadě platí, že je třeba konfliktům předcházet a pokud konflikty vzniknou, tak je nutné je řešit. Řešení konfliktu je možné pomocí hledání kompromisu, pohotovosti k poskytnutí koncese umožňující druhé straně vyjádřit svůj názor, přímou konfrontací konfliktu, či mediací. V organizacích dochází ke třem typům konfliktů, a to k:

- individuálním konfliktům vznikajícím na základě individuálního rozhodování,
- interorganizačním konfliktům vznikajícím mezi organizacemi,
- intraorganizačním konfliktům vznikajícím mezi pracovními skupinami.

Za hlavní zdroje konfliktů a následné problémy v komunikaci Koubek⁶⁰ považuje tyto:

- osobnost jedince a jeho sociálního chování, jedná se o osoby nesnášenlivé, neukázněné, nedbalé, agresivní. Možným řešením je snaha o usměrnění, či vyčlenění jedince z kolektivu,
- nedorozumění spočívající ve špatné komunikaci, nejasném a nedostatečném vysvětlení pracovních povinností a úkolů, nedostatečná kvalifikace pracovníků.

⁵⁹ **NAKONEČNÝ M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 158. ISBN 80-247-0577-X.

⁶⁰ **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 315-317. ISBN 80-7261-033-3.

Možným řešením je vzdělávání pracovníků, zlepšení komunikace pomocí porad a konzultací,

- nedostatky personální činnosti organizace spočívající ve špatném výběru pracovníků, nevhodném přidělení pracovníka na pracovní místo, nedostatky v hodnocení a odměňování, nedostatečná péče a zanedbávání vzdělávání pracovníků. Možné řešení nabízí změna personální politiky organizace,
- styl vedení v organizaci, kdy převažují direktivní přístupy, nedostatečné respektování pracovníků a jejich lidských práv. Řešení spočívá ve zlepšení stylu vedení lidí s tím, že zásadní prioritou je vzdělávání vedoucích pracovníků,
- způsob formování týmů, kdy důraz je kladen především na žádoucí kvalifikační strukturu týmu, nikoliv na charakteristiky členů a vedoucího týmu. Řešením je v tomto případě zejména lepší výběr a psychologické posouzení pracovníků z hlediska osobnostních charakteristik přispívající k vytvoření kooperativních, pozitivních a zdravých pracovních vztahů,
- změny v technologii, organizačních strukturách a organizaci práce, jelikož pracovníci nejsou včas a dostatečně informováni o změnách. Tyto změny jsou prováděny bez ohledu na postoje a názory pracovníků, tím dochází poklesu kvalifikovanosti práce, je potřeba osvojit si nové pracovní postupy a návyky. Řešením je včasné a dostatečné informování pracovníků o změnách a následné zapojení do změn,
- pracovní podmínky velmi výrazně ovlivňují náladovost a rozpoložení pracovníka. Konflikty mohou vznikat při nedostatečném a stísněném prostoru, stresu, zvýšeném zatížení pracovníka, rizikovosti práce. Řešením je omezení a eliminování negativních vlivů pracovního prostředí,
- příčiny nacházející se vně organizace, které souvisí s rodinnými a životními podmínkami, s politickou a hospodářskou situací ve společnosti, zvláště pak se společenskými negativními jevy. Řešením je pomoc organizace pracovníkovi překlenout jeho složitou situaci, rozpoznat změnu nálady a přiměřeně na ni reagovat, aby nedocházelo ke konfliktům.

Většinu konfliktů je možné podle Koubka ⁶¹ odstranit prostřednictvím poradenských služeb poskytující pomoc pracovníkům, obvykle se jedná o služby sociálního pracovníka či psychologa. Ke zdravým pracovním vztahům přispívá vytvoření sociální atmosféry důvěry a otevřenosti mezi pracovníky a vedoucími. Za efektivní nástroj eliminace a prevence konfliktů je fungující systém komunikace, možnost vyjádření k záležitostem organizace, sdělení svých názorů a připomínek, dostatečné a včasné informování o všem, co se týká organizace. Je nezbytné věnovat pozornost sestupné i vzestupné vertikální komunikaci, ale také komunikaci horizontální mezi pracovními skupinami, jednotkami a samotnými pracovníky.

⁶¹ **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 317-318. ISBN 80-7261-033-3.

6 PÉČE O PRACOVNÍKY

Nejdražším a nejdůležitějším zdrojem v tržním prostředí jsou podle Koubka⁶² pracovníci, zvláště pak kvalifikovaní pracovníci. Je nezbytné věnovat pracovníkům náležitou péči, jelikož konkurenceschopnost a úspěšnost zaměstnavatelů je závislá na samotných pracovnících, jejich schopnostech, dovednostech, spokojenosti, pracovním chování, vztahu k práci a zaměstnavateli. Neexistuje obecná a jednoznačná definice péče o pracovníky, ale ve svém nejširším pojetí můžeme do péče o pracovníky zahrnout záležitosti týkající se pracovní doby a režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti včetně ostatních služeb poskytovaných jejich rodinám, personální rozvoj pracovníků a péči o životní prostředí. V organizaci péče o pracovníky zastává tři druhy zájmů a cílů:

- cíle a zájmy zaměstnavatele související se získáváním, formováním pracovníků, jejich rozvojem pracovních schopností, sociálních dovedností, motivace, výkonu a sbližování osobních zájmů pracovníků se zájmy organizace a vytvářet zdravé pracovní vztahy,
- cíle a zájmy související s uspokojením potřeb jedince,
- cíle a zájmy společnosti související s občanskými právy, zdravím a sociálním rozvojem jedince.

6.1 Pracovní prostředí

Do pracovního prostředí zahrnuje Koubek⁶³ všechny materiální podmínky pracovní činnosti, jež v souvislosti s dalšími podmínkami vytváří fyzikální, biologické, chemické, sociálně psychologické faktory, které do značné míry ovlivňují pracovní během pracovního procesu. Struktura a úroveň pracovního prostředí působí na výkon, pracovní pohodu, spokojenost a zdravotní stav pracovníka. Nepříznivé pracovní prostředí a špatná adaptace vyvolává u pracovníka nespokojenost, která se obvykle odrazí i ve vztahu k zaměstnavateli. Personální práce se zaměřují na fyzikální podmínky, sociálně psychologické podmínky práce a **prostorové řešení pracoviště**,

⁶² **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 321. ISBN 80-7261-033-3.

⁶³ **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 329-330. ISBN 80-7261-033-3.

jež zahrnuje vhodnou pracovní polohu a vhodnou výšku pracovní plochy, optimální zorné podmínky a pohybové prostory pro práci rukou a nohou, pohodlný přístup na pracoviště bez překážek. **Fyzikální podmínky práce** jsou upravovány hygienickými předpisy, jsou měřitelné a cílem je ochrana zdraví pracovníka. Fyzikální podmínky mají vliv na pracovní výkon, tělesný a duševní zdravotní stav pracovníka. V důsledku duševního rozpoložení ovlivňují fyzikální pracovní podmínky vztahy na pracovišti. Mezi fyzikální podmínky práce patří:

- pracovní ovzduší vytvářené vlhkostí, teplotou, rychlostí proudění a čistotou vzduchu zajišťující pracovníkovi tepelnou rovnováhu,
- osvětlení, u něž se sleduje osvětlenost, rovnoměrnost, směr a barva osvětlení, možný vznik oslnění,
- hluk neboli zvuk jako rušivý element, který má na člověka nepříjemný a škodlivý účinek,
- barevná úprava pracoviště jako nástroj zlepšení světelných podmínek, cílem je estetický účinek a psychologické ovlivnění pracovníka.

Sociálně psychologické pracovní podmínky závisí podle tvrzení Koubka⁶⁴ na tom, zda pracovník vykonává svou práci izolovaně nebo v neustálém kontaktu s ostatními spolupracovníky. Je třeba počítat s tím, že člověk je tvor společenský, který potřebuje a vyhledává kontakt s ostatními lidmi, izolace vede k psychické nepohodě a může se odrazit ve vztahu k práci a pracovním výkonu. Kvalita pracovních vztahů příznivě či nepříznivě ovlivňuje náladu, chování a pracovní výkon pracovníka.

Cílem **bezpečnosti a ochrany zdraví** je vytvořit bezpečné pracovní podmínky, předcházet příčinám, které by ohrožovaly život a zdraví pracovníka, zabránit vzniku nemocí z povolání a pracovních úrazů. Každý zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také na informace o rizicích práce. Dozor bezpečnosti práce provádí ministerstvo práce a sociálních věcí, jeho podřízeným orgánem je Český úřad bezpečnosti práce a výkonnými složkami jsou inspektoráty bezpečnosti práce. Dozor v oblasti hygieny provádí hygienická služba. Tyto orgány státního dozoru mohou při výkonu své činnosti kontroly bezpečnosti práce vstupovat do prostor organizací, požadovat doklady, informace, mohou nařizovat odstranění

⁶⁴ **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 331. ISBN 80-7261-033-3.

zjištěných závad, zakázat využívání technologií ohrožující život a zdraví a ukládat pokuty. Koubek⁶⁵ uvádí tyto povinnosti zaměstnavatelů:

- vyhledávat rizika ohrožení zdraví a informovat o nich zaměstnance,
- průběžně seznamovat zaměstnance s právními předpisy,
- odstraňovat a zjišťovat příčiny pracovních úrazů, nemocí z povolání, vést jejich evidenci,
- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práci, která neodpovídá jeho zdravotní způsobilosti a schopnostem,
- zlepšovat ochranná opatření,
- provádět проверки bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti minimálně jednou ročně,
- fyzicky těžké a namáhavé práce nahradit novými technologickými pracovními postupy.

Zaměstnanci mají povinnost:

- při práci používat ochranné pomůcky a pracovní prostředky,
- účastnit se výcviku, školení, lékařským prohlídkám,
- dodržovat předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovišti, nepožívat alkoholické a návykové látky,
- oznamovat závady ohrožující bezpečnost a zdraví při práci, účastnit se na jejich odstranění.

Péče o personální rozvoj pracovníků zahrnuje péči o kvalifikaci a její prohlubování. Zaměstnavatel vytvářením podmínek pro vzdělávání a rozvoj svých pracovníků velice pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost, formuje pracovní sílu a zvyšuje atraktivitu organizace. Do personálního rozvoje se řadí i kariéra pracovníků. Každý pracovník by měl být informován zaměstnavatelem o možnostech dalšího postupu, plánu kariéry v organizaci a dalších perspektivách personálního rozvoje.

⁶⁵ **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 332-333. ISBN 80-7261-033-3.

Koubek ⁶⁶ popisuje **poskytované služby pracovníkům související s výkonem práce:**

- stravování, občerstvení,
- zařízení k osobní hygieně, ukládání věcí a oddechu,
- zdravotní služby,
- poskytnutí ochranných pracovních pomůcek a oděvů,
- zajištění dopravy do zaměstnání,
- poradenské služby zaměřené na pracovní záležitosti pracovníka.

Dále jsou pracovníkům a jejich rodinám na pracovišti **poskytované ostatní služby**, většinou sociální služby, výhody, odměny:

- služby zaměřené na využívání volného času - sport, kultura, cestování,
- služby zaměřené na zlepšení životních podmínek pracovníků – bydlení, pojištění,
- poradenské služby, které se netýkají pracovních záležitostí – právní, psychologické služby,
- programy udržování kontaktu se ženami na mateřské dovolené a v období, kdy pečují o dítě.

Organizace soustřeďuje pozornost jak na pracovní prostředí na pracovišti, tak i přírodní prostředí a **péči o životní prostředí**, protože nepoškozené přírodní prostředí má příznivý vliv na spokojenost a zdraví pracovníků. Organizace se tak podílí na úpravě prostředí, udržování veřejné zeleně včetně estetického obytného prostředí.

Péče o pracovníky má vztah k personálním činnostem a má značný význam pro vytváření pracovních míst, výběr pracovníků, hodnocení, odměňování, stabilitu pracovníků. Personální úsek kontroluje dodržování povinností, které vyplývají ze zákona s ohledem na vnější podmínky fungování organizace a v souladu s povahou práce a pracovními úkoly tvoří a prosazuje koncepci péče o pracovníky. Dbá na školení pracovníků týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví, zajišťuje dostatečnou informovanost pracovníkům o všem, co se jim v oblasti péče o pracovníky nabízí.

⁶⁶ **KOUBEK J.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2002. s. 334-338. ISBN 80-7261-033-3.

7 STRES NA PRACOVIŠTI

Slovo stres vyvozuje Arnold⁶⁷ z latinského slova stringere a v překladu znamená těžce táhnout. Stres je síla, která vyvolává napětí u jedince a jedinec tak pociťuje z tohoto napětí strach. Stres jako slovo má různé definice, je proto velice obtížné stres definovat. Můžeme však říci, že se týká téměř všeho, co se stalo, bylo nepříjemné nebo vyvolalo negativní emoce. Stres je doprovázen mnoha psychickými a fyzickými symptomy. Mezi nejběžnější zdroje stresu v práci patří:

- vnitřní faktory spojené se zaměstnáním,
- role v organizaci,
- osobnost jedince,
- vztahy na pracovišti,
- vývoj a průběh kariérního růstu,
- klima a kultura v organizaci,
- propojenost práce a domova.

Do vnitřních faktorů spojených se zaměstnáním lze zahrnout jako zdroj stresu dlouhou pracovní dobu, nepříznivé pracovní podmínky, práci na směny, riziko a nebezpečí, pracovní přetíženost, cestování a nedostatečné pracovní vytížení. Všechny podněty z našeho prostředí působí na naše smysly a ovlivňují náš psychický stav a náladu, ať už vědomě či nevědomě. Pracovní podmínky souvisí s celkovým duševním zdravím člověka. Špatné duševní zdraví je spojeno s nepříznivými pracovními podmínkami, dlouhou nevyhovující pracovní dobou, nutností rychleji pracovat s vynaložením většího fyzického úsilí, špatnými pracovními vztahy a dalšími škodlivými podněty.

Práce na směny a zatížení jsou dalšími stresovými faktory. Takováto práce má vliv na pracovní motivaci, duševní výkon, ovlivňuje přeměnu metabolismu, teplotu krve a hladinu cukru v krvi. Dlouhá pracovní doba může vést ke koronárnímu onemocnění srdce, proto obecně platí, že pracovní doba přesahující 40 hodin v týdnu má negativní

⁶⁷ **ARNOLD J.** *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. s. 383-390. ISBN 978-80-251-1518-3.

dopady na fyzické i duševní zdraví jedince. Pracovní přetížení Arnold⁶⁸ rozděluje na kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní pracovní přetížení se týká kvantity práce, kterou má jedinec zvládnout, tedy jedinec má moc práce. Hodně práce vede k dlouhé pracovní době. Kvalitativní pracovní přetížení je práce, která je pro určitého jednotlivce příliš náročná. Pracovní přetížení je spojováno s negativními vzorci chování zhoršujícími zdraví. Jestliže je pracovní zatížení spojeno s nudou, rutinou a stereotypem dochází tak k postupnému zhoršování zdraví.

Práce obsahující nebezpečí a riziko zvyšuje hladinu stresu, jedinec je v neustálém stavu vzrušení, adrenalin se zvyšuje a hromadí, dochází ke změnám při dýchání a vyskytuje se svalové napětí, to přispívá k dlouhodobému ohrožení zdraví.

Zavádění nových technologií vyžaduje přizpůsobení se novým postupům, systémům způsobům práce ze strany pracovníků a tím může docházet k zátěži navíc. Každá změna či zavedení nové technologie může zaměstnání učinit obtížnějším, méně uspokojujícím a stresujícím.

Jestliže jsou role v organizaci jasně definovány a pochopeny, očekávání jedince jsou rovněž jasná, je možné se stresovým situacím vyhnout. Existují však tři hlavní kritické faktory a zdroje stresu, tj. role konfliktu, role dvojznačnosti a stupeň odpovědnosti za ostatní. **Role dvojznačnosti** se vyskytuje v případě, že jedinec nemá jasný obraz o pracovních cílech, nezná rozsah odpovědnosti zaměstnání. Nepřesné vymezení role, špatný popis práce, změna struktury organizace a jakýkoliv stav nejasnosti přispívá ke vzniku stresu, životní nespokojenosti, depresivní náladě, nízké motivaci a uspokojení z práce, snížené sebeúctě, což může vést až k rozhodnutí zaměstnání opustit.

Role konfliktu vzniká v případě konfliktních požadavků v zaměstnání a požadavků provádět neoblíbené úkoly nebo úkoly, které nejsou součástí jeho povolání. Konfliktní situace, které se jedinec účastní, způsobuje stresové faktory. Role konfliktu snižuje uspokojení ze zaměstnání, vede ke vzniku kardiovaskulárních onemocnění a vyššímu výskytu úzkosti.

Odpovědnost je dalším stresorem v organizaci. Odpovědnost se dělí na odpovědnost za věci a odpovědnost za lidi. Právě odpovědnost za lidi bývá více stresující než odpovědnost za věci. Je to způsobeno hlavně tím, že jedinec tráví více času ve vztahu

⁶⁸ **ARNOLD J.** *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. s. 390-395. ISBN 978-80-251-1518-3.

s ostatními lidmi, navštěvuje schůze, účastní se konzultací a rovněž je povinen dodržovat různé termíny.

Na **osobnost jedince** Arnold⁶⁹ upozorňuje, jelikož hraje významnou roli při zvládnání stresu. Lidé se sklonem k úzkostlivosti trpí více rolí konfliktů než lidé flexibilní a nenáchylní k úzkostlivosti. Jedinci s vysokou hladinou úzkostlivosti, prožívají roli konfliktu intenzivněji a reagují na ni s větším napětím než jedinci k úzkosti méně náchylnější. Vytrvalost a příležitost kontroly jsou podněty vyvolávající napětí a stres. Je tedy jasné, že osobnost či faktory životního stylu mohou mírnit účinky podnětů způsobující stres, či dokonce samotné podněty stresu vyloučit. Různé **vztahy na pracovišti** mohou být těmi nejhlavnějšími zdroji jak stresu, tak podpory. Vztahy s nadřízenými, podřízenými, se svými spolupracovníky výrazně ovlivňují naši náladu. Špatné vztahy obsahující nízkou důvěru, podporu a zájem zabývat se problémy zvyšují hladinu vnímaného stresu. **Problémy v organizaci** jako nedostatečný pocit jistoty, velká míra strachu, zaostávání, přečeňování, odchod do důchodu, posuzování výsledků, dosažení kariérního stropu způsobují napětí a stres po celý pracovní život. Jedinci, jež trpí kariérním stresem, se vykazují vysokou pracovní nespokojeností, velmi špatnými výsledky v práci, nepříznivými mezilidskými vztahy v práci, vyhořením. Pro mnohé má povýšení či kariérní postup prvořadý význam, při povýšení lidé vydělávají více peněz, dosahují vyšších odměn a mají radost z vyššího postavení a nových pracovní příležitostí. Ve středním věku se kariérní postup zpomaluje, ba přímo zastavuje. Pracovních příležitostí ubývá, zvládnutí práce trvá delší dobu, vědomosti zastarávají a hladina energie klesá. Odchod do důchodu je sama o sobě životní stresující událostí. Jedinci, kteří měli přátele i mimo pracovní prostředí, udržovali životní rovnováhu a věnovali se svým zájmům, pociťovali odchod do důchodu jako osvobozující období, na které se těšili, naopak jedinci s negativními důvody pro odchod do důchodu pociťovali toto období za velice stresující. Proces oceňování a hodnocení vyvolává stres a úzkost, jak u lidí, kteří provádí hodnocení, tak i u lidí, kteří jsou hodnoceni. **Klima a kultura organizace** přispívá ke vzniku stresu, avšak je nutné rozlišit klima a kulturu. Klima organizace se týká vnímání zaměstnanců fungování organizace. Kultura se týká norem, hodnot a předpokladů, které sdílí členové organizace a současně mají vliv na chování jedince a celkového kolektivu. Je možné

⁶⁹ **ARNOLD J.** *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. s. 396-402. ISBN 978-80-251-1518-3.

předpokládat, že jedinec zažije stres, pokud nesdílí hodnoty tvořící přirozenou povahu organizace nebo kdy jedinec věří, že způsob fungování organizace je nejasný. Arnold⁷⁰ odkazuje na existenci mnoha důvodů stresu v oblasti propojení života a práce, kdy může nastat konflikt v oblasti zásahu práce do rodiny, nebo zásahu rodiny do práce. Tento konflikt může vést k pocitu znepokojení, napětí, viny, podráždění, vyčerpání, že někdo neplní svou roli správně. Ztráta zaměstnání je dalším stresorem, jelikož nezaměstnanost jedinec prožívá negativně a cítí se duševně špatně. Zaměstnanost plní skryté a zjevné funkce. Do zjevných funkcí zaměstnanosti patří zejména příjem, do skrytých funkcí lze zařadit časové strukturování, sociální kontakt mimo rodinné prostředí, spojení s cíli, účely, identitou a uplatněnou aktivitou. Jedinec, který ztratil zaměstnání a stal se nezaměstnaným je zbaven zjevných i skrytých funkcí, což vede k špatnému duševnímu rozpoložení a negativním psychickým stavům. Ne všechna zaměstnání podporují duševní zdraví, avšak existují charakteristiky psychologicky „dobrého“ zaměstnání zahrnující rozmanitost, peníze, příležitosti, cíle, využití a rozvoj kvalifikace, bezpečnost, interpersonální kontakt a sociální postavení. Stres na pracovišti je nákladný jak pro organizaci, tak i pro samotného jedince a proto existují strategie řízení organizací, které přispívají ke snížení stresu. Existují tři oblasti intervence stresu:

- primární, snižující zdroje stresu,
- sekundární, zahrnující školení o stresu,
- terciární, podporující zdraví a pracovní poradenství.

Organizace většinou využívají sekundární a terciární intervence stresu, kdy se soustředí na školení managementu o stresu, poradenství a podporu zdraví. Cílem podpory zdraví je snížit rizikové faktory vedoucí ke vzniku nemoci a zhoršení zdraví formou poskytování zařízení pro udržování dobré kondice na pracovišti, relaxační, kondiční programy, psychologické poradenství. Je také možné redukovat stres určitými organizačními strategiemi:

- přepracování úkolů,
- nové navržení pracovního prostředí,

⁷⁰ **ARNOLD J.** *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. s. 403-413. ISBN 978-80-251-1518-3.

- stanovení pružné pracovní doby,
- zařazení zaměstnance do kariérního postupu,
- analyzování pracovní role, stanovení cílů,
- zajištění sociální podpory a zpětné vazby,
- stanovení soudržných týmů,
- ustanovení spravedlivé zaměstnanecké politiky,
- podílení se na odměnách.

Koubek ⁷¹ tvrdí, že většina těchto organizačních strategií směřují ke zvýšení autonomie a participaci zaměstnance, jelikož sociální podpora, autonomie chování, řízení a ohleduplnost v práci vedou ke zmírnění reakcí na stres a k následnému překonávání stresu. Sekundární a terciární intervence je užitečná pro zlepšení a rozšíření strategií boje jedince se stresem a pro sociální podporu.

Zdravou organizaci můžeme charakterizovat jako organizaci po celou dobu schopnou udržovat zdravé, uspokojující pracovní prostředí, kulturu organizace, zvláště v době neklidných změn na trhu práce. Zdravá pracovní organizace je taková, ve které je:

- nízká hladina stresu,
- vysoká oddanost a uspokojení zaměstnanců v organizaci,
- míra fluktuace, nemocnosti, absentérství zaměstnanců je nižší než průměr v zemi,
- neexistence strachu ze soudních sporů,
- dobrá bezpečnost, záznamy o nehodovosti,
- dobrý zisk,
- pozitivní, neutrální dopad na fyzické prostředí.

Skutečně zdravá organizace je taková, která je úspěšná při tvorbě a udržování zdravého prostředí bez přítomnosti stresu, nejsou potřebné intervence poskytované formou poradenství či řízení stresu. Zdravá organizace bude intervence směřovat

⁷¹ **ARNOLD J.** *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. s. 411-412. ISBN 978-80-251-1518-3.

k redukci a odstranění podnětů, jež tvoří stres v práci a organizace dříve než dlouhodobé následky zasáhnou zaměstnance a zdraví organizace.

Koubek ⁷² říká, že **při řešení problému** stresu na pracoviště si musí organizace či jednatel uvědomit existenci problému a akceptovat jej. Je to první rozhodující krok k tomu, jak problém řešit. Je důležité, aby jedinec byl schopen poznat příznak stresu již na počátku jeho vzniku a aby organizace vytvořila takové klima, které by bylo otevřeně podpůrné, nikoliv trestající. Stresu se dá vyhnout i pomocí vedením deníku stresu, který zachycuje incidenty, situace a osoby, jež byly příčinou nesnází. Tyto informace odhalí podněty způsobující stres a pomůže tak jedinci identifikovat problémové oblasti. Je jasné, že existují i stresory, které jedinec ani organizace není schopna změnit, jelikož ne každý stres je způsoben pracovním prostředím, jako například osobní životní události, jež se velice často přenáší na pracoviště.

⁷² **ARNOLD J.** *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. s. 413-414. ISBN 978-80-251-1518-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

8 POPIS ORGANIZACE MĚSTSKÉHO SOUDU V PRAZE, PRACOVIŠTĚ PRAHA 2, SPÁLENÁ

Městský soud spadá pod Ministerstvo spravedlnosti a spolupracuje s ostatními soudy, státním zastupitelstvím, probační a mediační službou, institutem pro kriminologii a sociální prevenci, vězeňskou službou a justiční akademií. Odvolacím soudem Městského soudu v Praze je Vrchní soud v Praze.

Městský soud sídlí v Praze a má 4 pracoviště:

- ve Spálené ulici na Novém Městě pro věci trestní a občanskoprávní,
- v Hyberské ulici na Novém Městě pro věci správní,
- ve Slezské ulici na Vinohradech pro věci obchodní
- v Sokolovské ulici nedaleko Libně se nachází centrální spisovna soudu.

Hlavní úkoly Městského soudu v Praze:

- rozhoduje jako soud I. stupně v trestních, občanskoprávních, obchodních věcech,
- rozhoduje jako soud II. stupně (odvolací) ve věcech, ve kterých rozhodoval v I. stupni okresní soud,
- vede obchodní rejstřík a zároveň přijímá žádosti o zápis, změnu, výmaz v obchodním rejstříku,
- vede seznam tlumočnicků a znalců.

Trestní úsek:

- rozhoduje v I. stupni o trestných činech, na které zákon stanoví trest odnětí svobody, jehož dolní hranice činí nejméně pět let, anebo pokud je za ně možno uložit výjimečný trest,
- rozhoduje o opravných prostředcích proti rozhodnutím Obvodních soudů pro Prahu 1 – 10,
- rozhoduje o vydávací vazbě.

Občanskoprávní úsek:

- rozhoduje v I. stupni ve věcech občanskoprávních,
- rozhoduje o opravných prostředcích proti rozhodnutím Obvodních soudů pro Prahu 1 – 10.

Správní úsek:

- rozhoduje ve věcech správního soudnictví.

Obchodní úsek:

- rozhoduje v I. stupni ve věcech obchodních,
- rozhoduje i v jiných věcech, které stanoví zákon.

Úsek personálních činností:

- přijímá pracovníky MS v Praze,
- vede osobní a platovou agendu,
- vede personální evidenci,
- vyřizuje požadavky zaměstnanců,
- zajišťuje návrhy na jmenování, změnu, přeložení funkcí soudců v obvodu MS v Praze
- vede seznamy přísedících.

Úsek správy soudu:

- zajišťuje chod soudu po finanční a technické stránce,
- provádí revize hospodaření,
- provádí kontrolu činnosti pracovníků,
- zajišťuje vymáhání pohledávek, výkaznictví a justiční statistiky,
- vede seznam soudních tlumočnicků, znalců a správců konkursní podstaty.

Předseda Městského soudu v Praze vydal pracovní řád, který je závazný pro všechny zaměstnance, soudce a zaměstnance činné na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se vztahuje v rozsahu vyplývající ze zákoníku práce a z pracovně právních předpisů (příloha A).

9 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ

K diplomové práci je na základě zkušeností a absolvování praxe vypracováno kvalitativní šetření pracovní spokojenosti, konkrétní případové studie zaměřené na konflikty na pracovišti v organizaci Městského soudu v Praze 2, Spálená. **Cílem** je zjistit hlavní příčiny a důsledky konfliktů na pracovišti. **Hlavní použitou technikou** je otevřený rozhovor se zaměstnanci Městského soudu v Praze, Spálená a obsahová analýza dokumentů. **Výzkumným vzorkem** jsou zaměstnanci Městského soudu, Spálená. Uvedená jména a data jsou fiktivní s ohledem na ochranu osobních údajů a prohlášení o zachování mlčenlivosti.

Kazuistika č. 1 - Konflikt na pracovišti mezi spolupracovníky

Dne 1.3. 2012 byla přijata do organizace MS zaměstnankyně paní L., která byla ten den zařazena na pracovní oddělení, kde chyběla pracovní síla. V té době na oddělení byly čtyři další kolegyně, které nastupující zaměstnankyni přivítaly a zasvětily ji do chodu kanceláře. Z počátku kolegyně paní L. sdělily spoustu pro ni neznámých informací, seznámily ji s novým počítačovým programem a v případě bezradnosti paní L. kolegyně vždy pomohly a poradily. Zdálo by se tedy, že zde zavládla přátelská atmosféra, ale po nějaké době se vyskytly určitá nedorozumění a drobné neshody mezi nově příchozí a ostatními kolegyněmi. Paní L. začala být velmi sobecká a nepřijemná vůči ostatním kolegyním a nakonec se ukázalo, že je velmi nesnášenlivá, sobecká, arogantní a vychloubačná osobnost. Její chování se projevovalo zejména tím, že ostatním kolegyním dělala naschvály a chtěla být za každou cenu středem pozornosti, neplnila pracovní povinnosti v určeném čase a pokud nějakou pracovní povinnost splnila, byla špatně a žádala nápravu, což bylo pro celé oddělení časově náročné. Za 6 měsíců se paní L. nenaučila pracovat s počítačovým programem, neustálé vyptávání na stejné otázky ohledně práce kolegyně psychicky vyčerpávalo a časově zdržovalo, tudíž nestíhaly plnit své pracovní úkoly a na pracovišti převládala velmi napjatá atmosféra, která vyvrcholila nepříjemnou a prudkou hádkou mezi paní L. a ostatními kolegyněmi. Sama paní L. sdělila, že se na pracovišti necítí vůbec příjemně a že je tato situace potřeba řešit. Nově příchozí paní L. do kolektivu zkrátka nezapadla kvůli svému chování a tato situace vyžadovala zásah vedení. Nadřizený nejdříve tento problém nechtěl vidět a řešit, ale po opakovaných konfliktech a stížnostech na negativní vztahy na pracovišti usoudil, že by přicházelo v úvahu jedno řešení – přemístění paní L. na jiné oddělení, čímž by se zlepšily pracovní vztahy a celková pracovní atmosféra, avšak oddělení by opět přišlo o pracovní sílu. Nutno podotknout, že pracovní výsledky

a výkon paní L. byl velmi mizivý. A také se tak po měsíci stalo – paní L. byla přemístěna na jiné oddělení, tudíž vztahy na pracovišti se sice uklidnily, ale oddělení tak muselo plnit i pracovní úkoly chybějící pracovní síly a docházelo k častému přetěžování zaměstnankyň, které vyvolalo opět napjatou atmosférou na pracovišti a u zaměstnankyň byly zjištěny i projevy stresu – bolest hlavy či nespavost. Toto období trvalo 4 měsíce, než na oddělení nastoupila nová pracovní síla.

Z pohledu autorky: z rozhovoru bylo patrné, že zaměstnankyně i paní L. byly velmi nespokojené se vztahy na pracovišti. Hlavní příčinu konfliktu autorka spatřuje zejména v osobnosti paní L. a jejím sociálním chování, jelikož se později ukázalo, že paní L. je velmi nesnášenlivou a sobeckou osobností. Je tedy zřejmé, že na základě tohoto chování k ostatním kolegyním došlo k vyčlenění paní L. z pracovního kolektivu. Opakované konflikty na pracovišti vznikaly i kvůli naprostým maličkostem a zaměstnankyně to velice vyčerpávalo, avšak paní L. se zdála být naprosto pozitivně naladěná, ovšem i přesto sama přiznala, že se na pracovišti necítila vůbec dobře. Je možné, že neplnění pracovních úkolů v určitém čase paní L. mohlo být způsobeno špatnou organizací práce.

I přesto, že oddělení ztratilo pracovní sílu, ze zaměstnankyň byla i přes časté pracovní vytížení a vyčerpání cítit spokojenost. Paní L. si na vztahy na svém novém oddělení také nestěžuje. Důsledkem konfliktů byla velmi negativní atmosféra na pracovišti s nepříznivými vztahy ve skupině.

Následné řešení a doporučení do budoucna: ke zdravým pracovním vztahům přispívá zejména fungující systém komunikace. Hlavní zásadou je konfliktům předcházet, avšak pokud konflikty vzniknou je nutné je řešit. Možným řešením v tomto případě je snaha o usměrnění, hledání kompromisu či vyčlenění jedince z kolektivu. V pracovní skupině je nezbytné okamžité řešení konfliktů, jelikož dlouhodobě neřešené problémy mohou ohrozit existenci skupiny. V případě, že spolupracovníci nejsou schopni konflikt vyřešit sami mezi sebou, měla by na řadu přijít pomoc ze strany vedoucího, který může vyřešit konflikt různými způsoby. Z pozice nadřízeného by neměly být konflikty přehlíženy, ale řešeny. Dále by měl nadřízený zaměstnancům poskytnout podporu a atmosféru otevřenosti a důvěry.

Následným řešením by bylo i poskytnutí vzdělávání paní L., jelikož ke zvládnutí pracovních úkolů jí chyběly potřebné informace a kvalifikace, dále by prospěla i lepší organizace práce.

Kazuistika č. 2 – Konflikt na pracovišti mezi spolupracovníky

Na základě rozhodnutí vedení byla přemístěna na jiné oddělení zaměstnankyně paní E. dne 5.11. 2011. Paní E. tak sdílela kancelář s mladší kolegyní paní S., kde věkový rozdíl byl 25 let. Od počátku prvního setkání byla vidět vzájemná nesympatie a na pracovišti zavládla nepřátelská atmosféra. Konflikty vznikaly z maličkostí, které směřovaly ke stále větším konfliktům a hádkám, které přerostly ve vzájemné osobní verbální útoky. Paní E. si v pracovní době vyřizovala různé osobní věci prostřednictvím telefonních hovorů a uložené pracovní úkoly nestíhala plnit. Paní S. občas dostala od nadřízeného splnit pracovní úkol své kolegyně paní E., která práci nestíhala. Toto chování se samozřejmě paní S. nelíbilo. Obě zaměstnankyně, když nemusely, tak spolu nekomunikovaly a ani nespolupracovaly. Toho si všiml nadřízený, který chtěl vědět příčinu konfliktu, takže si s každou zaměstnankyní sám o problému popovídal a chtěl, měl snahu, tuto situaci vyřešit. Padl tedy návrh, že v kanceláři se přestěhují stoly tak, aby obě zaměstnankyně k sobě seděly zády, ovšem to paní S. nechtěla připustit s tím, že přeci nebude sedět zády k nepříteli. Paní S. byla velmi psychicky labilní a každý konflikt ji vyčerpával, tudíž se sama rozhodla, že podá výpověď, jelikož tento psychický stres, nátlak a nepřátelskou atmosféru na pracovišti nemohla dále vydržet. Organizace však nechtěla o zaškolenou a dobrou pracovní sílu přijít, a tak vedení nabídlo paní S. pracovní místo na jiném oddělení. Paní S. však stále váhala, nakonec si vše rozmyslela a sama usoudila, že tím se vše vyřeší a zkusí přejít na jiné oddělení s tím, že výpověď může podat vždycky. Tak se také stalo, následující měsíc paní S. přestoupila na jiné oddělení a k paní E. do kanceláře má v blízké době přibýt jiná pracovní síla.

Paní S. sdělila, že na svém dosavadním pracovišti je celkem spokojená, s dalšími kolegyněmi vychází dobře a vládne dobré pracovní klima na pracovišti. Paní S. je ráda, že nedala výpověď a usoudila, že na jiném oddělení se dozvěděla spoustu nových informací a změnila se jí náplň práce, která ji baví více než ta předchozí.

Paní E. vyčkává na příchod své nové budoucí kolegyně, v kanceláři je prozatím sama a byla by ráda, kdyby na oddělení sama zůstala, ovšem to je nemožné. Horší je to se zvládáním pracovních úkolů, které plnit nestíhá a tak vypomáhají i další oddělení.

Z pohledu autorky: Z rozhovoru bylo patrné, že obě zaměstnankyně jsou negativně naladěny, nemotivovány a docházelo i ke snížení pracovního výkonu. Konflikty na pracovišti narušují spolupráci, která v tomto případě nebyla nebo byla velmi omezená. Zároveň jsou i zbytečným stresujícím faktorem, jelikož dochází k postupnému poklesu

motivace i výkonu, zvyšuje se počet chyb při plnění pracovních úkolů. Je možné, že příčinou konfliktu byla pravděpodobně vzájemná nesympatie od samého začátku a rozdílnost povah obou zaměstnankyň, což bylo umocňováno neplněním pracovních úkolů paní E., kdy místo plnění pracovních úkolů řešila osobní věci po telefonu, tudíž docházelo k nezvládnutí objemu práce, což odnášela paní S., které bylo ze strany nadřízeného nařízeno, aby paní S. s prací pomohla. Obě zaměstnankyně byly z nepřátelské atmosféry na pracovišti vyčerpány. Avšak paní S., jakožto psychicky labilní osoba, tuto nepřátelskou atmosféru prožívala daleko hůře. V důsledku toho přiznala, že se u ní vyskytly opakované zdravotní problémy jako bolesti hlavy a zvracení.

Po odchodu na jiné oddělení paní S. působila velmi spokojeně a sdělila, že i vztahy na pracovišti jsou dobré a práce na tomto oddělení ji baví mnohem více než na předchozím. Zároveň uvedla, že už by se nevrátila na předchozí oddělení a je ráda, že nepodala výpověď. Dále přiznala, že již netrpí zdravotními problémy a vnitřně se cítí mnohem lépe.

Paní E. sdělila, že je teď na oddělení sama a velice jí to vyhovuje, protože paní S. jí byla velmi nesympatická.

Následné řešení a doporučení do budoucna: V tomto případě bylo opravdu možné asi jen jedno řešení a to tedy odchod jedné kolegyně z oddělení, jelikož veškerá spolupráce a komunikace mezi zaměstnankyněmi nebyla žádná, anebo velice omezená. Hned od počátku zavládla nepřátelská atmosféra, vzájemné nesympatie a rozdílnost povah byly tak velké, že všechna ostatní řešení nepřicházela v úvahu.

Kazuistika č. 3 – konflikt mezi předsedkyní senátu a obžalovaným

U Městského soudu v Praze byla podána obžaloba na obžalovaného pro trestnou činnost, které se obžalovaný měl dopustit způsobem popsáním ve výroku obžaloby státní zástupkyně MSZ v Praze. První hlavní líčení v této trestní věci bylo naplánováno na určitý den, avšak poté bylo hlavní líčení z různých důvodů odročováno. V průběhu přestávky v hlavním líčení vedoucí trestní kanceláře předsedkyni senátu předala námítky podjatosti, o nichž v poradě senátu bylo rovněž rozhodnuto a byly shledány jako nedůvodné z následujících důvodů:

Obžalovaný namítal předpojatost předsedkyně senátu, která měla vyplývat ze samotného přístupu soudkyně k obžalovanému a jeho obhájci, zejména z toho, že bránila obžalovanému řádně se připravit na hlavní líčení a i jiným způsobem

a překážkami ztěžovala řádnou obhajobu obžalovaného, především z hlediska připouštění obhajobou navrhovaných důkazů a způsobu jejich provádění, dále se domníval, že soudkyně vyhledávala a prováděla pouze důkazy svědčící v neprospěch obžalovaného a dále, že soudkyně se snažila bez ohledu na navrhované důkazy rozhodnout o věci v krátkém časovém horizontu pouze s poukazem na to, že jednomu ze členů soudního senátu končí mandát přísedícího, předsedkyně senátu byla dokonce před ukončením dokazování ve věci přesvědčena o vině obžalovaného. Tato shrnutá tvrzení obhájce podrobně rozvedl tak, že přístup soudkyně k obžalovanému a jeho obhájci měl být závadný a dále předsedkyně senátu bránila obžalovanému v možnosti řádně se připravit na hlavní líčení, jakož v činění dalších překážek ztěžujících řádnou obhajobu obžalovaného. Předsedkyně senátu obhájce upozornila, že poté, kdy byl obhájce v hlavním líčení vyslechnut, předsedkyně senátu na žádost obhájce provedla a do spisu založila listinné důkazy se znaleckým posudkem související, navíc tyto důkazy ve prospěch obžalovaného doplnila sama i o výpis z obchodního rejstříku, čímž podpořila obhajobu obžalovaného v této souvislosti během hlavního líčení uplatňovanou. Rovněž tak nebylo zřejmé, proč se obžalovaný domníval, že z provedení tohoto důkazu má vyplývat negativní postoj předsedkyně senátu. Pokud šlo o provádění důkazů, tak je na předsedovi senátu, aby určil rozsah a pořadí projednávaných důkazů, strany vůbec nemusí být dopředu seznámeny s tím, který konkrétní důkaz bude prováděn, zejména když se potřeba obstarání a provedení takového důkazu objeví v průběhu hlavního líčení. Na druhou stranu soud v průběhu hlavního líčení bezprostředně reagoval na důkazy předkládané obhajobou, soud tedy provedl důkazy ve prospěch, nikoli v neprospěch obžalovaného k ověření jeho obhajoby. Pokud obžalovaný ve stejné větě uváděl, že předsedkyně senátu rovněž „činila další překážky ztěžující řádnou obhajobu obžalovaného“, pak toto tvrzení se nezakládalo vůbec na pravdě, obžalovaný neuvedl, jaké další překážky by to měly být, překážky nekonkretizoval. Z tohoto textu nebylo vůbec jasné, jaké překážky měla předsedkyně senátu klást obžalovanému. Pokud v této souvislosti obžalovaný předsedkyni senátu vyčetl, že na hlavní líčení byla nepřipravená, neboť o předmětném znaleckém posudku vůbec nic nevěděla a teprve po upozornění obhájce ho našla ve spise, tak k tomu je nutno uvést, že nebylo vinou předsedkyně senátu, že některá z pracovníků kanceláře došlý znalecký posudek založila přímo do spisu, aniž by na jeho existenci předsedkyni senátu vůbec upozornila, resp. ji o něm informovala. V žádném případě předsedkyně senátu neodmítla tento důkaz provést, a ani neodmítla vyslechnout znalce, naopak k žádosti obhajoby hlavní líčení znovu odročila, aby mohla

znalce k posudku vyslechnout. Není tedy jasné, proč se obžalovaný domníval, že z tohoto postupu předsedkyně senátu vyplýval zcela jasný a odmítavý postoj k důkazům předkládaným obhajobou. Soud na základě žádosti obhájce obžalovaného předvolal řádně k hlavnímu líčení i znalce, který zpracoval rovněž posudek z oboru písmoznalectví, tento znalec se den před termínem hlavního líčení e-mailem soudkyni omluvil ze zdravotních důvodů, aniž by doložil jakoukoli lékařskou zprávu či uvedl, jak dlouho asi jeho nemoc potrvá. Nicméně soud byl připraven i tohoto znalce k jeho znaleckému posudku vyslechnout a jelikož obhájce sdělil, že znalec se dostavit nemůže, ale je ochoten se dostavit následujícího dne, soud obhajobu informoval o tom, že tento výslech nebude již možno provést z časových důvodů, neboť další termín odročeného hlavního líčení by přicházel v úvahu na vzdálenou dobu z důvodu již naplánovaných jiných hlavních líčení senátu, přičemž jedné z přísedících již v té době skončí mandát a tato přísedící předsedkyni senátu informovala, že si již nepřeje být převolena a hlavní líčení by po změně senátu bylo nutno od počátku zopakovat. To vše pouze proto, aby soud vyslechl znalce k posudku, který již na počátku roku 2013 k žádosti obhajoby v hlavním líčení přečetl s ohledem na fakt, že jde o posudek obhajoby a bylo možno předpokládat, že znalec v ústním projevu svoje závěry v neprospěch obžalovaného měnit nebude.

V této souvislosti nebylo možné souhlasit ani s dalším argumentem uváděným obhájcem, že soudkyně „soustavně kladla obhajobě překážky za účelem co největšího ztížení přípravy na jednání a prokazování skutečností svědčící ve prospěch obžalovaného s tím, že odmítala do spisu zakládat rozhodné listiny...“. Kromě již zmíněné časové nemožnosti dalšího odročení hlavního líčení, aby soud vyhověl návrhu na výslech znalce, námitky neobsahovaly žádný další argument o tom, že by snad soud odmítl do spisu zakládat rozhodné listiny, naopak ze zvukového i písemného záznamu hlavního líčení vyplývalo, že ihned poté, kdy obhájci předložili listinné důkazy, jsou tyto předsedkyní senátu provedeny, založeny do spisu a obžalovaní jsou k nim případně vyslechnuti, případně soud na tyto důkazy reaguje obstaráním důkazů dalších.

Pokud jde o to, že „předsedkyně senátu veřejně dávala najevo své antipatie vůči obžalovanému a jeho obhájci“, pak nebylo uvedeno, jakým způsobem. Naopak ze zvukového záznamu bylo možné sledovat, že po skončení hlavního líčení, např. obhájce obžalovaného veřejně v jednacím místnosti vyzýval předsedkyni senátu, aby si poslechla zvukový záznam z právě provedeného ústního odůvodnění rozsudku, neboť by jí to „prospělo“.

Stejně tak nebylo jasné z námitek, z čeho obžalovaný usuzoval, že ještě před dokončením dokazování byla předsedkyně senátu přesvědčena o vině obžalovaného, kterého je připravena odsoudit, předsedkyně senátu provedla veškeré důkazy požadované státní zástupkyní i požadované obhájci s výjimkou výslechu znalce, tyto důkazy soud sám doplnil. Stejně tak nebylo jasné, z čeho obžalovaný dovozoval, že předsedkyně senátu ovlivňovala také ostatní členy senátu, kteří neměli tedy možnost si na věc udělat svůj vlastní nestranný a nezaujatý názor. Tomu odporoval fakt, že po provedení každého důkazu byli nejprve oba členové senátu tázáni, zda chtějí obžalovanému, svědkům či znalcům položit dotazy a teprve poté dala předsedkyně senátu prostor ke kladení otázek dalším zúčastněným stranám. Námitka o tom, že soudkyně se snažila bez ohledu na navrhované důkazy rozhodnout v krátkém časovém horizontu pouze s poukazem na to, že jednomu ze členů senátu končí mandát, rovněž neodpovídal pravdě. Předsedkyně senátu po prostudování spisu vypsalala hlavní líčení na nejbližší možný termín, a hlavní líčení pokračovalo a poté bylo odročeno. Doba půl roku u obsahově, skutkově i důkazně naprosto nenáročného trestního věci je naopak doba dlouhá a další odročení tohoto trestního řízení na dobu několika měsíců a zejména za situace, kdy by bylo nutno celé hlavní líčení opakovat s ohledem na změnu členů senátu, by bylo neúnosné.

Z námitek nevyplývala žádná konkrétní okolnost, z níž by bylo možno dovodit, že předsedkyně senátu byla před skončením hlavního líčení, tj. před ukončením dokazování, přesvědčena o vině obžalovaného.

V souvislosti s písmoznaleckými posudky nelze souhlasit s tím, že by předsedkyně senátu dávala najevo jasně své antipatie k obžalovanému, pouze upozorňovala obžalovaného a rovněž tak i státní zástupkyni na to, že obžalovaný nebyl postaven před soud za to, že by osobně padělal veřejnou nebo jinou listinu, ač se tak v danou chvíli v jednacím místnosti sama státní zástupkyně i obžalovaný domnívali. I přes toto upozornění a předložení písemného vyhotovení obžaloby obžalovaný tvrdil, že obžaloba byla údajně podána jinak.

Podle § 30 odst. 1 tr. řádu je z vykonávání úkonu trestního řízení vyloučen soudce nebo přísedící, u něhož lze mít pochybnosti, že pro poměr k projednávané věci nebo k osobám, jichž se úkon přímo dotýká, k jejich obhájcům, zákonným zástupcům a zmocněncům, nebo pro poměr k jinému orgánu činnému v trestním řízení nemůže nestranně rozhodovat. V dané trestní věci byl před soud postaven obžalovaný, jehož předsedkyně senátu předem neznala a neznala rovněž jejich obhájce. Pokud se

obžalovaný, jak z námitek vyplývalo, domníval, že předsedkyně senátu od samého počátku trestního řízení byla předem rozhodnuta o vině obžalovaného a to údajně dávala najevo svým negativním postojem k osobě obžalovaného a dále liknavým či odmítavým přístupem k nutnosti provádět důkazy, pak to bylo pouhé osobní přesvědčení obžalovaného, které odporovalo průběhu hlavního líčení, z něhož vyplývalo, že obžalovanému a to i opakovaně byl dáván dostatečný prostor k vyjádření svého názoru, v každém případě ihned poté, kdy obhájci obžalovaného předložil soudu důkazy k provedení, byly tyto důkazy v hlavním líčení provedeny, případně na ně soud reagoval vyžádáním, resp. obstaráním dalších důkazů, v žádném případě nebylo pravdou tvrzení o tom, že předsedkyně senátu úmyslně nezakládala některé důkazy do spisu a některé důkazy naopak preferovala. Souhlasit nebylo možné ani s námitkou o podjatosti soudkyně z toho důvodu, že soudkyně činila údajně zcela evidentní rozdíl mezi důkazy navrženými obžalobou a důkazy navrženými obhajobou.

Souhlasit nebylo možné ani s námitkou obžalovaného, že soudkyně neustále všem vyslychaným osobám skákala do řeči a jejich výpovědi přerušovala, aniž by dokončili právě rozvinutou myšlenku a podsouvala jim pouze ty skutečnosti, které od vyslychaných osob chtěla slyšet k usvědčení obžalovaného. Stejně tak se chovala k obhájci, čímž se snažila dotlačit vyslychané osoby k odpovědi, která byla pro ni přijatelná. Toto tvrzení obžalovaného bylo urážlivé a neodpovídající skutečnosti, neboť porovnáním zvukového záznamu hlavního líčení i z jeho přepisu bylo možné zjistit, že do výsledku právě vypovídajících osob předsedkyně senátu zasahovala pouze v případě, že vyslychaná osoba neodpovídala na položený dotaz, případně nebyla schopná vůbec samostatně pokračovat ve výslechu, anebo dotazy nepochopila.

Z pohledu autorky: lze tedy shrnout, že nikoliv postoj předsedkyně senátu vůči obžalovaným byl zaujatý, nýbrž obsah námitek podjatosti byl naprosto jednostranný, neměl oporu v provedeném hlavním líčení, přičemž korunou jednání obhájce vůči soudkyni byl ústní projev obhájce po úplném závěru hlavního líčení, kdy zmíněný obhájce řekl, že by si především soudkyně měla pustit zvukový záznam, neboť by jí prospělo, aby si poslechla, co vlastně v odůvodnění rozsudku řekla. Tento projev obhájce byl posléze komentován zbylými osobami v jednací síni jako projev jednoznačně urážlivý, lze tedy hovořit nikoli o veřejné antipatii soudkyně vůči obžalovaným a jejich obhájcům, nýbrž o pravém opaku. Souhlasit nebylo možno ani s tvrzením obžalovaného, že soustavně předsedkyně senátu kladla obhajobě překážky za účelem co největšího ztížení přípravy na jednání a nedůvodně zamítala veškeré námítky obhajoby proti provádění jednotlivých úkonů. Soudkyně obhájci obžalovaného

i telefonicky sdělila, že znalecký posudek nebyl obsažen ve spise, kam by pochopitelně povolila nahlédnout obhajobě i obžalovanému. Pokud šlo o údajné zamítání veškerých námitek obhajoby proti provádění jednotlivých důkazů, tak i toto bylo úmyslně zkreslený údaj obžalovaného, jelikož předsedkyně senátu provedla důkazy ve prospěch obžalovaného. Obžalovaný zdůrazňoval neustálé „kladení překážek“ ze strany předsedkyně senátu obhajobě v této souvislosti. Naopak, jak vyplynulo z protokolu z hlavního líčení i faktického stavu věci, hlavní líčení mohlo být ukončeno již dříve, odročeno bylo pouze k žádosti obhajoby, která krátce před plánovaným skončením hlavního líčení předložila další písmoznalecký posudek, ovšem nezajistila přítomnost znalce u hlavního líčení a soud i v tomto případě obhajobě vyhověl a hlavní líčení odročil na poslední možný termín.

Následné řešení a návrh do budoucna: Ze všech zmíněných důvodů soud postupem dospěl k závěru, že předsedkyně senátu není v této trestní věci vyloučena z vykonávání úkonů trestního řízení.

Shrnutí

Ze shora uvedeného kvalitativního šetření vyplynuly tyto závěry:

- hlavní příčinou konfliktů na pracovišti je osobnost jedince a jeho sociální chování, které je základem pro vznik antipatie mezi jedinci na pracovišti,
- konflikty na pracovišti se většinou neobejdou bez zásahu vedení, či nadřízeného,
- konflikty vedou k vyloučení jedince z kolektivu a následné změně pracovního místa,
- konflikty vedou k nepřátelské atmosféře na pracovišti, snížení pracovního výkonu, zároveň jsou zbytečným stresujícím faktorem, jelikož dochází k postupnému poklesu motivace i výkonu, zvyšuje se počet chyb při plnění pracovních úkolů.
- v důsledku konfliktů dochází k psychickým i fyzickým problémům u zaměstnanců.

10 KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ

K diplomové práci je zpracován kvantitativní průzkum pracovní spokojenosti u Městského soudu v Praze 2, Spálená. Cílem je prozkoumat pracoviště v organizaci Městského soudu v Praze a poskytnout informace o aktuálním stavu v oblasti pracovní spokojenosti.

Hlavní úkoly empirického šetření

Splnění průzkumu vyžadovalo realizovat následující hlavní úkoly:

- zpracování podrobného prováděcího projektu řešení úkolu,
- výběr a zkontaktování respondentů, zajištění provedení průzkumu,
- provedení průzkumu mezi 100 respondenty, získaná data podrobit kontrole, zpracování výsledků pomocí výpočetní techniky,
- vyhodnocení a zpracování výsledků,
- verifikace hypotéz,
- návrh a doporučení možných řešení.

Hlavní cíle empirického šetření

Otázky v dotazníkovém šetření jsou rozděleny do 4 částí, kdy cílem je zjistit:

- spokojenost s pracovištěm, se vztahy na pracovišti, pracovním prostředím z celkového hlediska a z hlediska pohlaví,
- pracovní klima z celkového hlediska a z celkového hlediska a z hlediska pohlaví,
- zvládnutí a důsledky stresových situací z celkového hlediska a z hlediska pohlaví,
- motivaci z celkového hlediska a z hlediska pohlaví,
- očekávání respondentů v oblasti pracovních podmínek a vztahů na pracovišti.

Časový harmonogram

- přípravná fáze – spočívající v přípravě a formulování otázek do dotazníkových archů, tisk dotazníků v časovém úseku od ledna až do března 2013,
- sběr dat – probíhající na pracovišti MS v Praze za souhlasu správy soudu (příloha B), kontaktování respondentů v časovém úseku od dubna do května

2013,

- o vyhodnocení – zpracování poskytnutých informací probíhající v časovém úseku od června do prosince 2013.

Obrázek 1: Časový harmonogram průzkumu



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Stanovení hypotéz a definice pojmů

Vztahy na pracovišti - zaměstnanecké vztahy, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy mezi spolupracovníky.

Pracovní spokojenost - prožitkový individuální odraz působení samotného jedince v organizaci vztahující se k jednotlivým pracovním cílům, podmínkám a očekávaním zaměstnance.

Formy nepeněžní motivace - uznání, pochvala.

Stresová situace - je síla, která vyvolává napětí u jedince a jedinec tak pociťuje z tohoto napětí strach. Týká se téměř všeho, co se stalo, bylo nepříjemné nebo vyvolalo negativní emoce.

H1 Ženy jsou více spokojené se vztahy na pracovišti než muži.

H2 U žen je pracovní spokojenost vyšší než u mužů.

H3 Pro ženy jsou formy nepeněžní motivace důležitější než pro muže.

H4 Ženy lépe zvládají stresové situace než muži.

Metodický přístup

Při řešení úkolu byly využity následující metodické přístupy:

- o metoda terénního průzkumu zaměřující se na sběr dat v organizaci MS v Praze a jeho zaměstnance,
- o metoda matematicko-statistická spočívající ve vyhodnocení dat získaných na

pracovišti MS v Praze,

- o metoda logické analýzy při formulování závěrů.

Empirické techniky

Při sběru dat byly využity následující empirické techniky:

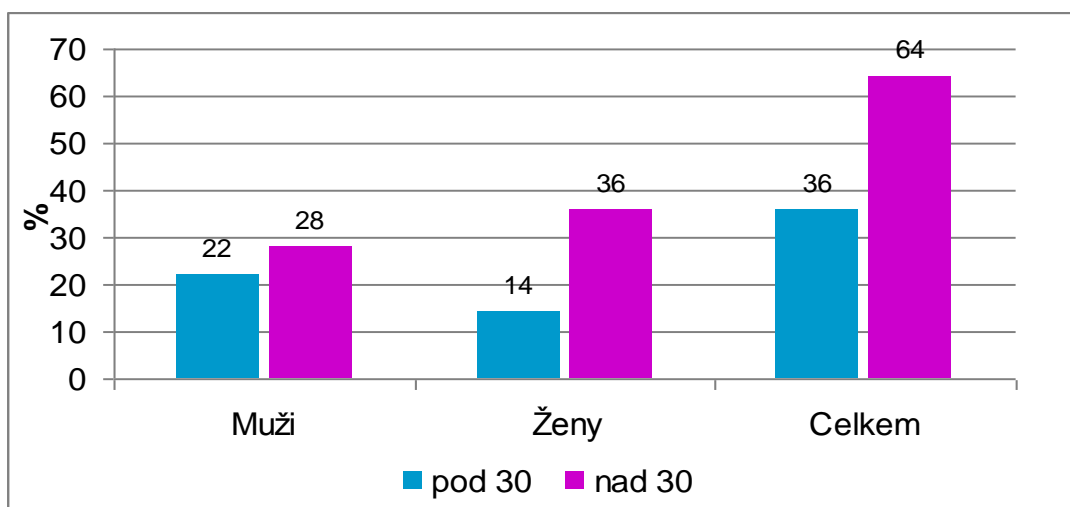
- o anonymní dotazníkové šetření jako základní výzkumná technika sběru dat, která byla využita na pracovišti v organizaci MS v Praze (příloha C),
- o práce s dokumenty spočívající ve využití některých materiálů, které jsou k dané oblasti v současné době k dispozici.

Výběr a rozsah průzkumného souboru

Průzkum byl proveden v organizace MS v Praze, Spálená. Celkový počet respondentů tvořil 100 respondentů, 50 mužů a 50 žen. V průzkumném záměrném vzorku byli zastoupeni respondenti – zaměstnanci MS v Praze, Spálená.

Zpracování a vyhodnocení průzkumu

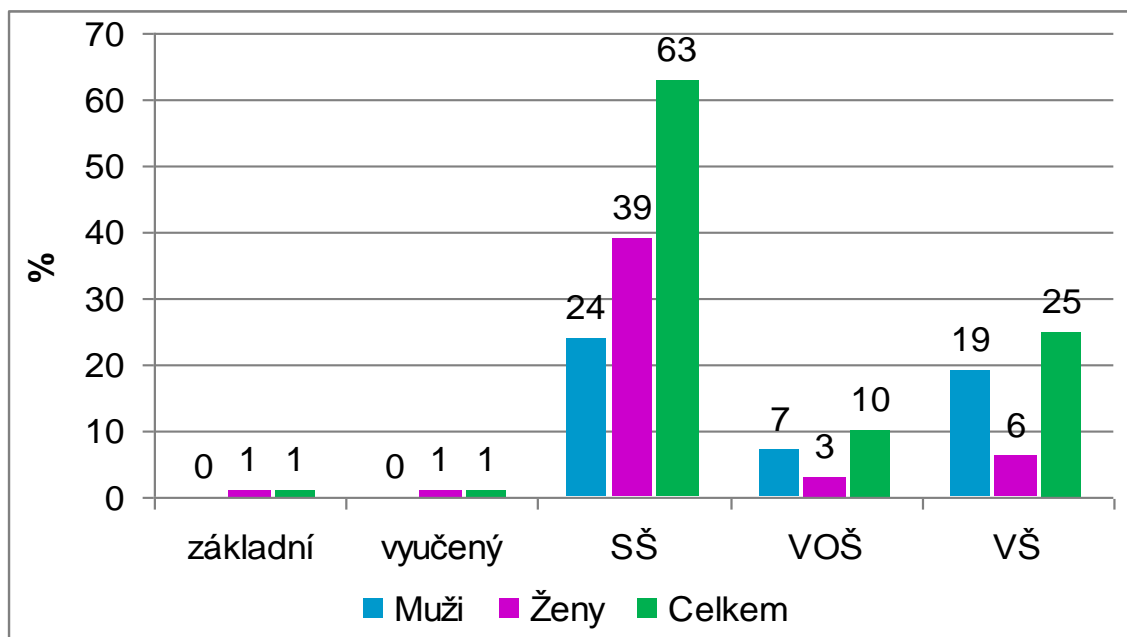
Graf 1: Zařadte se do jedné z věkových skupin



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: průzkumu se účastnilo 22 % mužů mladší 30 let a 28 % mužů starší 30 let, 14 % žen mladší 30 let a 36 % žen starší 30 let. Celkem se účastnilo 36 % respondentů mladší 30 let a 64 % respondentů starší 30 let.

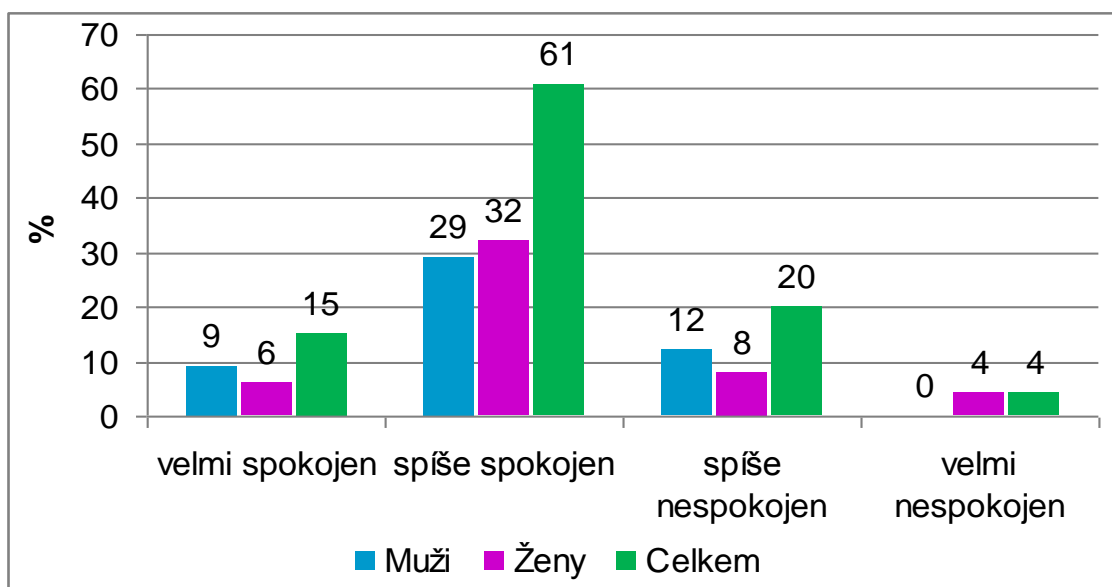
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 63 % respondentů má středoškolské vzdělání, 25 % respondentů má vysokoškolské vzdělání a 10 % respondentů vyšší odborné vzdělání. Naopak vyučení a základní vzdělání má pouze 1 % respondentů.

Graf 3: Jak jste spokojen/a se svým pracovištěm?

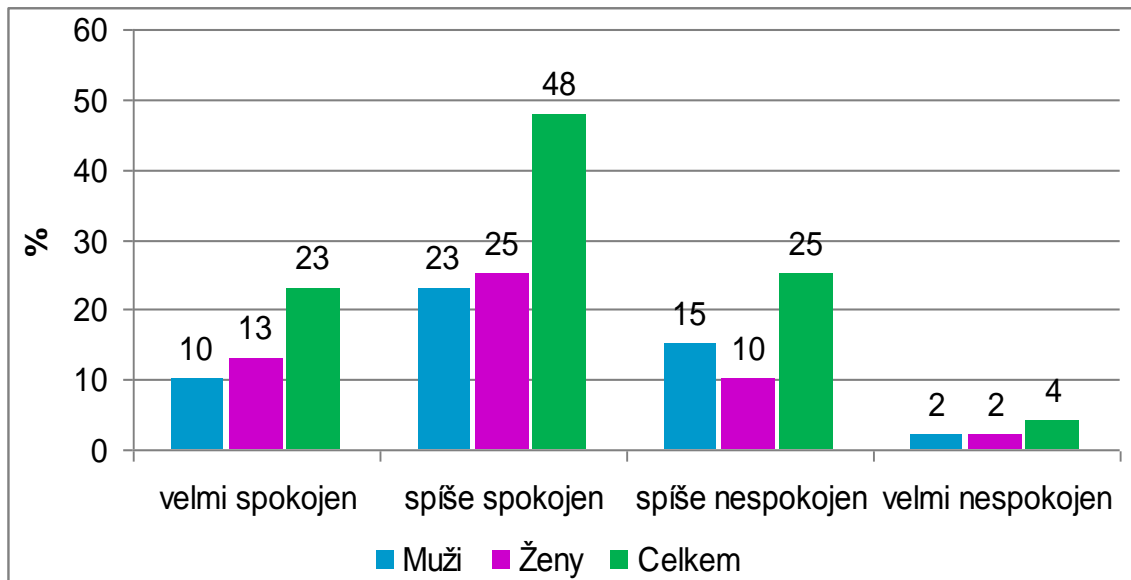


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 61 % respondentů je spíše spokojeno se svým pracovištěm. 4% žen je

velmi nespokojeno se svým pracovištěm. Z mužů nikdo nevedl, že je se svým pracovištěm velmi nespokojen.

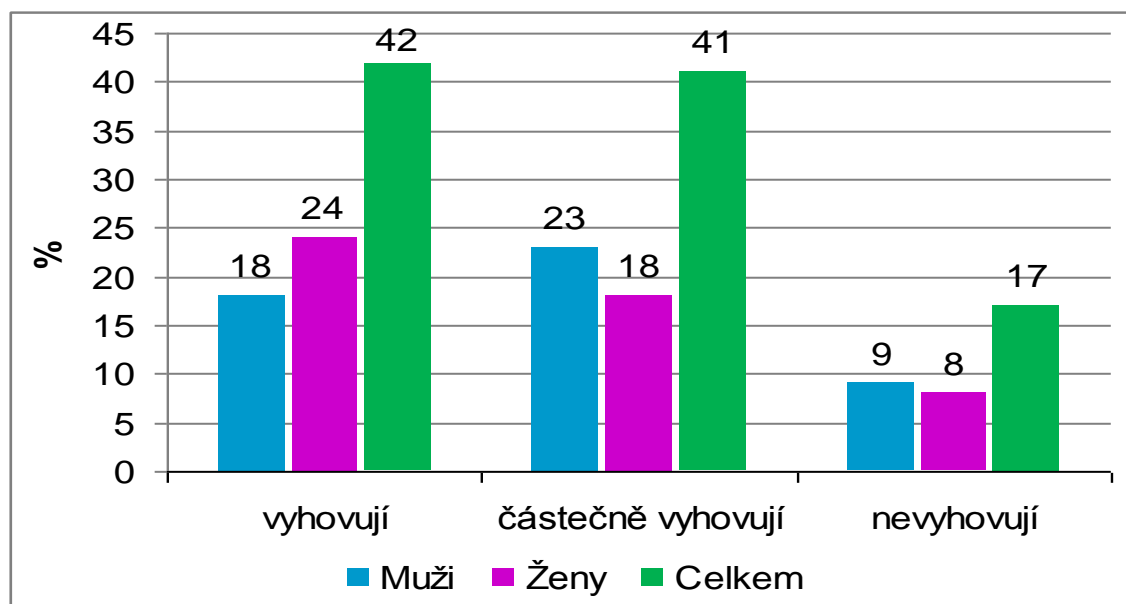
Graf 4: Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 48 % respondentů je spíše spokojeno se vztahy na pracovišti, 25 % respondentů je spíše nespokojeno se vztahy na pracovišti a 23 % respondentů je velmi spokojeno se vztahy na pracovišti. 2 % mužů a 2 % žen je se vztahy na pracovišti velmi nespokojeno.

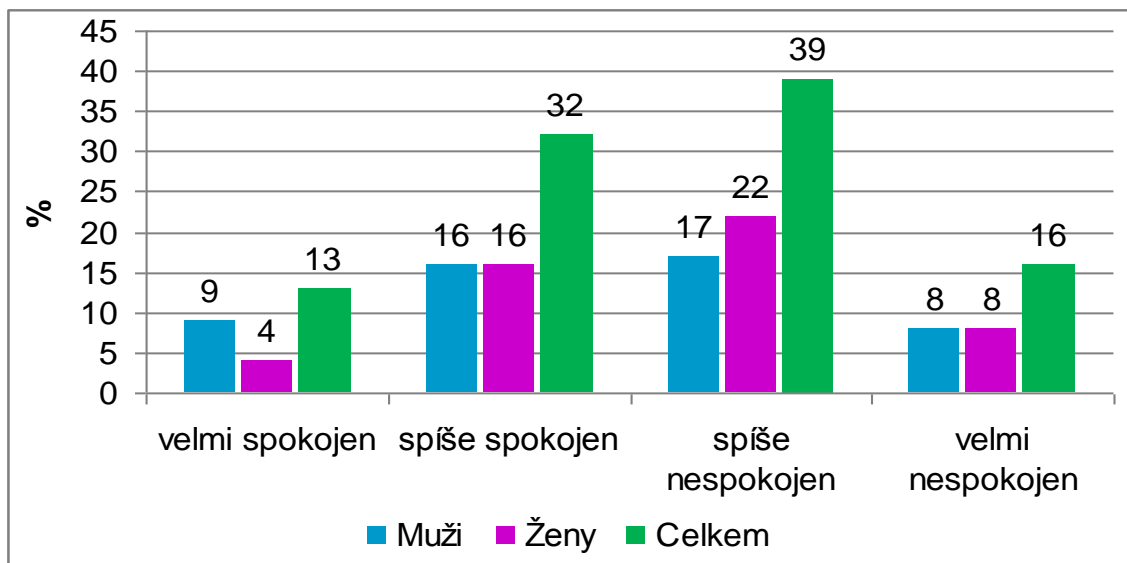
Graf 5: Vyhovují vám pracovní podmínky?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 42 % respondentům vyhovují pracovní podmínky a 41 % respondentům částečně vyhovují pracovní podmínky. 17 % respondentům nevyhovují pracovní podmínky – 9 % mužů a 8 % žen.

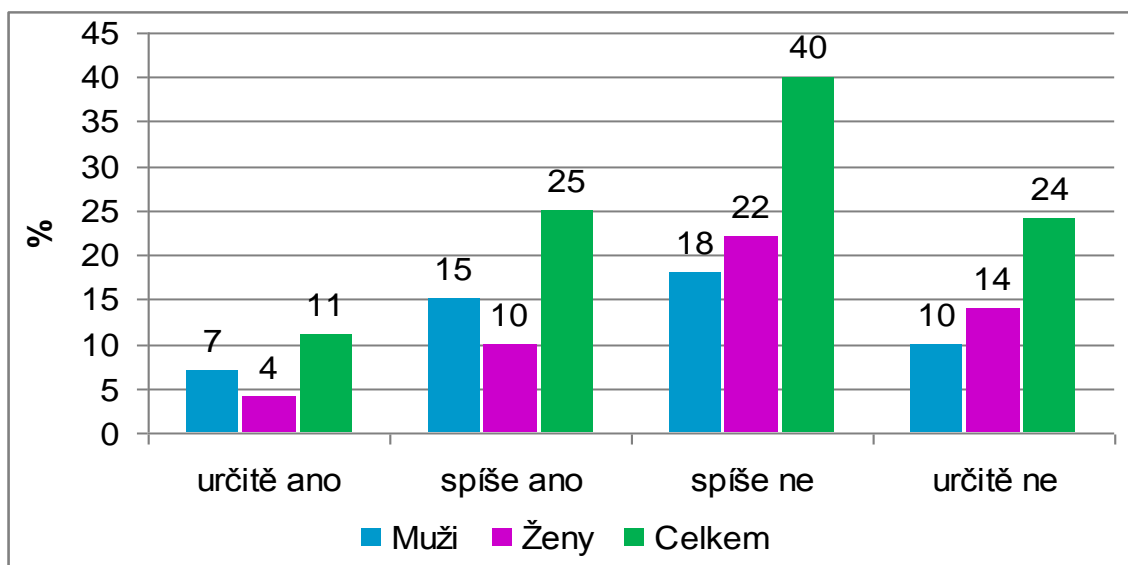
Graf 6: Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 39 % respondentů je s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení spíše nespokojeno. 32 % respondentů je s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení spíše spokojeno. 8 % mužů a 8 % žen je s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení velmi nespokojeno.

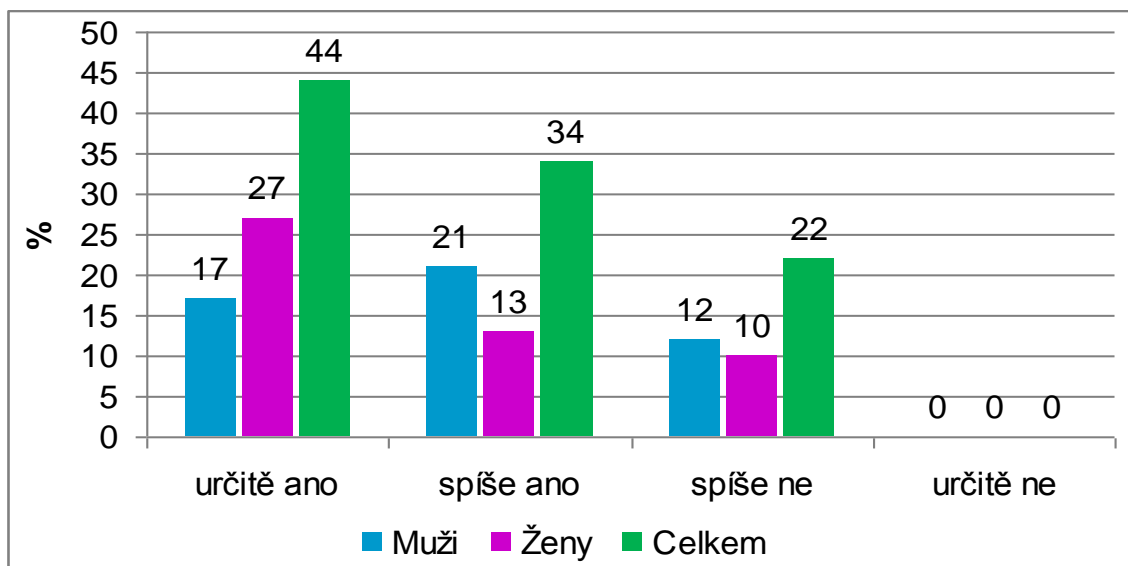
Graf 7: Odpovídá vaše platové ohodnocení náročnosti vykonávané práce?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 40 % respondentů spíše neodpovídá platové ohodnocení náročnosti vykonávané práce. 24 % respondentů uvedlo, že platové ohodnocení určitě neodpovídá náročnosti vykonávané práce. Pouze 11 % respondentů uvedlo, že platové ohodnocení určitě odpovídá náročnosti vykonávané práce.

Graf 8: Máte dostatečný kontakt s nadřízeným?

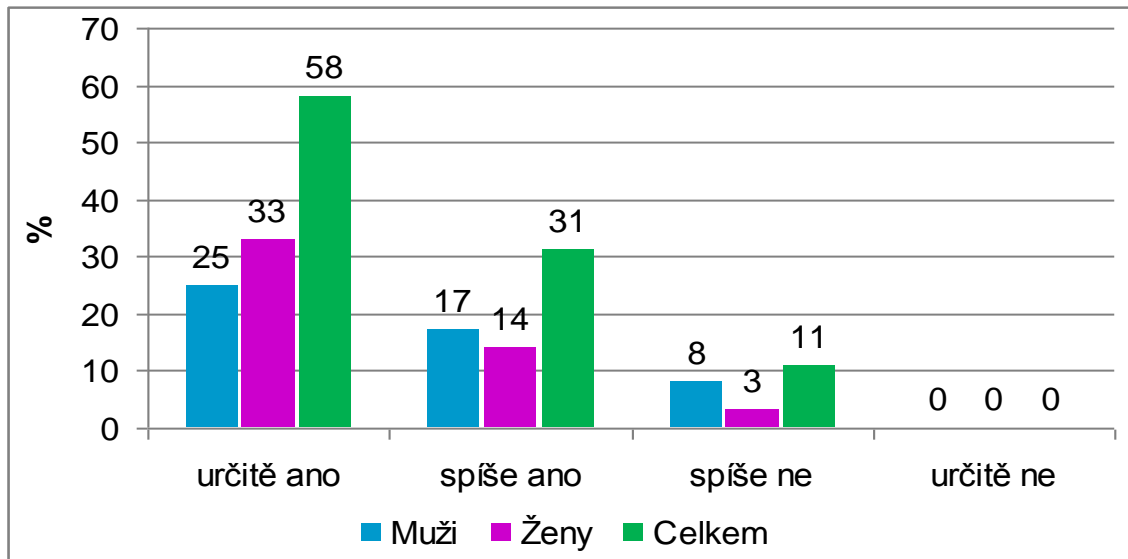


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 44 % respondentů má určitě dostatečný kontakt s nadřízeným, 34 % má

spíše dostatečný kontakt s nadřízeným a 22 % respondentů spíše nemá dostatečný kontakt s nadřízeným.

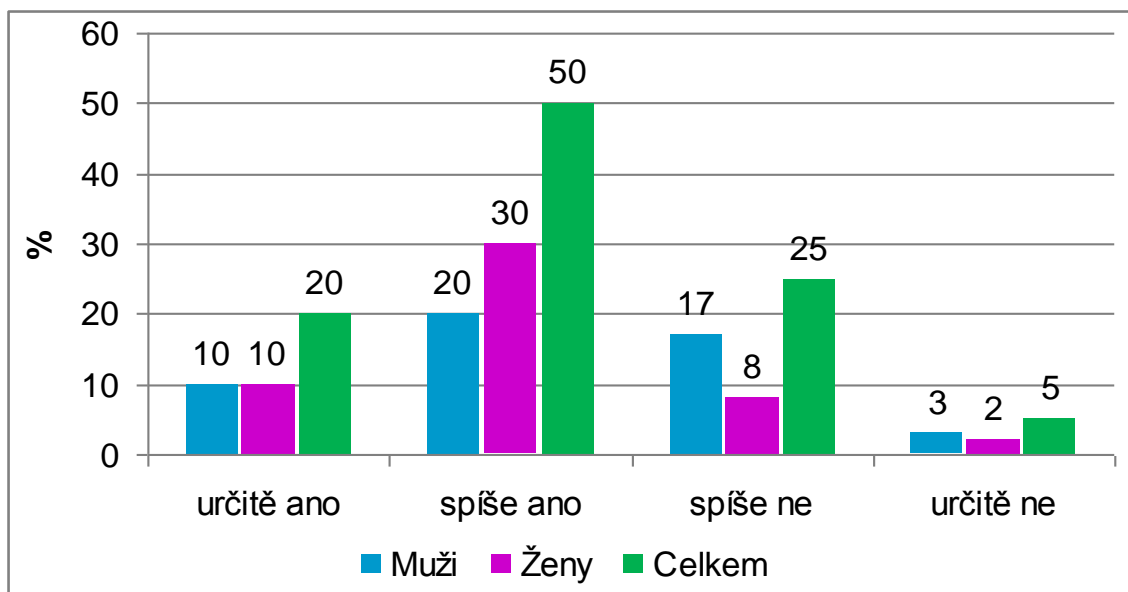
Graf 9: Máte dostatečný kontakt s kolegy a ostatními spolupracovníky?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 58 % respondentů má určitě dostatečný kontakt se svými spolupracovníky, 31 % respondentů má spíše dostatečný kontakt se svými spolupracovníky a pouze 11 % respondentů spíše nemá dostatečný kontakt se svými spolupracovníky.

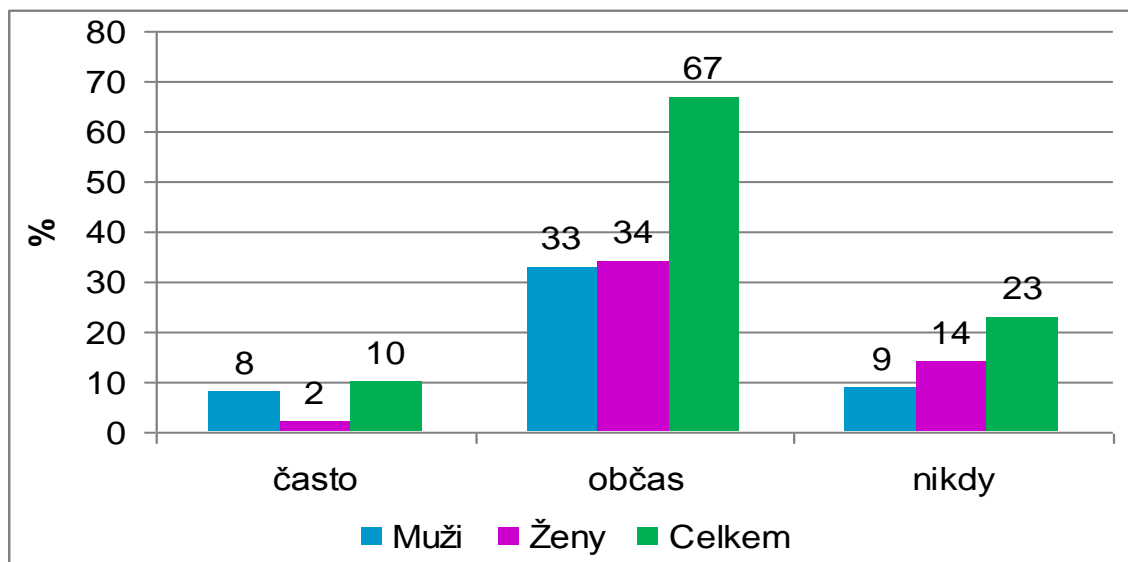
Graf 10: Máte dojem, že pracovní klima je dobré?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 50 % respondentů má dojem, že pracovní klima je spíše dobré, 25 % respondentů má dojem, že pracovní klima je spíše špatné, což uvedlo 17 % mužů a 8 % žen. 5 % respondentů má dojem, že pracovní klima je určitě špatné.

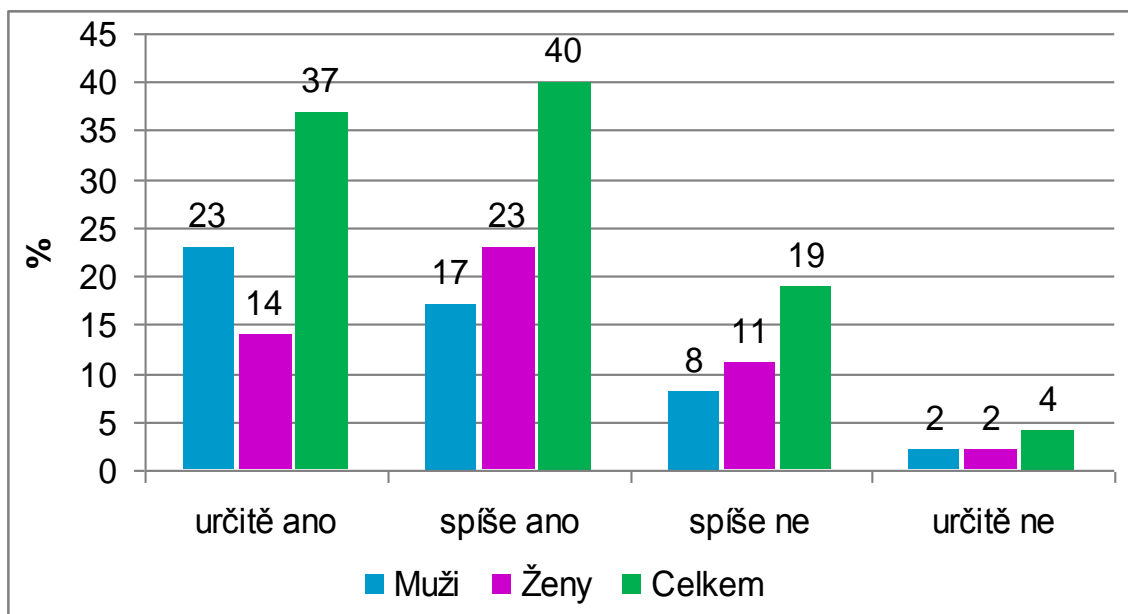
Graf 11: Dochází na vašem pracovišti ke konfliktům? Např. k hádkám, nedorozuměním..



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 67 % respondentů uvedlo, že u nich na pracovišti občas dochází ke konfliktům. 10 % respondentů uvedlo, že u nich na pracovišti často dochází ke konfliktům – 8 % mužů a 2 % žen. 23 % respondentů uvedlo, že u nich na pracovišti nedochází nikdy ke konfliktům.

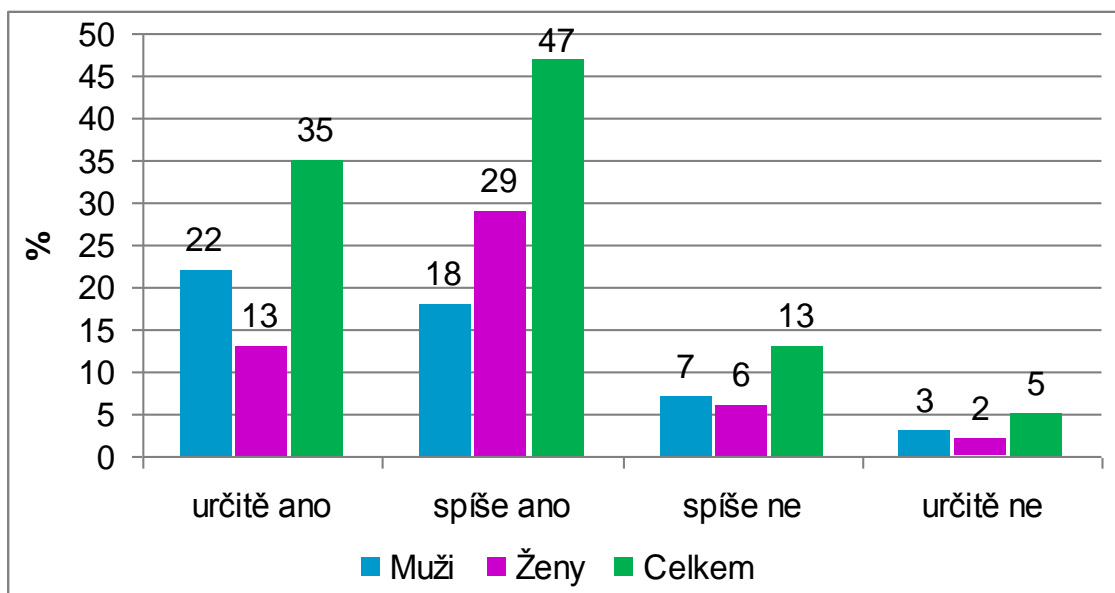
Graf 12: Vykonáváte zajímavou práci?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 40 % respondentů vykonává spíše zajímavou práci, 37 % respondentů vykonává určitě zajímavou práci. Pouze 4 % respondentů nevykonává určitě zajímavou práci, což uvedlo 2 % mužů a 2 % žen.

Graf 13: Baví vás vaše práce?

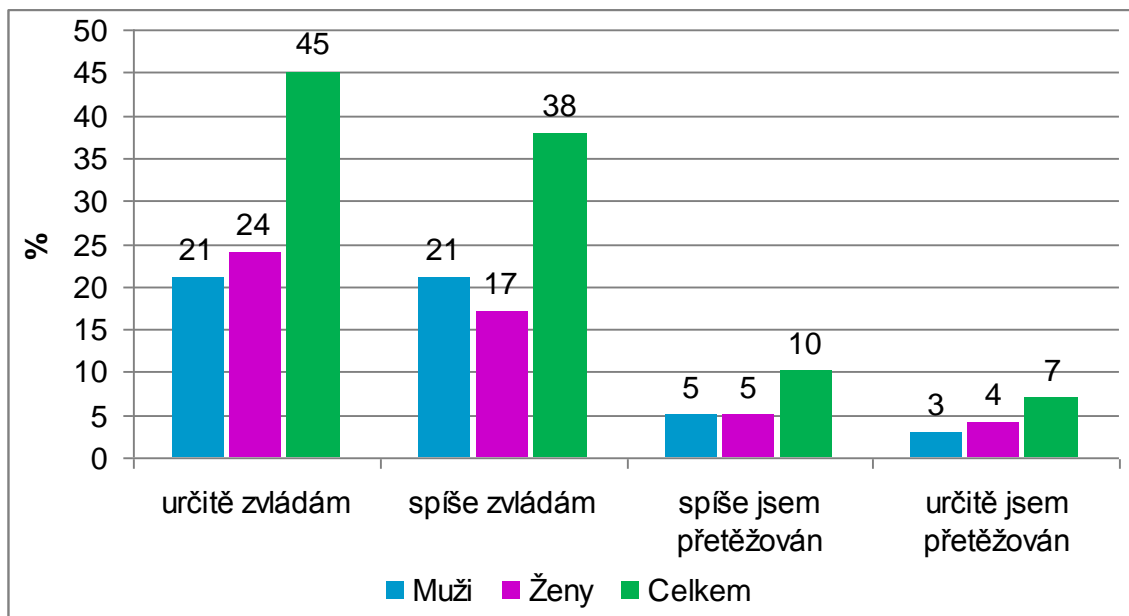


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 47 % respondentů spíše baví jejich práce, 35 % respondentů určitě baví

jejich práce. Pouze 13 % respondentů spíše nebaví jejich práce a 5 % respondentů určitě nebaví jejich práce.

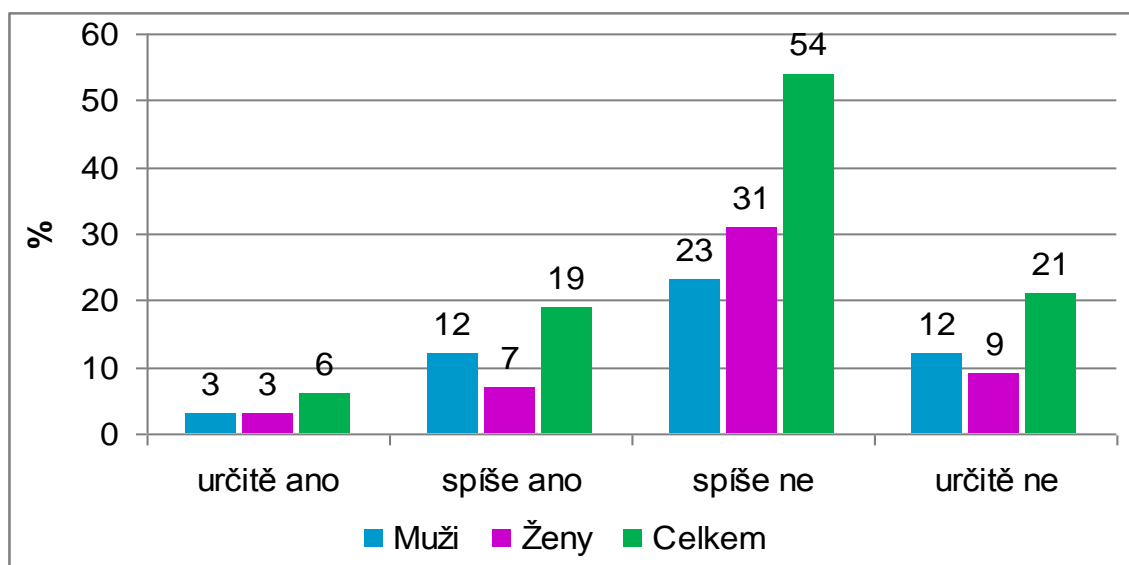
Graf 14: Jste schopen/a zvládnout objem práce, nebo jste přetěžován/a?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 45 % respondentů je určitě schopno zvládnout objem práce, 38 % respondentů je spíše schopno zvládnout objem práce. 10 % respondentů je spíše přetěžováno a 7 % respondentů – 3 % mužů a 4 % žen je určitě přetěžováno.

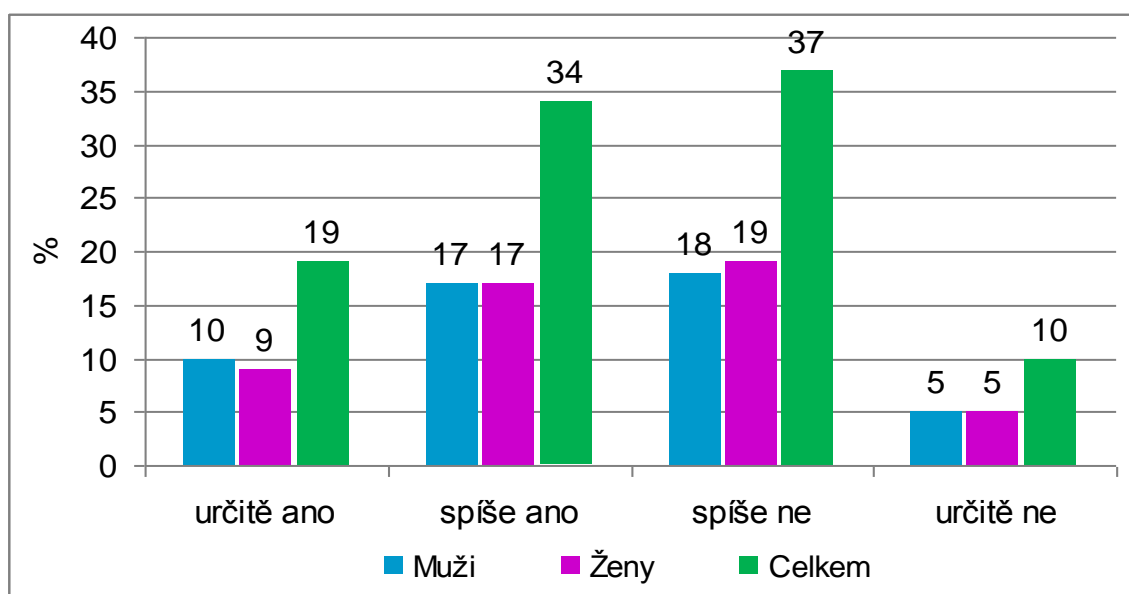
Graf 15: Máte dojem, že jste příliš často, intenzivně kontrolováni ze strany nadřízeného či vedení?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 54 % respondentů nemá dojem, že jsou příliš často a intenzivně kontrolováni ze strany nadřízeného či vedení. 19 % respondentů má dojem, že jsou spíše příliš často a intenzivně kontrolováni ze strany nadřízeného či vedení a 6 % respondentů má dojem, že jsou určitě příliš často a intenzivně kontrolováni ze strany nadřízeného či vedení.

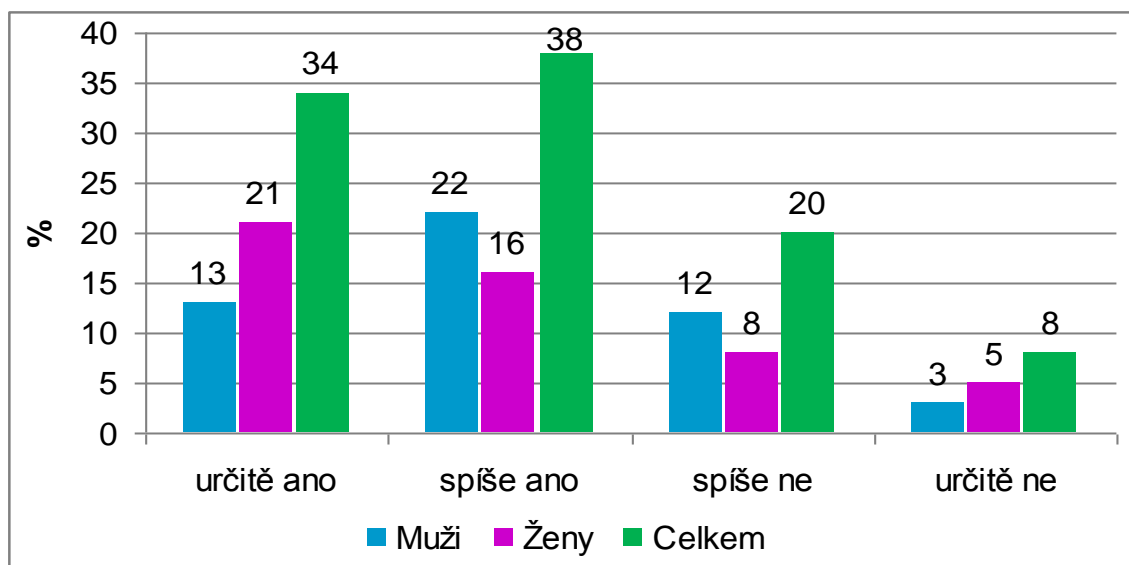
Graf 16: Přejete si, aby vám byla poskytnuta větší podpora ze strany nadřízeného či vedení?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 37 % respondentů si spíše nepřeje, aby jim byla poskytnuta větší podpora ze strany nadřízeného či vedení, avšak 34 % by spíše uvítalo, aby jim byla poskytnuta větší podpora ze strany nadřízeného či vedení a dokonce 19 % by určitě uvítalo, aby jim byla poskytnuta větší podpora ze strany nadřízeného či vedení. Pouze 10 % respondentů by si určitě nepřálo, aby jim byla poskytnuta větší podpora ze strany nadřízeného či vedení.

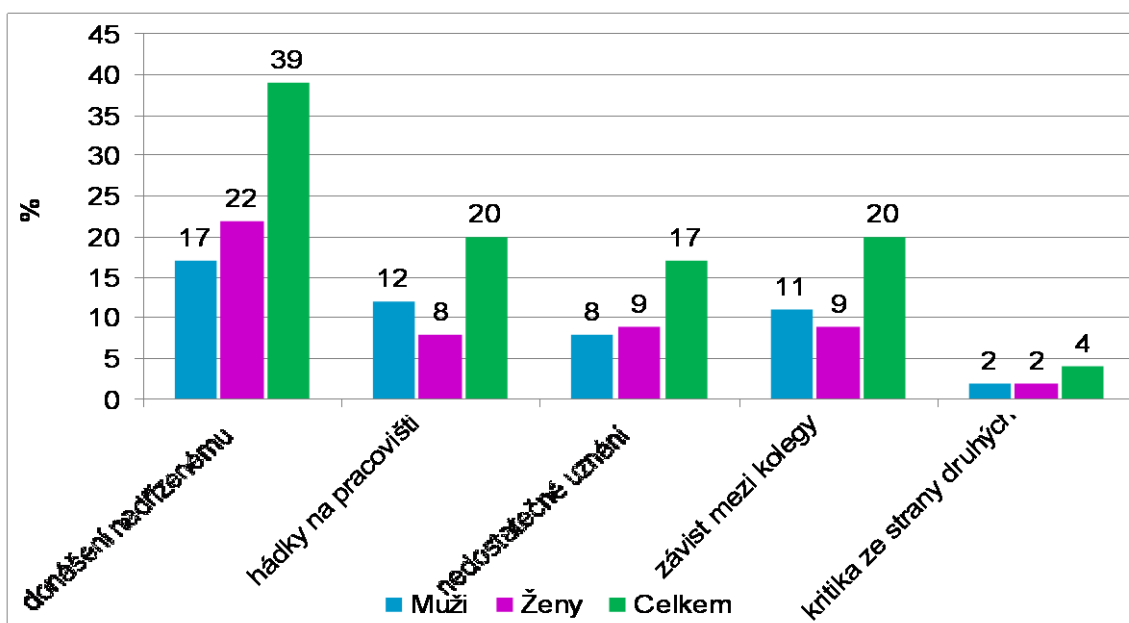
Graf 17: Dostáváte dostatečné informace vztahující se k vaší pracovní agendě?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 38 % respondentů spíše dostává dostatečné informace vztahující se k pracovní agendě a 34 % respondentů určitě dostává dostatečné informace vztahující se k pracovní agendě. Naopak 20 % respondentů spíše nedostává dostatečné informace vztahující se k pracovní agendě a dokonce 8 % respondentů nedostává určitě dostatečné informace vztahující se k pracovní agendě.

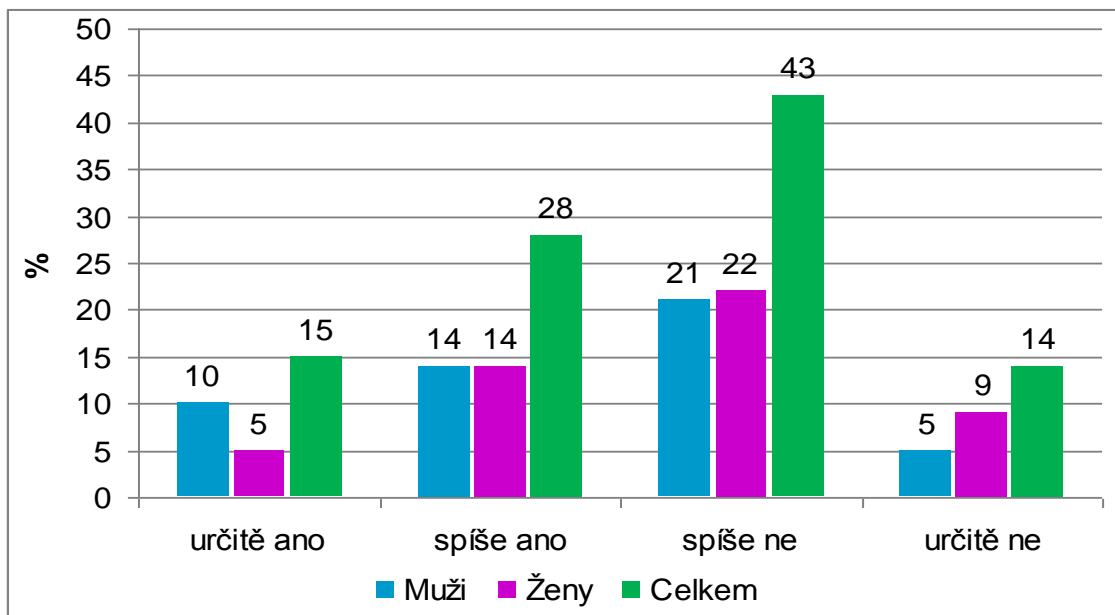
Graf 18: Jaký způsob chování v organizaci nejvíce odsuzujete?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 39 % respondentů v organizaci nejvíce odsuzuje donášení nadřízenému, 20 % respondentů nejvíce odsuzuje hádky na pracovišti a závist mezi kolegy, 17 % respondentů nejvíce odsuzuje nedostatečné uznání a pouze 4 % respondentů nejvíce odsuzuje kritiku ze strany druhých, což uvedlo 2 % mužů a 2 % žen.

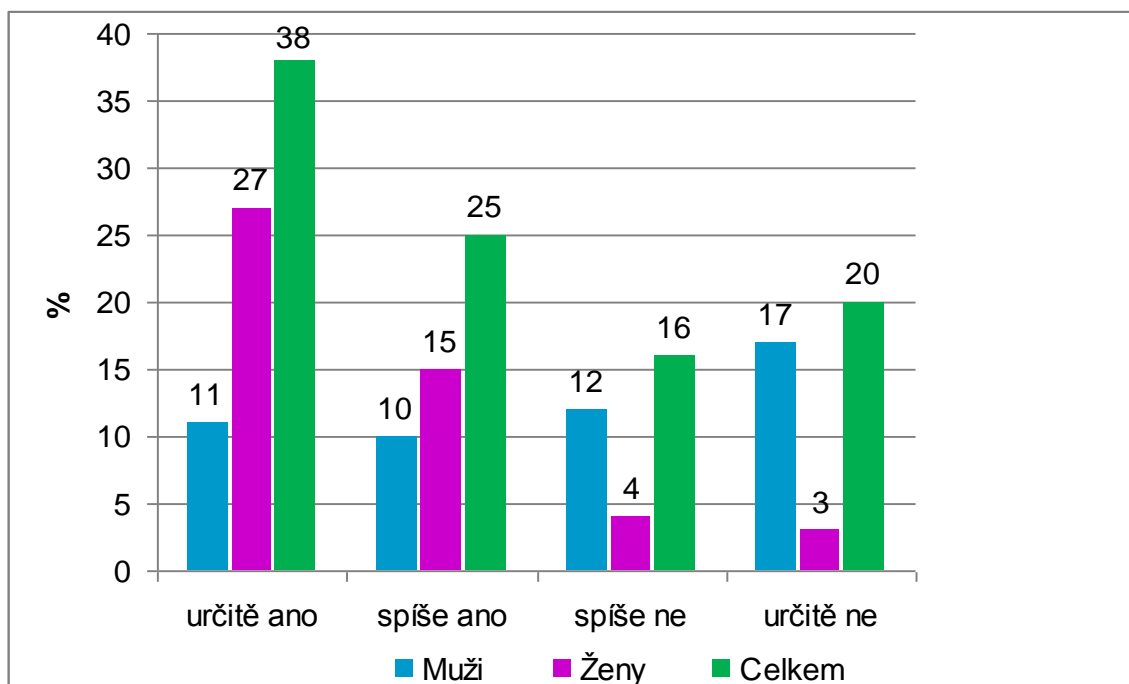
Graf 19: Jste ze strany nadřízeného dostatečně motivován/a?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 43 % respondentů spíše není ze strany nadřízeného motivováno a 14 % respondentů určitě není ze strany nadřízeného motivováno. 28 % respondentů je spíše ze strany nadřízeného motivováno a 15 % respondentů je určitě ze strany nadřízeného motivováno.

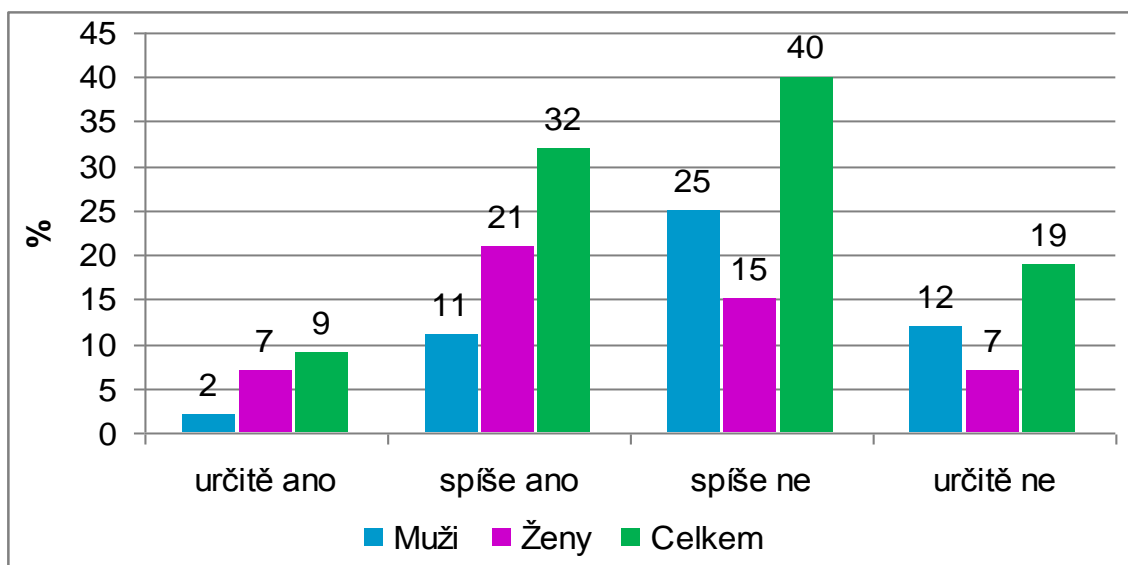
Graf 20: Považujete formy nepeněžní motivace za důležité? Např. pochvala, uznání...



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 38 % respondentů určitě považuje formy nepeněžní motivace za důležité, 25 % respondentů spíše považuje formy nepeněžní motivace za důležité. 20 % respondentů určitě nepovažuje formy nepeněžní motivace za důležité – 17 % mužů a 3 % žen a 16 % respondentů spíše nepovažuje formy nepeněžní motivace za důležité – 12 % mužů a 4 % žen.

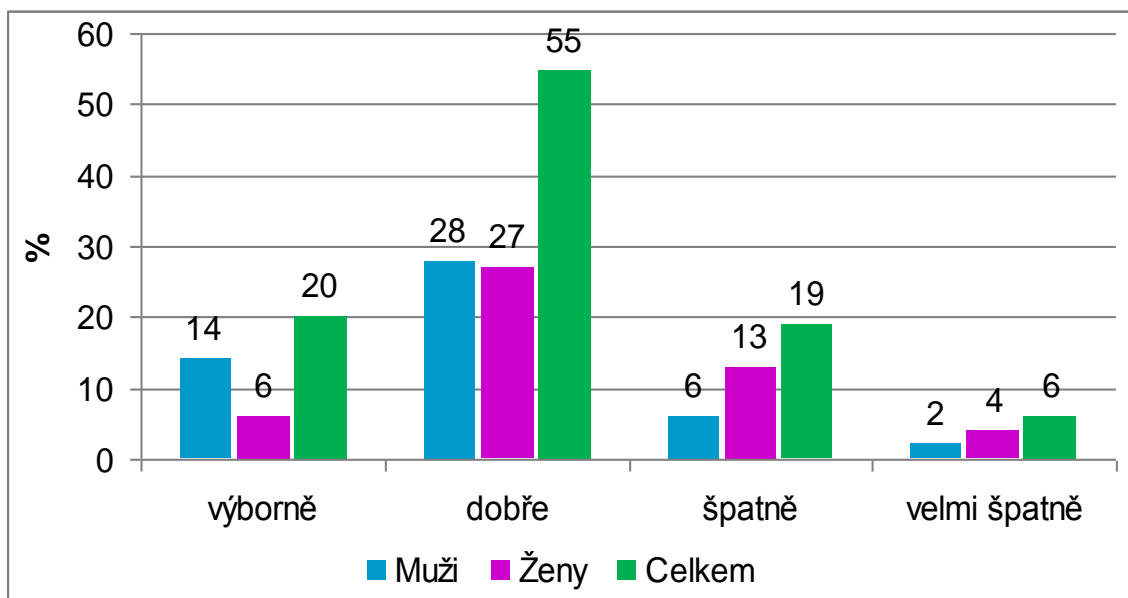
Graf 21: Dostává se vám uznání, pochvaly za vaši práci?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 40 % respondentům se spíše nedostává uznání či pochvaly za jejich práci a 19 % respondentům se určitě nedostává uznání či pochvaly za jejich práci. 32 % respondentům se spíše dostává uznání či pochvaly za jejich práci a pouze 9 % respondentům se dostává uznání či pochvaly za jejich práci.

Graf 22: Jak zvládáte stresové situace v zaměstnání?

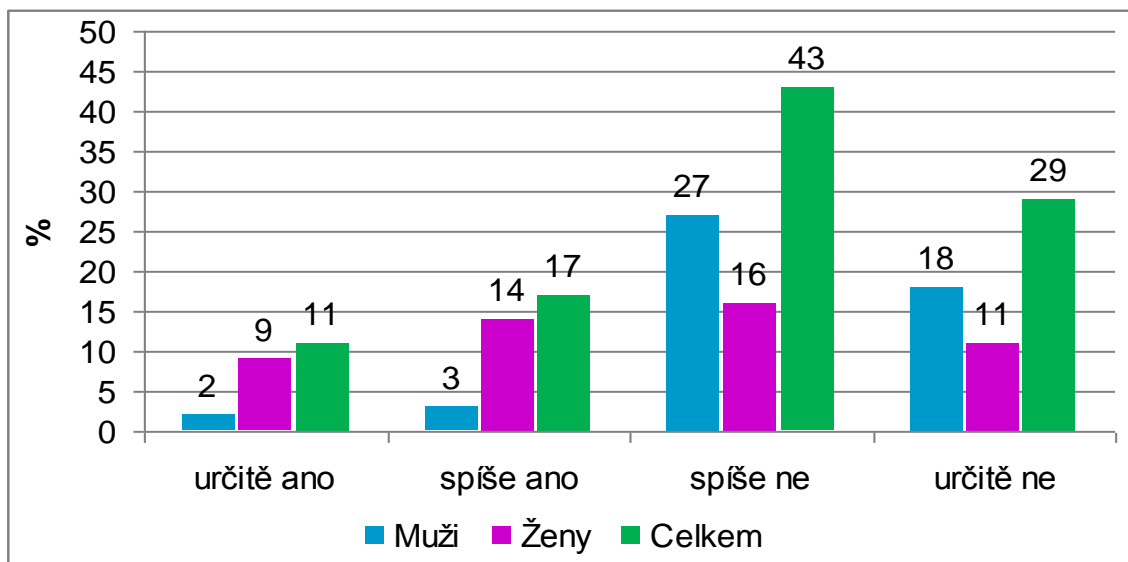


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: 55 % respondentů zvládá stresové situace dobře, 20 % respondentů zvládá

stresové situace výborně – 14 % mužů a 6 % žen. Naopak 19 % respondentů zvládá stresové situace špatně – 6 % mužů a 13 % žen. 6 % respondentů zvládá stresové situace velmi špatně – 2 % mužů a 4 % žen.

Graf 23: Projevují se u vás v důsledku stresové situace fyzické nebo psychické problémy? Např.: nevolnost, bolest hlavy, nespavost...



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komentář: u 43 % respondentů se v důsledku stresové situace spíše neprojevují fyzické nebo psychické problémy, u 29 % respondentů se v důsledku stresové situace určitě neprojevují fyzické nebo psychické problémy. U 17 % respondentů – u 3% mužů a u 14 % žen se v důsledku stresové situace spíše projevují fyzické nebo psychické problémy a u 11 % respondentů – u 2 % mužů a u 9 % žen se v důsledku stresové situace určitě projevují fyzické nebo psychické problémy.

Verifikace hypotéz

H1 Ženy jsou více spokojené se vztahy na pracovišti než muži.

Ověřuje otázku č. 9: Máte dostatečný kontakt s nadřízeným?

17 % respondentů (mužů) uvedlo, že má určitě mají dostatečný kontakt s nadřízeným a 21 % respondentů (mužů) uvedlo, že spíše má dostatečný kontakt s nadřízeným.

27 % respondentů (žen) uvedlo, že má určitě dostatečný kontakt s nadřízeným a 13 % respondentů (žen) uvedlo, že má spíše dostatečný kontakt s nadřízeným.

Ověřuje otázku č 10: Máte dostatečný kontakt s kolegy a ostatními

spolupracovníky?

25 % respondentů (mužů) uvedlo, že má určitě dostatečný kontakt s kolegy a ostatními spolupracovníky a 17% respondentů (mužů) uvedlo, že má spíše dostatečný kontakt s kolegy a ostatními spolupracovníky.

33 % respondentů (žen) uvedlo, že má určitě dostatečný kontakt s kolegy a ostatními spolupracovníky a 14 % respondentů (žen) uvedlo, že má spíše dostatečný kontakt s kolegy a ostatními spolupracovníky.

Ověřuje otázku č. 11: Máte dojem, že pracovní klima je dobré?

10 % respondentů (mužů) uvedlo, že má dojem, že pracovní klima je určitě dobré a 20 % respondentů (mužů) uvedlo, že má dojem, že pracovní klima je spíše dobré.

10 % respondentů (žen) uvedlo, že má dojem, že pracovní klima je určitě dobré a 30 % respondentů (žen) uvedlo, že má dojem, že pracovní klima je spíše dobré.

Ověřuje otázku č. 12. Dochází na vašem pracovišti ke konfliktům? Např. k hádkám, nedorozuměním...

9 % respondentů (mužů) uvedlo, že na pracovišti nikdy nedochází ke konfliktům.

14 % respondentů (žen) uvedlo, že na pracovišti nikdy nedochází ke konfliktům.

Hypotéza potvrzena.

H2 U žen je pracovní spokojenost vyšší než u mužů.

Ověřuje otázku č. 4: Jak jste spokojen/a se svým pracovištěm?

9 % respondentů (mužů) uvedlo, že je velmi spokojeno se svým pracovištěm a 29 % respondentů (muži) uvedlo, že je spíše spokojeno se svým pracovištěm.

6 % respondentů (žen) uvedlo, že je velmi spokojeno se svým pracovištěm a 32 % respondentů (žen) uvedlo, že je velmi spokojeno se svým pracovištěm.

Ověřuje otázku č. 5: Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

10 % respondentů (mužů) uvedlo, že je velmi spokojeno se vztahy na pracovišti a 23 % respondentů (mužů) uvedlo, že je spíše spokojeno se vztahy na pracovišti.

13 % respondentů (žen) uvedlo, že je velmi spokojeno se vztahy na pracovišti a 25 % respondentů (žen) uvedlo, že je spíše spokojeno se vztahy na pracovišti.

Ověřuje otázku č. 6: Vyhovují vám pracovní podmínky?

18 % respondentů (mužů) uvedlo, že jim vyhovují pracovní podmínky a 23 % respondentů (mužů) uvedlo, že jim částečně vyhovují pracovní podmínky.

24 % respondentů (žen) uvedlo, že jim vyhovují pracovní podmínky a 18 % respondentů (žen) uvedlo, že jim částečně vyhovují pracovní podmínky.

Ověřuje otázku č. 7: Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení?

9 % respondentů (mužů) uvedlo, že je velmi spokojeno s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení a 16 % respondentů (mužů) uvedlo, že je spíše spokojeno s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení.

4 % respondentů (žen) uvedlo, že je velmi spokojeno s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení a 16 % respondentů (žen) uvedlo, že je spíše spokojeno s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení.

Ověřuje otázku č. 8: Odpovídá vaše platové ohodnocení náročnosti vykonávané práce?

7 % respondentů (mužů) uvedlo, že platové ohodnocení určitě odpovídá náročnosti vykonávané práce a 15 % respondentů (mužů) uvedlo, že platové ohodnocení spíše odpovídá náročnosti vykonávané práce.

4 % respondentů (žen) uvedlo, že platové ohodnocení určitě odpovídá náročnosti vykonávané práce a 10 % respondentů (žen) uvedlo, že platové ohodnocení spíše odpovídá náročnosti vykonávané práce. **Hypotéza nepotvrzena.**

H3 Pro ženy jsou formy nepeněžní motivace důležitější než pro muže.

Ověřuje otázku č. 21: Považujete formy nepeněžní motivace za důležité? Např. pochvala, uznání...

11 % respondentů (mužů) uvedlo, že určitě považuje formy nepeněžní motivace za důležité a 10 % respondentů (žen) uvedlo, že spíše považuje formy nepeněžní motivace za důležité.

27 % respondentů (žen) uvedlo, že určitě považuje formy nepeněžní motivace za důležité a 15 % respondentů (žen) uvedlo, že spíše považuje formy nepeněžní motivace za důležité. **Hypotéza potvrzena.**

Ověřuje otázku č. 22: Dostává se vám uznání, pochvaly za vaši práci?

2 % respondentů (mužů) uvedlo, že se jim určitě dostává uznání, pochvaly za práci a 11 % respondentů (mužů) uvedlo, že se jim spíše dostává uznání, pochvaly za práci.

7 % respondentů (žen) uvedlo, že se jim určitě dostává uznání, pochvaly za práci a 21 % respondentů (žen) uvedlo, že se jim spíše dostává uznání, pochvaly za práci.

Hypotéza potvrzena.

H4 Ženy lépe zvládají stresové situace než muži.

Ověřuje otázku č. 23: Jak zvládáte stresové situace v zaměstnání?

14 % respondentů (mužů) uvedlo, že stresové situace zvládá výborně a 28 % respondentů (mužů) uvedlo, že stresové situace zvládá dobře.

6 % respondentů (žen) uvedlo, že stresové situace zvládá výborně a 27 % respondentů (žen) uvedlo, že stresové situace zvládá dobře.

Ověřuje otázku č. 24: Projevují se u vás v důsledku stresové situace fyzické nebo psychické problémy? Např. nevolnost, bolest hlavy, nespavost...

2 % respondentů (mužů) uvedlo, že se u nich určitě projevují v důsledku stresové situace fyzické nebo psychické problémy a 3 % respondentů (mužů) uvedlo, že se u nich spíše projevují v důsledku stresové situace fyzické nebo psychické problémy.

9 % respondentů (žen) uvedlo, že se u nich určitě projevují v důsledku stresové situace fyzické nebo psychické problémy a 14 % respondentů (žen) uvedlo, že se u nich spíše projevují v důsledku stresové situace fyzické nebo psychické problémy. **Hypotéza nepotvrzena.**

Shrnutí a návrh možných řešení

Z následujícího empirického šetření vyplynulo, že respondenti jsou celkově docela spokojeni se svým pracovištěm, se vztahy na pracovišti, pracovním prostředím, a motivací k pracovnímu výkonu, avšak ukázaly se i určité nedostatky v těchto oblastech:

- v oblasti spokojenosti s pracovištěm vyplynulo, že respondenti nejsou spokojeni s finančním ohodnocením, principy a pravidly odměňování. Možným řešením je změna principů a pravidel hodnocení.
- v oblasti spokojenosti vztahů na pracovišti vyplynulo, že respondenti nejsou spokojeni se vztahy na pracovišti, mezi kolegy, zároveň nefunguje komunikace

mezi soudci a administrativou, mezi nadřízenými a podřízenými, nezřízení původně plánovaných složení pracovních týmů. Možným řešením je zlepšení komunikace mezi podřízeným a nadřízenými i kolegy, pracovníci by měli být k sobě tolerantnější, vstřícnější a měli by vytvořit kolektiv, kde by fungovala vzájemná spolupráce. Dále by bylo vhodné zřízení pracovních týmů, které by se skládaly v každé kanceláři ze soudce, protokolujících úřednic a zapisovatelky, tím by nedocházelo k přetížení pracovníků, zlepšily by se pracovní výkony zaměstnanců i celkové fungování organizace,

- v oblasti motivace vyplynulo, že respondenti nejsou motivováni ze strany nadřízeného k pracovnímu výkonu, ani formou peněžní či nepeněžní motivace. Možným řešením je zlepšit formy nepeněžní motivace – uznání, pochvala a podpora ze strany nadřízeného,
- v oblasti pracovního prostředí a péče o pracovníky vyplynulo, že respondenti nejsou spokojeni se současnou pracovní dobou, evidencí docházky soudců, úrovní pracovního prostředí (špatné vytápění, nedostatečný prostor pro spisový materiál), technickým vybavením, s kvalitou a cenou stravování, nedostatečným úklidem a hygienickým vybavením. Dále respondenti uvedli, že v organizaci chybí kuřárna, společenská místnost, možnost kariérního růstu, vzdělávání pracovníků. Možným řešením by bylo zavedení pružné pracovní doby, kdy zaměstnanci by si sami volili začátek a konec pracovní doby v určitém časovém rozmezí stanoveném zaměstnavatelem, bylo by vhodné zavést řádnou a pravidelnou evidenci docházky soudců, jež v současné době neexistuje, s cílem zajištění stejných pravidel pro všechny zaměstnance organizace, zlepšení pracovního prostředí – lepší vytápění, místnost pro spisový materiál, moderní technické vybavení (kopírky, faxy, tiskárny), zlepšení stravování tak, aby kvalita odpovídala ceně stravování, zlepšení úklidových činností a dostatek hygienických potřeb. Zřízení kuřárny, společenské místnosti a možnost kariérního růstu, popřípadě zajištění zaměstnancům vzdělávání na justiční akademii, v případě studujících zaměstnanců, kteří studují obor související s výkonem práce zavést studijní zvýhodnění (např. studijní volno).

Ze strany zaměstnanců jsou velmi kladně hodnoceny formy nepeněžní motivace organizace:

- 3 dny indispozičního volna během roku pro zařizování soukromých či jiných povinností zaměstnanců, kdy zaměstnanec může tyto dny využít pro zařizování

soukromých potřeb, aniž by se mu tyto dny odečítaly z dovolené,

- Benefit stravenek jako nejjednodušší forma jak umožnit zaměstnancům uhrazení nákladů na stravování v průběhu pracovního procesu.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce obsahuje část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou uvedeny základní pojmy, definice, skutečnosti a souvislosti mezi jevy, jež jsou empiricky potvrzené v praktické části.

Teoretická část v počáteční kapitole definuje základní pojmy jako aktivace organizace, zaměstnanců, týmů, pracovní motivace a stimulace, motivace k pracovnímu výkonu. Další kapitola je věnována významu práce pro dospělého člověka, která se zaměřuje zejména na osobnost člověka ve vztahu k práci, adaptaci jedince v pracovním prostředí, motivační nástroje a jsou zde také charakterizovány termíny pracovní jednání, morálka a kariéra, kultura organizace a organizační klima. Stěžejní kapitola této práce se zabývá pracovní spokojeností a adaptací, která zahrnuje vysvětlení pojmů pracovní spokojenost a pracovní uspokojení, fluktuace a sociální klima. Dále je zde zahrnuta kapitola týkající se pracovních vztahů na pracovišti, jelikož příznivé pracovní vztahy jsou základem pro pracovní spokojenost, motivaci a pracovní výkon zaměřující se zejména na pracovní skupinu jako celku a efektivitu pracovní skupiny, jež je hlavním elementem správného fungování organizace. Tato práce také obsahuje kapitolu týkající se komunikace v pracovní skupině a konfliktů na pracovišti, jelikož komunikace je základním nástrojem úspěšného fungování organizace. Ke konci je uvedena péče o pracovníky, pracovní prostředí a BOZP, kdy poslední kapitola je věnována stresu na pracovišti a zahrnuje faktory, vznik, průběh, důsledky stresu a následné řešení tohoto problému.

Praktická část na základě absolvování praxe a zkušeností u Městského soudu v Praze, Spálená, obsahuje popis této organizace a v souvislosti s tím, bylo vypracováno kvalitativní a kvantitativní šetření. Cílem kvalitativního šetření bylo zjistit hlavní příčiny a důsledky konfliktů na pracovišti v této organizaci. Hlavní použitou technikou byl otevřený rozhovor se zaměstnanci Městského soudu v Praze, Spálená a obsahová analýza dokumentů. Cílem kvantitativního šetření bylo prozkoumání pracoviště v organizaci Městského soudu v Praze, Spálená a poskytnutí informací o aktuálním stavu v oblasti pracovní spokojenosti. Základní použitou technikou kvantitativního výzkumu bylo dotazníkové šetření. Autorka práce se tak domnívá, že stanovené cíle byly splněny.

Hlavním cílem této práce bylo poukázat na důležitost pracovní spokojenosti v životě

dospělého člověka, jelikož každá cesta k něčemu je zároveň cestou od něčeho, a proto je velice důležité si uvědomit, od čeho člověk odchází a k čemu směřuje. Kelly ⁷³ uvádí, že v procesu zvyšování spokojenosti je zásadní najít a určit přesnou příčinu nespokojenosti. Realita je taková, že lidé jsou hluboce nespokojeni, jak se svým osobním, tak i se svým pracovním životem. Jako jedinci s tím musíme začít něco dělat, jako společnost musíme zaměstnance naučit, aby svému životu dali systém, který zvýší jejich spokojenost. Člověk většinou neví, co chce, přistupuje ke svému životu bez strategie a jen doufá, že vše dopadne dobře. Ovšem člověk nemůže čekat a doufat, že se stane něco úžasného. Je důležité mít aktivní přístup, jež bude prospěšný nejen pro nás, ale i ostatním, které v životě potkáme. Co je však klíčem ke spokojenému životu? Důležité je zejména vědět, co je pro nás skutečně důležité, spokojenost nepřináší věci a prožitky, ale jsou to věci a prožitky, na kterých nám záleží, jelikož tyto věci a prožitky nám umožňují stát se lepšími a moudřejšími. V souvislosti s tím začneme zjišťovat, co je pro nás skutečně důležité a to, co jsme dříve považovali za důležité, nemá v podstatě žádnou hodnotu. Pouze za předpokladu, že člověk dosáhne prozření, může dosáhnout trvalé a hluboké spokojenosti. Uvědomění si toho, že náš život má smysl a dává smysl nám samým je skutečným pocitem spokojenosti.

⁷³ **Kelly M.** *Bud'te spokojení v práci i doma; jak smysluplně rozvíjet svou osobnost.* 1. vyd. Praha: Beta, Dobrovský, 2012. s. 143-178. ISBN 978-80-7306-499-0.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. 2005. *Řízení lidských zdrojů* . Praha : Grada Publishing, a.s. , 2005. ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, J. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno : Computer Press, a.s. , 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

FARKOVÁ, M. 2007. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha : UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-64-8.

KELLY, M. 2012. *Bud'te spokojení v práci i doma; jak smysluplně rozvíjet svou osobnost*. Praha : Dobrovský, Beta , 2012. ISBN 978-80-7306-499-0.

ŠTIKAR a kol. 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha : Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X.

KOUBEK, J. 2002. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2002. ISBN 80-7261-033-3.

NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NELSON, B. 2009. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha : Pragma , 2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

PTÁČEK, M. 2002. *Moudrá moudra*. Praha : Albatros, 2002. ISBN 80-00-01113-1.

VTÍPIL, Zdeněk. 1998. *Sociální psychologie práce; pracovní motivace*. Olomouc : FF Univerzita Palackého, 1998. ISBN nevedeno.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Časový harmonogram průzkumu.....	76
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura respondentů.....	77
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	78
Graf 3: Spokojenost s pracovištěm.....	78
Graf 4: Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	79
Graf 5: Spokojenost s pracovními podmínkami.....	79
Graf 6: Spokojenost s principy a pravidly osobního ohodnocení.....	80
Graf 7: Platové ohodnocení ve vztahu k náročnosti vykonávané práci.....	81
Graf 8: Kontakt s nadřízeným.....	81
Graf 9: Kontakt s kolegy.....	82
Graf 10: Spokojenost s pracovním klimatem.....	82
Graf 11: Četnost konfliktů na pracovišti.....	83
Graf 12: Zajímavost práce.....	84
Graf 13: Zábavnost práce.....	84
Graf 14: Zvládnutí objemu práce.....	85
Graf 15: Intenzivní a častá kontrola ze strany nadřízeného či vedení.....	85
Graf 16: Poskytnutí větší podpory ze strany nadřízeného či vedení.....	86
Graf 17: Získávání dostatečných informací vztahující se k pracovní agendě..	87
Graf 18: Jaký způsob chování respondenti nejvíce odsuzují.....	87
Graf 19: Motivace ze strany nadřízeného.....	88
Graf 20: Důležitost forem nepeněžní motivace.....	89
Graf 21: Uznání a pochvala za práci.....	90

Graf 22: Zvládání stresových situací v zaměstnání.....	90
Graf 23: Projevy ve stresových situacích.....	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Pracovní řád MS v Praze.....	I
Příloha B – Žádost o provedení průzkumu	XII
Příloha C – Dotazník	XIII

PŘÍLOHY

Příloha A – Pracovní řád MS v Praze

Pracovní řád

Page 1 of 11

PRACOVNÍ ŘÁD Městského soudu v Praze

Městský soud v Praze vydává podle § 82 zák. práce tento pracovní řád:

Část první

Rozsah působnosti

- 1) Pracovní řád je závazný pro všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru k Městskému soudu v Praze (dále jen „zaměstnavatel“).
- 2) Na soudce se pracovní řád vztahuje pouze v rozsahu, ve kterém se pracovní vztah soudce řídí zákoníkem práce.
- 3) Na zaměstnance činné pro Městský soud v Praze na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se pracovní řád vztahuje v rozsahu, vyplývajícím z pracovně právních předpisů nebo z uzavřené dohody.

Část druhá

Předpoklady vzniku pracovního poměru

Pracovní poměr zaměstnance vzniká na základě pracovní smlouvy mezi Českou republikou - Městským soudem v Praze jako organizační složkou státu a zaměstnancem.

- 1) Do pracovního poměru lze přijmout zaměstnance, který:
 - a) je občanem České republiky; výjimku může povolit zaměstnavatel, splňuje-li uchazeč o uzavření pracovního poměru podmínky stanovené zvláštním předpisem ¹⁾
 - b) splňuje-li kvalifikační předpoklady stanovené pro platovou třídu a funkci, do které má být zařazen na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě,
 - c) je bezúhonný
 - d) je tělesně způsobilý k výkonu práce (funkce)
 - e) splňuje další podmínky pro funkci stanovené zvláštním právním předpisem. ²⁾
- 2) Splnění podmínek pro vznik pracovního poměru podle odst: 1) a), c), a e) prokazuje uchazeč o zaměstnání platným občanským průkazem, cestovním pasem a platným dokladem podle zvláštního

předpisu 1), originálem nebo ověřenou kopií dokladu o úspěšném ukončení požadovaného stupně vzdělání, dokladem o vstupní lékařské prohlídce, dokladem o splnění dalších stanovených podmínek a výpisem z evidence Rejstříku trestů.

- 3) Tělesná a duševní způsobilost podle odst. 1 písm. d) se ověřuje lékařskou zprávou vydanou na základě vstupní lékařské prohlídky.
- 4) Nesplňuje-li zaměstnanec kvalifikační předpoklad stanovený pro platovou třídu, do které má být zařazen, může být výjimečně zařazen do této platové třídy pouze za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem.³⁾

Vznik pracovního poměru

- 1) Před uzavřením pracovního poměru je zaměstnavatel povinen odpovědně posoudit předpoklady uchazečů o pracovní poměr potřebné pro výkon konkrétního druhu práce (funkce). Vychází přitom především z dokladů předložených uchazečem, zejména z písemné žádosti o uzavření pracovního poměru, z údajů osobního dotazníku a profesního životopisu a dokladů tyto údaje osvědčujících (např. občanský průkaz, doklad o dosaženém vzdělání, dřívější pracovní smlouvy, pracovní posudek, potvrzení o zaměstnání předchozích zaměstnavatelů). Uchazeč je povinen jim tvrzené skutečnosti zaměstnavateli hodnověrně prokázat a zaměstnavatel je povinen takové doklady požadovat. Na nedoložené skutečnosti nesmí zaměstnavatel brát zřetel. Totéž platí i pro uplatňování nároků zaměstnancem.
- 2) Uchazeč o zaměstnání je povinen před vznikem pracovního poměru:
 - a) vyplnit osobní dotazník,
 - b) podrobit se vstupní lékařské prohlídce,
 - c) předložit výpis z rejstříku trestů,
 - d) předložit potvrzení o dosavadním zaměstnání (zápočtový list),
 - e) předložit doklady o dosaženém vzdělání,
 - f) sdělit zda a jak jsou mu prováděny srážky ze mzdy,
 - g) doklad o druhu a výši přiznaného důchodu,
 - h) doklad o změně pracovní schopnosti.
- 3) Zaměstnavatel je povinen před uzavřením pracovního poměru seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, vyplývajícími z pracovního poměru a dále s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat, s pracovním řádem, s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, předpisy požární ochrany a předpisy k zajištění bezpečnosti a ostražky objektu.
- 4) Písemná pracovní smlouva se vyhotovuje dvojmo; jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec.
- 5) Manželé, druh, družka, rodiče a děti, sourozenec a osoby v jiném příbuzenském poměru, nemohou být přijímáni na pracovní místa, v nichž by jeden z nich byl přímo podřízen druhému nebo podléhal jeho kontrole. Výjimky, nejde-li o pokladní nebo účetní činnost a její kontrolu, může v odůvodněných případech povolit předseda Městského soudu v Praze.
- 6) Údaje o zaměstnanci nezbytné pro realizaci pracovněprávního vztahu a s ním souvisejících práv a povinností, shromažďuje zaměstnavatel v osobním spisu zaměstnance. Zaměstnanec má právo kdykoliv do svého osobního spisu nahlédnout.
- 7) Uchazeč o zaměstnání svým podpisem stvrzuje souhlas se shromažďováním osobních údajů, které jsou obsahem osobního spisu a dalších potřebných údajů, které jsou podkladem pro sociální a zdravotní pojištění a zúčtování daně z příjmu.

Skončení pracovního poměru

- 1) Návrh na skončení pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru, popř. zrušením pracovního poměru ve zkušební době, podává zaměstnanec písemně osobním doručením útvaru personálních činností (dále jen ÚPČ). Řádně doručena jsou výše uvedená podání směřující ke skončení pracovního poměru také doručení prostřednictvím příslušného vedoucího zaměstnance, prostřednictvím podatelny zaměstnavatele nebo prostřednictvím držitele poštovní licence.
- 2) Při skončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen odevzdat všechny pracovní pomůcky, zapůjčené mu k řádnému výkonu práce. K tomu účelu vydá ÚPČ zaměstnanci výstupní list, na němž příslušní odpovědní referenti potvrdí zaměstnanci jejich vrácení.
- 3) Zaměstnavatel postupuje při skončení pracovního poměru se zaměstnanci ve smyslu příslušných ust. zákoníku práce.

Část třetí

Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance

A) povinnosti zaměstnavatele

- 1) Zaměstnavatel je povinen pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu se zákoníkem práce, ostatními právními předpisy a s pravidly slušnosti a občanského soužití.
- 2) Přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy nebo druhu práce, vyplývajícího z funkce obsazené jmenováním.
- 3) Poskytovat zaměstnanci za vykonanou práci plat v souladu s příslušnými předpisy ^{3) 4)}
- 4) Vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy, pracovní smlouvou, pracovním řádem, popřípadě dalšími interními předpisy.
- 5) Informovat zaměstnance o připravovaných strukturálních změnách, organizačních nebo racionalizačních opatřeních.
- 6) V souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce v pracovněprávních záležitostech úzce spolupracovat s odborovými orgány.

B) povinnosti zaměstnance

Všichni zaměstnanci jsou povinni:

- 1) v dodržování vnitřních a ostatních obecně závazných předpisů se odkazuje na ust. § 73 zák. práce.
- 2) zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, které se v souvislosti s výkonem práce dozvěděl; tato povinnost trvá i po skončení pracovního poměru.
- 3) dbát, aby nebylo ohroženo státní, hospodářské a služební tajemství; tato povinnost trvá i po

skončení pracovního poměru,

4) dodržovat předpisy a pokyny, týkající se zajištění bezpečnosti budov zaměstnavatele, ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a dbát o jeho nejúčelnější využití. Dodržovat zásady účelného a řádného hospodaření s finančními prostředky zaměstnavatele, nejednat v rozporu s jeho oprávněnými zájmy,

5) nepožívat alkoholické nápoje a neužívat jiné omamné prostředky v pracovní době i mimo pracoviště, nenastupovat pod jejich vlivem do práce,

5) dodržovat zákaz kouření na pracovišti, kde pracují také nekuřáci,

6) udržovat na svém pracovišti pořádek a ukládat spisy, pomůcky a rozpracovaný materiál bezpečně a přehledně tak, aby se v nich mohl orientovat jiný zaměstnanec v případě zastupování,

7) odkládat své svršky, osobní předměty, peníze a cennosti, které obvykle nosí do práce, do určených prostor, kterými jsou uzamčené pracovní stoly nebo uzamčené skříně. V případě, že se zaměstnanec vzdálí ze svého pracoviště, je povinen pracoviště bezpečně uzamknout, aby nemohlo dojít k vniknutí cizích osob,

8) zaměstnanci, kterým bylo povoleno vjíždět na soudní dvůr se soukromými vozidly, jsou povinni parkovat na vyznačených parkovištích, pokud k tomu mají povolení.

9) nezneužívat pracovní pomůcky – osobní počítače pro osobní potřeby, zejména zneužívat ke své zábavě informační síť, např. Internet. Zaměstnanci se zakazuje do zařízení zaměstnavatele zabudovávat vlastní zařízení (hardware) a instalovat jakékoli vlastní softwarové vybavení,

10) zaměstnanci jsou povinni přicházet do zaměstnání s upraveným zevnějškem odpovídajícím vážnosti a důstojnosti výkonu soudnictví a nevzbuzujícím pohoršení.

11) zaměstnanci jsou povinni hradit soukromé telefonní hovory podle předložených účtů správou soudu,

12) neprodleně oznámit ÚPČ ztrátu služebního průkazu.

Mimo uvedené povinnosti jsou zaměstnanci dále povinni neprodleně ohlašovat ÚPČ veškeré změny osobních údajů, které mají význam pro vznik, změnu nebo zánik práv a povinností vyplývajících z pracovního poměru, z předpisů o zdravotním a sociálním pojištění a předpisů o dani z příjmů, změny v dosažené kvalifikaci včetně získání jazykových nebo jiných odborných znalostí. Důsledky nesplnění ohlašovací povinnosti nese zaměstnanec.

Zaměstnanci jsou dále povinni oznámit zaměstnavateli, že se stali účastníky trestního soudního řízení, že proti nim bylo zahájeno trestní stíhání nebo přestupkové řízení. Oznámení se podává vedoucí správě zaměstnavatele.

V rámci zabránění střetu veřejného a osobního zájmu zaměstnanci nesmí zejména:

a) využívat svého postavení k upřednostňování projednávání věcí u soudů,

b) poskytovat informace o věcech projednávaných městským soudem a způsobem, který by mohl vést k zvýhodnění některého z účastníků řízení,

c) svým jednáním a chováním zavdat příčinu k pochybnostem o nestranném a spravedlivém rozhodování věcí soudem, v rovném postavení účastníků řízení a o řádném a spravedlivém průběhu

vyřizování věcí.

Soukromé podnikání je zakázáno. Výjimečně může písemný souhlas k výkonu podnikatelské činnosti zaměstnanec vydat předseda Městského soudu v Praze na základě odůvodněné písemné žádosti zaměstnance s připojeným vyjádřením příslušného vedoucího zaměstnance.

Městský soud v Praze shromažďuje o soudcích a zaměstnancích nezbytné osobní údaje v rámci personálních agend (pro účely platové a mzdové, daňové, pro účely sociálního a zdravotního pojištění, pro účely přiznání jednotlivých druhů důchodů, pro evidenci podle zákona o zaměstnávání zaměstnanců se změněnou pracovní schopností, pro účely statistické apod.). Osobní údaje jsou shromažďovány v ÚPČ. Právo nahlížet do osobních spisů mají členové vedení Městského soudu, personální útvar a příslušní vedoucí zaměstnanci; mzdová účetní má právo seznamovat se z osobního spisu s údaji potřebnými pro výkon její práce. Totéž platí u funkcionářů odborů.

Část čtvrtá

Pracovní doba, doba odpočinku, práce přesčas a dovolená

Pracovní doba

- 1) Stanovená týdenní pracovní doba je 40 hodin týdně, rovnoměrně rozložená do pětidenního pracovního týdne. Rozvržení týdenní pracovní doby stanoví Rozvrh práce Městského soudu v Praze
- 2) Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci nejdéle po čtyři a půl hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut, která se nezahrnuje do pracovní doby.
- 3) Centrální evidenci pracovní doby vede ÚPČ. Soudci a justiční čekatelé vykazují denně pracovní dobu na příslušném tiskopisu, který odevzdají k poslednímu dni v kalendářním měsíci ÚPČ. Ostatní zaměstnanci vykazují pracovní dobu v knize příchoďů a odchodů, uložené u příslušného vedoucího oddělení nebo vedoucí kanceláře. Novou knihu vyzvedne vedoucí oddělení či kanceláře v ÚPČ proti předání předchozí knihy k archivaci.
- 4) Zaměstnavatel může na žádost zaměstnance, pokud tomu nebrání pracovní a provozní úkoly, povolit kratší pracovní dobu nebo určit jiný začátek a konec pracovní doby. Zaměstnavatel přitom přihlíží k oprávněným požadavkům zaměstnanců, zvláště zaměstnanců pečujících o děti a těhotných žen.
- 5) Zaměstnanec je povinen být na pracovišti na začátku pracovní doby a pracoviště opouštět po jejím skončení s výjimkou pracovní cesty a přestávkou na jídlo a oddech. Opuštění pracoviště z jiných než zákonných důvodů je zaměstnanec povinen napravit po dohodě s příslušným vedoucím zaměstnancem.
- 6) Není-li nepřítomnost v práci způsobena zákonem stanovenou překážkou v práci, může zaměstnavatel v dohodě s odborovou organizací posoudit nepřítomnost zaměstnance jako neomluvenou absenci. ÚPČ vede centrální evidenci nepřítomnosti zaměstnanců v členění podle jednotlivých překážek v práci.

Práce přesčas, pracovní pohotovost

- 1) Zaměstnavatel může zaměstnanci ve výjimečných případech přikázat práci přesčas za podmínek uvedených v ust. § 96 zák. práce.
- 2) Konat práci nad rámec uvedený v odst. 1) lze pouze výjimečně, pokud k výkonu takové práce dá souhlas zaměstnanec. Celkový rozsah práce nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně, tj. maximálně 416 hodin za kalendářní rok u jednoho zaměstnance. Za práci přesčas přísluší zaměstnanci náhradní volno.
- 3) Zaměstnavatel může se zaměstnancem dohodnout pracovní pohotovost na pracovišti v rozsahu nejvýše 400 hodin v kal. roce. Nařízení pracovní pohotovosti mimo pracoviště je podmíněno dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- 4) Práce přesčas a pracovní pohotovost je evidována ve „výkazu přesčasové práce“ a „výkazu o pracovní pohotovosti“, který předá vedoucí zaměstnanec ÚPČ k posouzení a k likvidaci platových nebo jiných nároků podle zák. práce a platových předpisů. O čerpání náhradního volna zaměstnancem rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec.
- 5) Za dodržování přípustných limitů práce přesčas a pracovní pohotovosti a požadavků bezpečnosti práce odpovídá vedoucí zaměstnanec, který práci přesčas nařizuje.
- 6) Zaměstnancům, kterým přísluší příplatek za vedení, je plat stanoven s přihlédnutím k případné práci přesčas do 150 hodin v kalend. roce s výjimkou práce přesčas v noci nebo v den pracovního klidu, nebo práce přesčas konané v rámci nařízené nebo dohodnuté pracovní pohotovosti.4)

Dovolená na zotavenou

- 1) Základní výměra dovolené zaměstnanců Městského soudu v Praze činí pět týdnů.
- 2) Čerpání dovolené určuje zaměstnavatel v souladu s plánem dovolených a s přihlédnutím k zájmům zaměstnanců. Tiskopis k vyplnění plánu dovolených předkládá zaměstnancům k naplánování dovolené ÚPČ do 10. května kal. roku. Zaměstnanci předají plán dovolené ÚPČ do 31. května kal. roku.
- 3) Zaměstnanci jsou povinni vyčerpat dovolenou v běžném kal. roce, pokud jim na ni vznikl nárok. Převod nevyčerpané dovolené do příštího kal. roku řeší ust. § 109 odst. 2 zák. práce.
- 4) Zaměstnanec je povinen předložit před nástupem na dovolenou na zvláštním formuláři den nástupu a den skončení dovolené a místo svého pobytu během dovolené a po schválení vedoucím zaměstnancem doručit obvyklou cestou ÚPČ k likvidaci platných nároků a k evidenci.

Část pátá

Plat

- 1) Zaměstnanci náleží za vykonanou práci plat. Jeho výši stanoví zaměstnavatel v souladu s právními předpisy 3)4) samostatným platovým dekretem.
- 2) Plat je splatný každého 10. dne a záloha na plat každého 25. dne v běžném kalendářním měsíci. Pokud tyto dny připadnou na svátek nebo na den pracovního klidu, výplatní termín případně na poslední pracovní den před tímto svátkem nebo dnem pracovního klidu.

3) Plat a záloha na plat se vyplácejí v pracovní době na pracovišti v hotovosti v pokladně nebo na žádost zaměstnance na jeho účet u jednoho peněžního ústavu. Plat je vyplácen osobně zaměstnanci. Jiné osobě lze plat nebo zálohu na plat zaměstnance vyplatit jen na základě písemného zmocnění. Nemůže-li se zaměstnanec dostavit k výplatě z vážných důvodů, zašle mu zaměstnavatel plat nebo zálohu na plat v den následujícím pro jeho výplatu na svůj náklad a nebezpečí.

4) V případě, že termín výplaty připadne na období čerpání dovolené zaměstnance, bude vyplacen plat nebo záloha na plat bez žádosti zaměstnance ve výplatním termínu předcházejícímu jeho dovolené, požádá-li o poskytnutí dovolené alespoň tři týdny před jejím nástupem. V případě pozdější žádosti bude výplata mzdy nebo přiměřené zálohy provedena mzdovou úctámou na základě dohody mezi mzdovou úctámou a zaměstnancem a podle možností techniky výpočtu mzdy.

5) Zaměstnanec je povinen v případě převzetí platu v hotovosti potvrdit svým podpisem převzetí platu. Zjištěný nedoplatek nebo přeplatek je povinen ihned na místě ohlásit zaměstnanci provádějícímu výplatu. Dodatečné reklamace převzatých částek nebudou uznány. Při měsíčním vyúčtování platu vydá se současně s platem i výplatní doklad, obsahující údaje o jednotlivých složkách platu a provedených srážkách. Na žádost soudee nebo zaměstnance mzdová účtárna nebo ÚPČ předloží k nahlédnutí doklady, na jejichž základě byl plat vypočten.

Část šestá

Pracovní volno

1) Pracovní volno lze poskytnout zaměstnanci, kterému umožnil zaměstnavatel napracování zameškané doby. Pracovní volno bez náhrady platu lze poskytnout i z jiných vážných důvodů, zejména k zařazení důležitých osobních, rodinných nebo majetkových záležitostí, které nelze vyřídit mimo pracovní dobu. O poskytnutí volna rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec.

2) Pracovní volno s náhradou platu, na které má zaměstnanec nárok, musí zaměstnanec ÚPČ doložit příslušným dokladem (dokladem o vypravení pohřbu, úmrtním oznámením, svatebním oznámením, dokladem o odběru krve apod.).

3) Byl-li zaměstnanec uznán neschopným práce pro nemoc nebo úraz, je povinen oznámit to neprodleně bezprostředně nadřízenému a současně neprodleně doručit potvrzení o počátku pracovní neschopnosti ÚPČ. Při déletrvajícím pracovní neschopnosti je zaměstnanec povinen předložit průkaz o trvání pracovní neschopnosti nejpozději poslední den kalendářního měsíce, v němž pracovní neschopnost trvá. Při ukončení pracovní neschopnosti je zaměstnanec povinen doručit ÚPČ ukončení pracovní neschopnosti a nástup oznámit současně bezprostředně nadřízenému. Obdobně se postupuje při nástupu na mateřskou dovolenou, karanténě, ošetřování člena rodiny a při péči o dítě mladší 10 let věku, kde se uplatňují nároky na dávky nemocenského pojištění na předepsaných tiskopisech.

Část sedmá

Pracovní cesty a cestovní náhrady

1) Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu jen tehdy,

je-li tato podmínka dohodnuta v pracovní smlouvě.

2) Zaměstnanec je povinen vyúčtovat cestovní výdaje ekonomickému oddělení zaměstnavatele. Nevýúčtovanou zálohu může zaměstnavatel srazit zaměstnanci z platu.

Část osmá

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- 1) Zaměstnavatel je povinen seznámit zaměstnance při nástupu do zaměstnání se základními povinnostmi dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a provést školení o požární ochraně. Zaměstnanec je povinen tuto skutečnost potvrdit svým podpisem. Evidenci dokumentace vede zaměstnanec, pověřený agendou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a agendou požárního technika.
- 2) Závodní preventivní péči o zaměstnance a soudce zajišťuje zdravotnické zařízení MEDIKAAL-TT s.r.o. v Ústřední vojenské nemocnici, centrum zdravotnického zabezpečení sportovní reprezentace, blok C-2, U vojenské nemocnice 1/1200, 169 02 Praha 6 - Střešovice. Zaměstnanec a soudce je povinen podrobit se vstupní lékařské prohlídce a preventivní lékařské prohlídce na základě výzvy závodního lékaře. Podle ust. § 9 odst. 2 zák.č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, v platném znění, je závodní preventivní péče vyloučena ze svobodné volby lékaře z důvodu naplnění odborných potřeb při provádění posudkové činnosti. Před preventivní lékařskou prohlídkou, ke které vyzve zaměstnance a soudce závodní lékař, je zaměstnanec a soudce povinen vyžádat od svého ošetřujícího lékaře výpis ze své zdravotní dokumentace, kterou předá závodnímu lékaři. Formulář žádosti o výpis ze zdravotní dokumentace předá zaměstnanci a soudci útvar personálních činností. Podle ust. § 135 odst. 4 písm. g) zák. práce se zaměstnancem, určeným k zjištění, zda zaměstnanec a soudce není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek, určuje pi Lenka Šmídová.
- 3) Zaměstnavatel je povinen nejméně jednou v roce organizovat v součinnosti s příslušnými odborovými orgány prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích. Za předepsanou evidenci dokumentace, týkající se školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a opatření k požární ochraně odpovídá zaměstnanec pověřený agendou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a agendou požárního technika.

Část devátá

Péče o zaměstnance

Pracovní podmínky

- 1) Zaměstnavatel je povinen průběžně zajišťovat dobrou úroveň pracovního prostředí, údržbu a zkvalitňování hygienických zařízení. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat při využívání těchto zařízení čistotu a pořádek a počínat si tak, aby pracoviště a zařízení nebyla poškozována a ostatní zaměstnanci nebyli při jejich používání omezováni.

- 2) Zaměstnavatel zabezpečuje závodní preventivní péči zaměstnanců na základě dohod, uzavřených s příslušným zdravotnickým zařízením.
- 3) Zaměstnanec je povinen podrobit se preventivním a stanoveným pravidelným prohlídkám, je povinen dbát o svou bezpečnost, zdraví i o bezpečnost a zdraví osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání a je povinen neprodleně oznámit nadřízenému zaměstnanci veškeré skutečnosti, které by bezpečnost a zdraví zaměstnanců mohly ohrozit.

Péče o kvalifikaci

- 1) Žádost o souhlas ke studiu při zaměstnání předkládá zaměstnanec svému vedoucímu zaměstnanci k vyjádření a poté ÚPČ k zajištění dalších úkonů se studiem při zaměstnání spojených.
- 2) Zaměstnavatel zajišťuje vlastním plánem akcí výchovu a vzdělávání zaměstnanců a zprostředkovává účast zaměstnanců na seminářích, pořádaných Institutem dalšího vzdělávání Ministerstva spravedlnosti ČR.
- 3) Požadavky zaměstnanců na prohloubení kvalifikace účastí na seminářích, konferencích, krátkodobých školeních apod., organizovaných jinými institucemi a organizacemi, realizuje na návrh vedoucího zaměstnance ekonomické oddělení zaměstnavatele. Vedoucí zaměstnanec přihlíží přitom na maximální účelnost, hospodárnost a návratnost vynaložených prostředků.
- 4) Studijní pobyty a stáže zaměstnanců v zahraničí schvaluje po vyjádření příslušného vedoucího zaměstnance předseda Městského soudu v Praze.

Část desátá

Odpovědnost za způsobenou škodu

Projednání škody

- 1) Zaměstnanec ohlásí škodu bez zbytečného odkladu svému vedoucímu zaměstnanci, při škodě na odložených věcech nejpozději ve lhůtě 15 dnů ode dne, kdy se o škodě dozvěděl. V oznámení zaměstnanec uvede, jak ke škodě došlo a další důležité údaje podle povahy případu, zejména svědky, kteří mohou dosvědčit uvedené skutečnosti. V případě ústního oznámení pořídí vedoucí zaměstnanec záznam o škodě.
- 2) Zaměstnanec, který je svědkem úrazu, popř. se o něm nejdříve dozví, poskytne první pomoc a je-li to možné, zajistí lékařské ošetření. Neprodleně a bez zbytečného odkladu o tom uvědomí nadřízeného zaměstnance, který se přesvědčí, zda je zajištěno lékařské ošetření a není-li, zajistí je. Personální oddělení sepíše záznam o úrazu a jedno vyhotovení záznamu vydá zraněnému zaměstnanci.
- 3) Dojde-li k pracovnímu úrazu mimo pracoviště zaměstnance, je třeba, aby si zaměstnanec podle možnosti zajistil důkaz, že k jeho úrazu došlo při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi.
- 4) Při projednávání náhrad zaměstnanci, který utrpěl pracovní úraz, nebo u kterého byla zjištěna

nemoc z povolání, postupuje zaměstnavatel v souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce. Podkladem je záznam o pracovním úrazu a příslušné lékařské posudky.

Část jedenáctá

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

- 1) Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr musí být uzavřeny písemně před zahájením prací, k jejichž provedení jsou sjednány.
- 2) Evidenci uzavíraných dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr vede ÚPČ a správa soudu. Podkladem pro vyúčtování výplaty odměn je hodnocení pracovního úkolu příslušným pracovníkem, odpovědným za převzetí úkolu.

Část dvanáctá

Šetření stížností, oznámení, podnětů a sporů zaměstnanců

Šetření stížností, oznámení, podnětů a sporů zaměstnanců řeší bezprostředně nadřízený příslušného zaměstnance.

Část třináctá

Závěrečná ustanovení

- 1) Tento pracovní řád nabývá účinnosti dnem vyhlášení.
- 2) Všichni vedoucí zaměstnanci jsou povinni s pracovním řádem seznámit podřízené zaměstnance. Pracovní řád je pro všechny zaměstnance k dispozici u vedoucích zaměstnanců.
- 3) Změny a doplňky pracovního řádu vydává předseda Městského soudu v Praze.
- 4) Pracovní řád byl schválen příslušnými odborovými orgány.

Index:

- 1) Zákon č. 140/1991 Sb., o zaměstnanosti
- 2) Zákon č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích
- 3) Nařízení vlády č. 253/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců orgánů státní správy, některých orgánů a obcí
- 4) Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech.

V Praze dne 21. ledna 2002


předseda Městského soudu v Praze

Příloha B – Žádost o provedení průzkumu

██████████
Ředitel správy
Městský soud Praha
Spálená 2
120 00 Praha 2

V Praze dne 6. 11. 2012

Žádost o provedení průzkumu k vzhotovení diplomové práce

Jsem zaměstnancem Městského soudu v Praze v trestním oddělení. V současné době studuji Univerzitu Jana Ámose Komenského v Praze, obor andragogika. Ke své diplomové práci jsem si vybrala téma „Pracovní spokojenost zaměstnanců a její vliv na vztahy a klima v organizaci Městského soudu v Praze“ a k této diplomové práci bych potřebovala provést průzkum na pracovišti. Jednalo by se o anonymní dotazníkové šetření obecného charakteru (Např. otázky typu: „Myslíte si, že Vaše pracovní náplň je zajímavá“ atd...).

Toto šetření bych prováděla ve svém volném čase a nenarušovala bych chod jednotlivých oddělení. Šetření by bylo prováděno v období leden – květen 2013.

Děkuji za vyhovění mé žádosti.

Dobruská

Hana Dobruská

*Václav
6.11.2012
Dobruská!*

*Souhlasím
6/11/2012*

Příloha C – Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, kterým mi pomůžete získat objektivní náhled na spokojenost zaměstnanců v této organizaci. Uvedené odpovědi jsou anonymní a budou použity v mé diplomové práci na téma: Pracovní spokojenost zaměstnanců a její vliv na vztahy a klima u Městského soudu v Praze 2. Děkuji Vám za spolupráci. Hana Dobruská

1. Zaškrtněte:

- a) muž
- b) žena

2. Zařadte se do jedné z věkových skupin:

- a) méně než 30 let
- b) více než 30 let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání: (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) základní
- b) vyučení
- c) středoškolské
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Jak jste spokojen/a se svým pracovištěm? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

5. Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

6. Vyhovují Vám pracovní podmínky? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) vyhovují
- b) částečně vyhovují
- c) nevyhovují

7. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování osobního ohodnocení? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

8. Odpovídá Vaše platové ohodnocení náročnosti vykonávané práce? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

9. Máte dostatečný kontakt s nadřízeným? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

10. Máte dostatečný kontakt s kolegy a ostatními spolupracovníky? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

11. Máte dojem, že pracovní klima je dobré? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

12. Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům? Např. k hádkám, nedorozuměním...(zaškrtněte jednu odpověď)

- a) často
- b) občas
- c) nikdy

13. Vykonáváte zajímavou práci? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) urči

14. Baví Vás vaše práce? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

15. Jste schopen/a zvládnout objem práce, nebo jste přetěžován/a? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě zvládám
- b) spíše zvládám
- c) spíše jsem přetěžován/a
- d) určitě jsem přetěžován/a

16. Máte dojem, že jste příliš často, intenzivně kontrolováni ze strany nadřízeného či vedení? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

17. Přejete si, aby vám byla poskytnuta větší podpora ze strany nadřízeného či vedení? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

18. Dostáváte dostatečné informace vztahující se k vaší pracovní agendě? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

19. Jaký způsob chování v organizaci nejvíce odsuzujete? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) donášení nadřízenému
- b) hádky na pracovišti
- c) nedostatečné uznání
- d) závist mezi kolegy
- e) kritika ze strany druhých

20. Jste ze strany nadřízeného dostatečně motivován/a? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

21. Považujete formy nepeněžní motivace za důležité? Např. pochvala, uznání... (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

22. Dostává se Vám uznání, pochvaly za vaši práci? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

23. Jak zvládáte stresové situace v zaměstnání? (zaškrtněte jednu odpověď)

- a) výborně
- b) dobře
- c) špatně
- d) velmi špatně

24. Projevují se u Vás v důsledku stresové situace fyzické nebo psychické problémy? Např. nevolnost, bolest hlavy, nespavost...(zaškrtněte jednu odpověď)

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

25) Co byste v pracovních podmínkách, vztazích na pracovišti uvítal/a? Vylepšil/a?

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hana Dobruská

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční

Název práce: Pracovní spokojenost zaměstnanců a její vliv na klima a vztahy v organizaci Městského soudu v Praze – Praha 2

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 90

Celkový počet stran příloh: 16

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Kosina