

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2015–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Lucie Doubravová**

**Pracovní prostředí a jeho vliv na pracovní výkonnost  
a spokojenost zaměstnanců**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, PhD.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2015–2016**

**BACHELOR THESIS**

**Lucie Doubravová**

**Working environment and its impact on work performance  
and employee satisfaction**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krellová, PhD.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2016

Lucie Doubravová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, PhD., za odborné vedení a Ing. Anně De Pinové z organizace Státní pozemkový úřad, která mi poskytla veškeré informace potřebné k napsání této bakalářské práce.

## **Anotace**

Předmětem této bakalářské práce je teoretické rozpracování problematiky pracovního prostředí a jeho vlivu na pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Práce se v první části zaměřuje na teoretické poznatky získané z odborné literatury v rámci dané problematiky. Jsou zde definovány pojmy a faktory ovlivňující dané oblasti předmětu práce. Druhá část práce se soustřeďuje na analýzu pracovního prostředí vybrané společnosti. V závěrečné části práce jsou pak uvedeny návrhy a doporučení k zlepšení stávající situace v daném podniku.

## **Klíčová slova**

Pracovní podmínky, pracovní prostředí, spokojenost, výkon, výkonnost, zaměstnanci.

## **Annotation**

The subject of this thesis is a theoretical elaboration of the problems of the working environment and its impact on work performance and employee satisfaction. The first part of the thesis focuses on theoretical knowledge gained from literature in the issue. There are defined concepts and factors affecting the area of the course work. The second part focuses on the analysis of the selected company working environment. In the final part of the thesis given suggestions and recommendations are given to improve the current situation in the company.

## **Keywords**

Efficiency, employee's performance, satisfaction, working conditions, working environment.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	9
<b>1 ČLOVĚK A PRACOVNÍ ČINNOST</b> .....	11
1.1 Klasifikace pracovní činnosti .....	12
<b>2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ</b> .....	14
2.1 Definice pracovního prostředí .....	14
2.2 Pracovní podmínky .....	14
2.2.1 Prostorové, funkční a estetické podmínky pracoviště .....	15
2.2.2 Fyzické podmínky práce .....	16
2.2.3 Organizační podmínky práce .....	20
2.2.4 Vztahy na pracovišti .....	20
2.3 Harmonické pracovní podmínky .....	21
<b>3 PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST</b> .....	23
3.1 Vymezení pojmů .....	23
3.2 Faktory ovlivňující pracovní výkon .....	24
3.3 Řízení výkonu a výkonnosti .....	26
3.4 Motivování pracovníků k vyšším výkonům .....	27
<b>4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b> .....	29
4.1 Definice pracovní spokojenosti .....	29
4.1.1 Spokojenost v práci versus spokojenost s prací .....	30
4.2 Pracovní spokojenost a výkon .....	31
4.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	32
4.4 Metody zjišťování pracovní spokojenosti .....	34
<b>5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ</b> .....	35
5.1 Vymezení výzkumného cíle .....	35
5.2 Stanovené výzkumné předpoklady .....	35
5.3 Výzkumný vzorek .....	36
5.4 Výzkumná metodika .....	36
5.5 Představení organizace .....	37

5.6	Současné pracovní podmínky .....	37
5.6.1	Pracovní doba .....	37
5.6.2	Platy, příplatky, prémie.....	38
5.6.3	Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody .....	39
5.6.4	Vnitrofiremní komunikace.....	40
5.6.5	Fyzické podmínky práce v organizaci .....	41
5.7	Výsledky výzkumu.....	42
5.8	Zhodnocení výsledků .....	60
5.9	Návrhy a doporučení .....	62
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>



## ÚVOD

Většina lidí tráví v zaměstnání či určitém pracovním prostředí převážnou část svého dne, tudíž je velice důležité, aby jejich pracovní prostředí odpovídalo co nejlépe požadavkům nejen zaměstnavatelů ale především samotných zaměstnanců. Vytvoření optimálního a harmonického pracovního prostředí se totiž značně odráží na spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců.

Z celkového hlediska je ale důležité si uvědomit skutečnost, že lidé v zaměstnání pracují na různých úkolech, jsou tedy rozdílně výkonní a mají rozlišné požadavky na své ideální pracovní prostředí. Každý zaměstnavatel by se tedy měl nejdříve zamyslet, jaké pracovní prostředí bude pro jeho zaměstnance tou nejvhodnější alternativou, neboť pracuje – li člověk v prostředí, kde se cítí dobře a má kolem sebe většinu faktorů, které přispívají k jeho celkové spokojenosti, je zaměstnanec schopen podávat kvalitní výkon.

Důvodem výběru tohoto tématu je upozornit na nezanedbatelný vliv vhodného pracovního prostředí na výkonnost a celkovou spokojenost zaměstnanců. Mnoho zaměstnavatelů si totiž v dnešní době neuvědomuje, že vyšší efektivitu dosáhnou v případě, že poskytnou svým zaměstnancům ideální pracovní podmínky.

Cílem této bakalářské práce je teoretické rozpracování problematiky pracovního prostředí a jeho vlivu na pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců. V závěru práce budou navrženy případná doporučení ke zlepšení stávající situace v podniku, ve kterém bylo prováděno výzkumné šetření zaměřené na analýzu stávajících pracovních podmínek.

Teoretická část práce se zaměřuje na tři základní oblasti. První oblastí je problematika pracovního prostředí, která se zaměřuje na vymezení tohoto pojmu, prostorové a estetické podmínky pracoviště, fyzické podmínky práce či harmonické pracovní podmínky. Druhou oblastí je pracovní výkon a výkonnost zaměstnanců. V této části jsou například charakterizovány faktory ovlivňující pracovní výkon či správná volba

motivace k zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnance. Poslední oblastí teoretické části je problematika pracovní spokojenosti.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu pracovního prostředí zaměstnanců Odboru řízení restitucí ve společnosti Státní pozemkový úřad. V této části práce jsou stanoveny výzkumné předpoklady, představení zkoumané organizace a popis jejích stávajících pracovních podmínek. Jako výzkumná metoda je zvoleno dotazníkové šetření a společně s vyhodnocenými výsledky je součástí závěru práce také návrh doporučení ke zlepšení stávající situace v podniku.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ČLOVĚK A PRACOVNÍ ČINNOST

Pracovní činnost je jednou z nejdůležitějších součástí lidského života, neboť člověka formuje, ovlivňuje, ale především naplňuje po celý jeho život. V první kapitole se tedy zaměříme na vymezení pojmu pracovní činnost a jejího vztahu k člověku.

Armstrong charakterizuje práci jako účelové vynakládání úsilí a aplikaci znalostí a dovedností. Dodává také, že většina lidí pracuje především proto, aby si vydělávala na živobytí - aby získala peníze. Lidé pracují ale také kvůli uspokojení dalších potřeb, které práce přináší, například kvůli uspokojení, že dělají něco užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, kvůli pocitu moci a zařazení do společnosti.<sup>1</sup>

Dle Pauknerové a kol. je pracovní činnost přirozeným projevem člověka. Svou podstatou představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět, jejímž prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. Hodnoty vzniklé prací vytvářejí určitou ekonomickou, kulturní a morální úroveň společnosti a zároveň určují životní úroveň jejich členů. Práce tedy objektivně zasahuje do života každého jedince i celé společnosti.<sup>2</sup>

Pracovní činnost je dle Kohoutka a Štěpaníka charakterizována také jako soubor činností, které jsou vykonávány určitým člověkem na určitém pracovišti, a to s jistou stálostí, trvalostí a pravidelností. Dodává také, že se jedná o účelnou lidskou činnost, která pomocí přírodních zdrojů a kapitálu vytváří statky a služby sloužící k uspokojování lidských potřeb.<sup>3</sup>

Pracovní činnost představuje komplexní, různorodý a velmi složitý dynamický celek, v němž má rozhodující úlohu i lidská psychika.

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 185. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>2</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 150 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>3</sup> KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, s. 29. ISBN 80-214-1552-5.

Dle Pauknerové a kol. je nositelem práce vždy konkrétní jedinec, který v rámci své pracovní činnosti působí plánovitě a může postupovat rozmanitými způsoby v závislosti na tom, jaké pracovní úkoly plní.

*„Při plnění pracovních úkolů musí člověk svou činnost plánovat, vynakládat fyzickou a psychickou energii a uplatňovat nejrůznější vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které si v průběhu života osvojil; současně však i kontrolovat, zda je plánovaný úkol přiměřeně plněn. V tomto procesu má rozhodující úlohu lidská psychika.“<sup>4</sup>*

## 1.1 KLASIFIKACE PRACOVNÍ ČINNOSTI

Druh pracovní činnosti značně vypovídá o základním charakteru práce. Je jedním z nejdůležitějších znaků povolání a měl by být v souladu se schopnostmi a vlastnostmi člověka.

Kohoutek uvádí, že ve své podstatě *„můžeme dělit pracovní činnost na převážně tělesnou (fyzickou) a na převážně duševní (psychickou).“<sup>5</sup>* Za fyzickou pracovní činnost je považována taková činnost, kdy se aktivuje hlavně svalstvo, jehož hlavním rysem je svalový stah. Naopak duševní pracovní činnost klade velké nároky na činnost smyslových orgánů, nejčastěji na zrakový a sluchový analyzátor.

Pro lepší pochopení pracovní činnosti také z psychologického hlediska je důležité zaměřit se na detailnější poznání její samotné skladby. Pauknerová rozděluje pracovní činnost dle následujících hledisek:

- a) **Členění pracovní činnosti podle složitosti** – jedná se především o práce předmětné, při kterých dochází k pohybu, úkonu či operaci;
- b) **Členění pracovní činnosti na jednotlivé etapy** - zahrnuje fáze plánování, vynakládání síly, provádění speciálních pracovních operací, kontroly průběhu činnosti a kontroly výsledků činnosti;

---

<sup>4</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 150 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>5</sup> *Pracovní činnosti z hlediska psychologie*. Psychologie v teorii a praxi [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologie-pracovni-cinnosti>

- c) **Členění podle převažující náročnosti** - práce převážně svalová, smyslová, duševní či vykonávaná převážně ve styku s lidmi.<sup>6</sup>

S touto problematikou také úzce souvisí i velice známý systém klasifikace profesí, kterou zprostředkovává *Národní soustava povolání*. Národní soustava povolání je otevřená a všem dostupná databáze povolání monitorující požadavky trhu práce. U každého povolání jsou popsány pracovní činnosti, pracovní podmínky, zdravotní a kvalifikační požadavky, požadované kompetence. Povolání jsou začleňována do soustavy dle oboru a kvalifikační úrovně.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 151 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>7</sup> *Informace o projektu NSP*. Národní soustava povolání [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://info.nsp.cz/Default.aspx#p01>

## 2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

V současném globalizovaném prostředí čelí podniky velkému tlaku konkurence. Pro mnoho podniků je stále náročnější udržet si prosperující úroveň a udržet se na trhu práce. Pro každou organizaci je tedy velice důležité, aby její zaměstnanci dosahovali co nejvyššího pracovního výkonu. A právě vysokého pracovního výkonu mohou podniky dosáhnout tím, že budou svým zaměstnancům poskytovat vhodné pracovní prostředí.

V této kapitole se zaměříme na vymezení pojmu pracovní prostředí a také na vymezení jednotlivých činitelů, které v pracovním prostředí působí.

### 2.1 DEFINICE PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

McGregor definoval pracovní prostředí následovně: *„Pracovní prostředí člověka je nedůležitějším faktorem ovlivňujícím jeho rozvoj. Pokud toto prostředí nebude příznivé, žádná z jiných věcí, které pro člověka uděláme, nebude efektivní.“*<sup>8</sup>

Pracovní prostředí se dle Mikuláščíka dá charakterizovat jako podmínky, za kterých probíhá pracovní proces. Tyto pracovní podmínky by měly respektovat zákonné normy, které vymezují hranice působení všech činitelů, jež se označují jako zdravotně závadné a měly by vytvářet optimální podmínky pro pracovníky, kde by byla zajištěna bezpečnost práce a kde by podmínky práce nezanechávaly trvalé stopy na zdraví pracovníka.<sup>9</sup>

### 2.2 PRACOVNÍ PODMÍNKY

Většina lidí, kteří pracují, se pohybují v pracovním prostředí, ve kterém na ně působí mnoho vnějších vlivů. Právě tyto vlivy mají velký dopad na prožívání a chování

---

<sup>8</sup> McGregor, D. In. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 498. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>9</sup> MIKULÁŠČÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 305. ISBN 978-80-247-4221-2.

každého pracovníka. Ovlivňují nejen jeho pracovní výkonnost a bezpečnost práce, ale i jeho celkovou spokojenost v zaměstnání.

Podmínky pracovního prostředí zahrnují dle Pauknerové a kol. zejména následující oblasti:

- prostorové a funkční řešení pracoviště, včetně estetického;
- fyzické podmínky práce;
- optimalizace techniky a pracovních prostředků;
- bezpečnost práce;
- organizační podmínky práce;
- zdravotně preventivní péče o pracovníky;
- hygienické podmínky
- sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí.<sup>10</sup>

### ***2.2.1 Prostorové, funkční a estetické podmínky pracoviště***

K tomu, aby mohl zaměstnanec podávat optimální pracovní výkon, musí být na pracovišti z pohledu prostorového, funkčního a estetického řešení pracoviště splněny určité podmínky:

- pracovní prostory by měly být vytvořeny pro každého pracovníka s ohledem na jeho antropometrické charakteristiky;
- pracovní místo by mělo být spořádáno tak, aby pracovníkovi zajišťovalo účelně vykonávat pracovní pohyby;
- technická zařízení pracoviště by měla mít vyhovující tvar a rozměry;
- pracoviště by mělo být vybaveno optimálním nábytkem s ohledem na typ pracovní operace;
- pomůcky a zpracovaný materiál by měly být optimálně rozmístěny.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 114 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 117

### 2.2.2 Fyzické podmínky práce

Mezi fyzické podmínky práce zahrnujeme osvětlení, barevné řešení pracovišť, zvukové a mikroklimatické podmínky.

#### ❖ Osvětlení pracoviště

Je známo, že více než 90 % všech informací přijímá člověk zrakem. Proto patří osvětlení na pracovišti k nejdůležitějším faktorům.<sup>12</sup>

Pro člověka je důležité rovnoměrné osvětlení, neboť lidské oko je přizpůsobeno dennímu světlu, které je pro pracovní výkon nejvhodnější. Ale protože denní světlo není stálé, je zapotřebí světelné podmínky na pracovišti stabilizovat pomocí umělého osvětlení.

Dle Mikuláščíka se světelné podmínky, které na pracovišti ovlivňují pracovníkův výkon, hodnotí podle těchto následujících kritérií:

- světelná intenzita;
- směr světla;
- rovnoměrnost světla;
- stínivost a kontrasty;
- světelná stálost;
- oslnivost a ostrost světla;
- barva světla;
- celkový jas a barva prostoru<sup>13</sup>

Jak uvádí Pauknerová a kol., u umělého osvětlení je velice důležitá jeho intenzita, která je v závislosti na druhu vykonávané práce. Osvětlení se již ve studiích z první poloviny dvacátého století ukázalo jako velmi důležitý faktor ovlivňující výkonnost, produktivitu práce, bezpečnost práce aj.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> VEBER, V. Pracovní prostředí. Osvětlení, barevná úprava, hluk, tvarové uspořádání. 2., přepracované vyd. Praha: Práce, 1982. s.6

<sup>13</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 306. ISBN 978-80-247-4221-2.

<sup>14</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 118 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.



Celý pracovní prostor by měl být podle Kohoutka a Štěpaníka osvětlen stejnoměrně. Světlo by nemělo vrhat rušivé stíny, ale nemělo by také vytvářet prostředí bez stínů. Nemělo by vytvářet velké kontrasty ani oslňovat, neboť oslňování je považováno za nejzávažnější záporný činitel osvětlení.<sup>15</sup>

Správné osvětlení je nezbytným předpokladem nejen pracovní pohody, ale i pohody osobní a také předpokladem pro úspěšné zvyšování pracovní produktivity. Správnou úpravou osvětlení je možno dosáhnout zvýšení výkonu až o několik desítek procent, jak dodává Kohoutek a Štěpaník<sup>16</sup>

### ❖ **Barevné řešení pracoviště**

Používání barev ovlivňuje každého člověka nejen v jeho osobním životě, ale také v jeho pracovním prostředí. Barevné řešení pracoviště ovlivňuje nejen pracovníkovu náladu, kdy se díky barvám může cítit radostně či naopak podléhat únavě, ale také mu značně pomáhá orientovat se v prostoru a zlepšovat podmínky bezpečnosti práce. (charakteristiky určitých barev – viz příloha A)

Dle Pauknerové a kolektivu plní barvy na pracovišti zejména tyto funkce:

- bezpečnostní;
- orientační;
- estetickou.<sup>17</sup>

Jokl uvádí, že již v 19. století Goethe uveřejňuje svou „Nauku o barvách“, jejíž principy jsou používány do dnes.<sup>18</sup>

Při řešení barevné úpravy pracoviště musíme dle Kohoutka a Štěpaníka přihlížet k druhu práce, poloze pracoviště a charakteru materiálu. Pro trvalejší duševní práci bývají doporučovány tóny studených barev např. odstíny modré a zelené. Naopak pro

---

<sup>15</sup> KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, s. 20. ISBN 80-214-1552-5.

<sup>16</sup> Tamtéž, str. 22

<sup>17</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 119 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>18</sup> JOKL, Miloslav. *Zdravé obytné a pracovní prostředí*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, s. 222. ISBN 80-200-0928-0.

krátkodobou intenzivní duševní nebo tělesnou práci jsou vhodné spíše odstíny teplých barev. Stropy místností by měly mít odstíny barev spíše světlého charakteru.<sup>19</sup>

#### ❖ Zvukové podmínky pracoviště

Pracovní činnost a jednání člověka může také značně ovlivnit hluk. Jokl charakterizuje hluk jako nepříznivý zvuk, který negativně ovlivňuje pohodu člověka – ruší klid, obtěžuje nebo dokonce ohrožuje zdraví, popř. brání požadovanému příjmu zvuku.<sup>20</sup>

Pauknerová a kol. uvádí, že na každém pracovišti se vyskytují následující zvukové podněty, které svou rozdílnou intenzitou působí na člověka. Jsou to:

- **zvuková kulisa** – slabé akustické podněty bez signálního významu pro jedince, málo intenzivní zvukové podněty, např. radio;
- **zvukové podněty** – mají význam pro komunikaci mezi lidmi, či mezi lidmi a technikou, např. různé zvukové signály sloužící k dorozumívání, nepravidelný chod stroje, aj.;
- **hluk** – takový zvukový podnět, který svou intenzitou působí rušivě.<sup>21</sup>

Hluk dle Mikuláštika může ovlivňovat jednání člověka a jeho pracovní činnost i v tom případě, že nemůžeme zjistit patologické změny jeho orgánů, nebo přímý vliv zvuku na snížení jeho pracovního výkonu. Ovlivňuje především postoje člověka a jeho emocionální složku. Za nepříjemný a obtěžující je považován hluk s intenzitou kolem 90 dB. Důležitým faktorem pro rušivý účinek hluku je charakteristika prostředí, ve kterém zaměstnanec provádí svou práci, ale i samotná charakteristika vykonávané činnosti. Rušivý hluk je vnímán jinak v kanceláři než v provozní hale textilního závodu či ve slévárně.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, s. 23. ISBN 80-214-1552-5.

<sup>20</sup> JOKL, Miloslav. *Zdravé obytné a pracovní prostředí*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, s. 187. ISBN 80-200-0928-0.

<sup>21</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 121 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>22</sup> MIKULÁŠTIK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 309. ISBN 978-80-247-4221-2.

Ochrana proti hluku na pracovišti může být dle Pauknerové řešena změnou technologického postupu, úpravou strojů či technických zařízení, snížením hluku jako takového např. obložením zdroje hluku materiálem, který hluk pohlcuje, či používáním osobních ochranných pomůcek.<sup>23</sup>

Zaměstnavatelé dnes musí před nepříznivými dopady hluku poskytovat svým zaměstnancům takové pracovní prostředí, ve kterém nebudou porušeny normy blíže stanovené zákonem.

#### ❖ Mikroklimatické podmínky pracoviště

Mikroklimatické podmínky zahrnují dle Mikuláščíka několik parametrů. Je to teplota, vlhkost a proudění vzduchu, teplota předmětů a ploch a také prašnost prostředí.<sup>24</sup>

Kohoutek a Štěpaník ve své knize uvádí, že jsou stanoveny mikroklimatické podmínky pro různě obtížné práce:<sup>25</sup>

- |                              |              |              |
|------------------------------|--------------|--------------|
| ▪ <b>Velmi lehké práce</b>   | 22 °C,       | maxim. 28 °C |
| ▪ <b>Lehké práce</b>         | 18 °C,       | maxim. 21 °C |
| ▪ <b>Středně těžké práce</b> | 14 °C,       | maxim. 18 °C |
| ▪ <b>Těžké práce</b>         | minim. 10 °C |              |

Mikuláščík uvádí, že zvýšení i snížení teploty negativně ovlivňuje koncentraci pozornosti. Bylo statisticky prokázáno, že optimální teplota snižuje riziko nehodovosti a pracovních úrazů.

Mikroklimatické podmínky na pracovišti jsou předmětem zájmu hygieny a fyziologie práce a obvykle jsou normativně stanoveny, jak uvádí Pauknerová a kol.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 122 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>24</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 311. ISBN 978-80-247-4221-2.

<sup>25</sup> KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, s. 27. ISBN 80-214-1552-5.

### 2.2.3 Organizační podmínky práce

Dalším velmi důležitým faktorem pro pracovní prostředí jsou organizační podmínky práce. Právě tyto podmínky do značné míry ovlivňují nejen pracovní výkonnost a spokojenost ale celkové sociální klima na pracovišti.

Dle Pauknerové mezi organizační podmínky z hlediska organizace pracoviště a práce patří:<sup>27</sup>

- zajištění efektivního a bezporuchového výkonu pracovní činnosti,
- racionální a efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů pracovní skupiny - tuto organizační složku mívají obvykle v kompetenci příslušní vedoucí pracovníci,
- organizační zajištění plynulosti práce – spočívá v plynulém přísunu pracovních úkolů, materiálu a energie, ve zkrácení lhůt oprav technických zařízení na minimum atd. – při nedostatečném zajištění plynulosti práce se zvyšuje pracovní vypětí.

Dle Mayerové je důležité pracovní dobu zorganizovat tak, aby pracovníci mohli po práci dostatečně relaxovat. Zvýší se tím nejen jejich výkonnost, ale také kvalita odvedené práce. Je dokázáno, že při plnění termínovaných úkolů pracovník pociťuje nepříjemný tlak a napětí, což může negativně ovlivnit jeho pracovní výkonnost. Stres způsobený nedostatkem času zhoršuje vnímání a koncentraci pracovníků, přispívá ke vzniku konfliktů a negativně ovlivňuje pracovní atmosféru.<sup>28</sup>

### 2.2.4 Vztahy na pracovišti

Pro existenci dobře fungujícího pracovního kolektivu jsou v neposlední řadě také velice důležité mezilidské vztahy na pracovišti. Příznivé vztahy na pracovišti působí na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a v neposlední řadě na jejich pracovní výkon.

---

<sup>26</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 123 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>27</sup> Tamtéž, str. 124

<sup>28</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, s. 62. ISBN 80-7169-425-8.

*„Vztah člověk – práce a vztah člověk – pracovní prostředí jsou významnými činiteli sociálního charakteru, které se podílejí na vytváření tzv. pracovně sociálního klimatu, jež má velký význam i při vytváření vzájemných lidských vztahů mezi pracovníky.“<sup>29</sup>*

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou jednou z nejpodstatnějších částí pracovního života člověka. Dobré pracovní vztahy na pracovišti jsou dokonce preferovány více než finanční ohodnocení.

Dle Pauknerové můžeme vztahy na pracovišti členit na vztahy **formální** a **neformální**. Formální vztahy vyplývají z organizační struktury podniku. Ve vztahu ke konkrétnímu jedinci jsou předem dány a jsou vymezeny určitými organizačními pravidly a normami. V rámci procesu, kdy se zaměstnanec stává součástí podniku a vstupuje do platných organizačních pravidel a norem, vstupuje zároveň i do neformálních vztahů, kdy se zaměstnanec identifikuje s pracovištěm, podnikem a lidmi v něm.<sup>30</sup>

Pracovně sociální klima působí na celý chod organizace či podniku. Výrazný vliv má také na soudržnost pracovní skupiny, na problémové situace a jejich řešení, má vliv na spolupráci, mezilidské vztahy na pracovišti a v neposlední řadě na výkon pracovníků.

## **2.3 HARMONICKÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY**

V zaměstnání či v určitém pracovním prostředí tráví téměř všichni lidé převážnou část dne. Pro každého zaměstnavatele je tedy velice důležité, aby svým zaměstnancům poskytl takové harmonické prostředí, ve kterém se jeho zaměstnanci budou cítit spokojeni a motivováni k lepším pracovním výsledkům, které se v závěru odrazí na zlepšení výkonnosti celé organizace.

Důležité je si ale také uvědomit, že lidé pracují na různých pracovních úkolech, jsou jinak výkonní a na své pracovní prostředí mají různé požadavky.

---

<sup>29</sup>ŠMÍD, Luděk. Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti. *Ústřední kulturní dům železničářů nositel Ceny Antonína Zápotockého*, 1985, s.51

<sup>30</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 194 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

Jak již vyplývá z předchozích kapitol, pro vytvoření harmonického pracovního prostředí je důležité, aby bylo v souladu s fyziologickými, hygienickými, psychologickými a estetickými požadavky pracovníků. Pracovní prostředí je potřeba záměrně upravovat tak, aby optimálně působilo na lidské smysly. Zaměstnancům je třeba zajišťovat nejvhodnější pracovní podmínky, které by umožňovaly vysokou produktivitu práce, a zároveň vytvářely na pracovišti pracovní pohodu. Pracovní podmínky by měly mít pozitivní vliv nejen na výsledek práce a zdraví zaměstnanců, ale také na kvalitu jejich života. Měly by respektovat potřeby i požadavky zaměstnanců, které v nich budou následně vyvolávat pocit spokojenosti.

## 3 PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST

Jak jsme již v předešlých kapitolách této práce zmínili, vysoká pracovní výkonnost zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších částí prosperity podniku či organizace. V této kapitole se tedy zaměříme na vymezení pojmů pracovní výkon a výkonnost, a přiblížení některých faktorů, které na pracovní výkonnost působí. V neposlední řadě se zaměříme také na problematiku řízení pracovního výkonu a pracovní motivace zaměstnanců.

### 3.1 VYMEZENÍ POJMŮ

V literatuře se často setkáváme s pojmy pracovní výkonnost a pracovní výkon. V první řadě je tedy důležité si oba tyto pojmy vysvětlit.

#### **Pracovní výkonnost**

Pracovní výkonnost lze dle Pauknerové chápat jako „...*schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy.*“<sup>31</sup>

Dle Mikuláščíka se pracovní výkonnost z psychologického hlediska velmi úzce váže na vlastnosti a dispozice konkrétní osoby, což znamená, že je úzce spojena s tělesnou konstitucí jedince, jeho temperamentem, schopnostmi, motivací, charakterem a výkonovými předpoklady.<sup>32</sup>

#### **Pracovní výkon**

Wágnerová pracovní výkon charakterizuje následovně: „*Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase za daných podmínek.*“<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 164 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>32</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 227. ISBN 978-80-247-4221-2.

<sup>33</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 12. ISBN 978-80-247-2361-7.

Dle těchto definic můžeme tedy říci, že **pracovní výkonnost** je obecný předpoklad k určité pracovní činnosti, podložený nějakou konkrétní mírou znalostí, dovedností a schopností, zatímco **pracovní výkon** je konkrétní výsledek určité pracovní činnosti, dosažený v určitém čase za určitých podmínek.

Mayerová uvádí, že člověk může uskutečnit určitý výkon, pokud má odpovídající odbornou přípravu (znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti), ale také ochotu tento výkon podat. Tento vztah můžeme vyjádřit vzorcem:  $V = P \cdot M$ , kde V vyjadřuje výkon, P představuje potřebné předpoklady a M vyjadřuje motivaci pracovníka. Člověk při plnění pracovních povinností většinou uplatňuje pouze část své výkonnosti, zbytek tvoří jistou výkonovou rezervu pro případ mimořádných okolností a také pro usnadnění obnovy pracovních sil.<sup>34</sup>

### 3.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON

Na rozdíl od výkonnosti je náš pracovní výkon proměnný v průběhu života člověka, ale i v průběhu jednoho jediného dne.

Mikuláščík ve své knize uvádí, že okolnosti ovlivňující pracovní výkon člověka můžeme rozdělit následovně.<sup>35</sup>

- a) **Okolnosti působící z vnějšího prostředí** – jedná se o systém organizace a zařízení, vybavení pracoviště a pracovní prostředí, technologie pracovních postupů, motivační podněty, mezilidské vztahy a sociální prostředí;
- b) **Osobnostní předpoklady** – kdy se jedná o zdravotní stav, odbornou připravenost, tělesné a duševní schopnosti, morální a charakterové vlastnosti, motivaci a zaměřenost.

---

<sup>34</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, s. 91. ISBN 80-7169-425-8.

<sup>35</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 226. ISBN 978-80-247-4221-2.

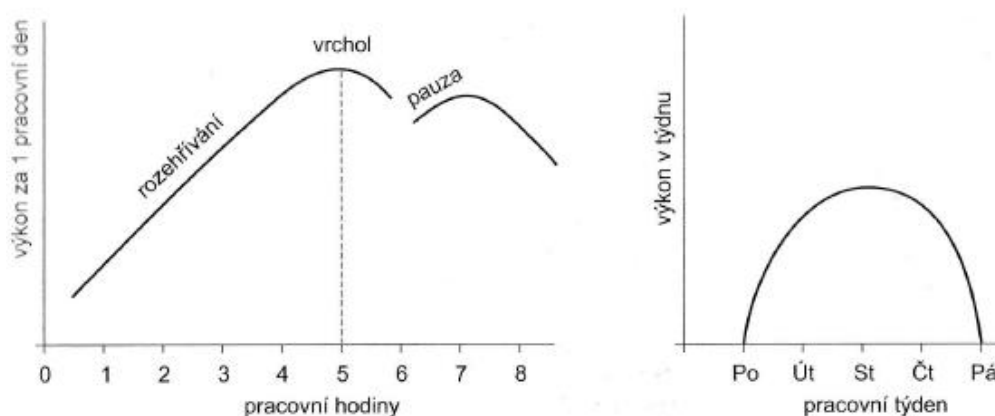


Rozdílná úroveň všech těchto předpokladů ovlivňuje kvalitu i kvantitu práce. Individuální rozdíly jsou důležitým poznatkem již při výběru co nevhodnějšího pracovníka na volnou pracovní pozici.

Práce je důležitou součástí života člověka a má své místo i v jeho životních biorytmech. Výkon každého člověka se mění s množstvím práce, namáhavostí řešených úkolů v průběhu směny, pracovního dne i týdne, v závislosti na ročním období, typu pracovní činnosti apod.

Dle Kohoutka a Štěpaníka je z hlediska ročního období v létě větší výkonnost fyzická a v zimě naopak psychická. Během týdne je výkonnost minimální v pondělí, což je způsobeno poklesem, útlumem dynamických stereotypů a nižší koncentrovaností člověka. Nejvyšší výkonnost je ve středu týdne a páteční pokles není způsoben pouze únavou, ale také poklesem soustředění a psychickou „přípravou“ na dny volna.<sup>36</sup> (viz Obrázek 1)

Obrázek 1: Pracovní křivka středně těžké fyzické práce za den, pracovní křivka v průběhu týdne



Zdroj<sup>37</sup>

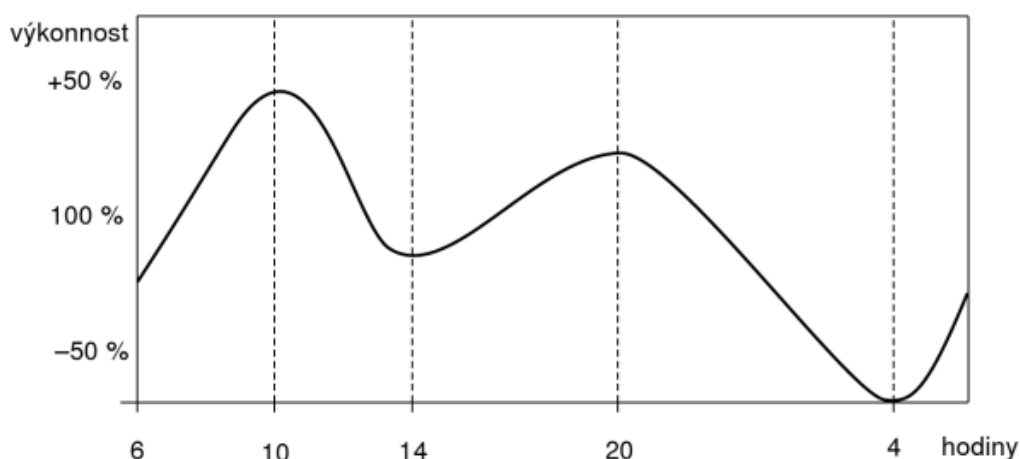
Charakteristická je i křivka denní výkonnosti, kterou zobrazuje následující obrázek 2. Pauknerová uvádí, že během čtyřiaadvaceti hodin má pracovní výkonnost určitý

<sup>36</sup> KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, s. 34. ISBN 80-214-1552-5.

<sup>37</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 165 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

standardní průběh. Vzestupnou tendenci má pracovní výkon většinou ráno a dopoledne, během poledne a časných odpoledních hodinách tato intenzita mírně klesá. Druhá vzestupná vlna se poté objevuje v podvečer a nejhlubšímu poklesu dochází mezi druhou až pátou hodinou ranní.<sup>38</sup>

Obrázek 2: Průměrná křivka denní výkonnosti



Zdroj<sup>39</sup>

Na celkových výkonech pracovní činnosti se značně podílí i motivace pracovníka. Je velice důležité, jakou práci zaměstnanec dostane a zda ho jeho práce uspokojuje. V samotném výkonu se odrazí i to, zda se zaměstnanec cítí být pro svou organizaci potřebný a důležitý, což ho může motivovat k vysokým pracovním výkonům bez ohledu na jeho únavu.

### 3.3 ŘÍZENÍ VÝKONU A VÝKONNOSTI

Manažerům na všech úrovních řízení by mělo jít zejména o to, aby se zaměstnanci z hlediska výkonu co nejvíce přibližovali své výkonnosti. Právě díky důležitosti tohoto procesu se dnes ve firmách pracovní výkon řídí a této problematice je věnováno velké množství odborné literatury.

<sup>38</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 169 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>39</sup> Tamtéž, str. 196

Dle Wagnerové se problematika procesů managementu výkonnosti v posledních letech dostala do popředí zájmu. Poskytuje totiž daleko integrovanější a soustavnější přístup k řízení výkonnosti než dřívější přístup izolovaných a často neadekvátních schémat hodnocení výkonu a hodnocení pracovních výsledků. Řízení výkonnosti je totiž založeno na principu vedení na základě souhlasu nebo jakési smlouvy spíše než na vedení prostřednictvím příkazů.<sup>40</sup>

Charakteristické pro systém řízení výkonnosti je zpravidla i to, že na formulaci cílů výkonnosti se podílejí i samotní pracovníci, což zajišťuje vysokou akceptaci hodnocení, jak uvádí Mayerová.<sup>41</sup>

Obecným cílem řízení pracovního výkonu je tedy nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení.<sup>42</sup>

### 3.4 MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ K VYŠŠÍM VÝKONŮM

Dle Pauknerové je výkonnost člověka z hlediska jeho osobnosti určována nejen jeho pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. **pracovní motivací**.<sup>43</sup>

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup zaměstnance k pracovním úkolům. Zaměstnanec usiluje o dosažení splnění zadaného úkolu, pokud je k tomu efektivně motivován. Tato motivace může být pozitivní, ale také negativní, což znamená, že může vést k úspěšnému plnění úkolů, ale také i k jeho nesplnění.

---

<sup>40</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 31-32. ISBN 978-80-247-2361-7.

<sup>41</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, s. 97. ISBN 80-7169-425-8.

<sup>42</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 389. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>43</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 171. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

Stejný motiv však může mít u různých pracovníků a v různých situacích rozdílný význam.<sup>44</sup>

Jak jsme již zmínili v kapitole 3.1, vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje následující vzorec:<sup>45</sup>

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

V je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality)

S jsou schopnosti pracovníka

M je jeho motivace.

Z toho vzorce vyplývá, že budou-li schopnosti a motivace pracovníka rovné nule, bude nulový i jeho výkon.

Problematikou pracovní motivace se zabývala již celá řada osobností. Mezi nejznámější teorie patří např. Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb, McGregorova teorie X a Y, Adamsova teorie spravedlnosti, Vroomova teorie expektance, aj.

---

<sup>44</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty k efektivnímu využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 199, Management (Grada). ISBN 80-717-5010-7

<sup>45</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 171 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

## 4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Štěstí, spokojenost a radost z práce jsou pro většinu lidí základními životními potřebami. Jelikož téměř většina lidí tráví v zaměstnání většinu svého času, je naprosto přirozené, že chce tento čas trávit spokojeně.

V poslední kapitole se zaměříme na problematiku pracovní spokojenosti. Představíme si v ní celkové vymezení tohoto pojmu, faktory, které ji ovlivňují, a metody, díky kterým můžeme zjistit pracovní spokojenost ve svém podniku.

### 4.1 DEFINICE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Pracovní spokojenost není dodnes chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako nutnou podmínku efektivního využívání pracovní síly. S pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce, ale naopak i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou. Svůj subjektivní vztah k práci zaměstnanci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za kterých je vykonávána. Navenek se pak projevuje v jejich postojích, které mohou být pozitivní či naopak negativní, jak uvádí Pauknerová.<sup>46</sup>

Kociánová uvádí, že: *„Pracovní spokojenost či nespokojenost je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.“*<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 178 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>47</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 191. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Kollárik zmiňuje, že pracovní spokojenost obsahově vyjadřuje spokojenost, která se vztahuje na pracovní činnosti, a dále vyjadřuje míru spokojenosti vzhledem k pracovnímu působení.<sup>48</sup>

Různé významy pracovní spokojenosti názorně ukazuje obrázek 3.

Obrázek 3: Významy pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
Úroveň péče o zaměstnance	Mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc!“	Demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil!“

Zdroj<sup>49</sup>

#### 4.1.1 Spokojenost v práci versus spokojenost s prací

V odborné literatuře se vedle pojmu pracovní spokojenost také často objevují pojmy jako „spokojenost v práci“ a „spokojenost s prací.“ Tyto pojmy jsou dle některých autorů chápány jako synonyma nebo v rozdílném pojetí.

Dle Nakonečného musíme rozlišovat dvě významné odlišnosti pojmu pracovní spokojenost:<sup>50</sup>

- **Spokojenost v práci** – obsahově širší význam, zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám. Toto pojetí převažuje.

<sup>48</sup> KOLLÁRIK, Teodor. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986.

<sup>49</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 179 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>50</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

- **Spokojenost s prací** – obsahově užší význam, který je spojený s výkonem určité činnosti, jedná se o odměnu za vykonanou práci, její prestiž, pracovní úkoly, o nároky na plnění těchto pracovních úkolů, atd.

Pauknerová uvádí, že z průzkumu provedeného CVVM v roce 2011 vyplývá, že v České republice je většina pracovníků se svým zaměstnáním spokojena – celkem 14 procent respondentů je velmi spokojeno a 43 procent je spíše spokojeno. Z průzkumu je také zřejmé, že spokojenější jsou ti zaměstnanci, kteří pracují samostatně (podnikatelé či OSVČ). Mezi zaměstnanci pak vyjadřovali největší spokojenost vedoucí pracovníci a vysoce kvalifikovaní odborníci. Nejméně spokojeni byli zaměstnanci v dělnických profesích.<sup>51</sup>

## 4.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VÝKON

O spojitosti pracovní spokojenosti a jejího vlivu na pracovní výkon nemůže být bezesporu pochyb. Vztahem mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem se zabývala již celá řada autorů, avšak jejich názory nejsou zcela jednotné.

Armstrong uvádí, že zkoumáním této problematiky se zabývali i Brayfield a Crockett, kteří na základě svého výzkumu došli k závěru, že je jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem.

*„Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah.“<sup>52</sup>*

Rymeš v této souvislosti poukazuje na případný vstup dalších faktorů do diskutovaného vztahu a uvádí, že tento vztah není vždy přímý a významně do něj vstupují subjektivní

---

<sup>51</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 178 Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>52</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 229. ISBN 978-80-247-1407-3.

proměnné (pracovní postoje, morálka apod.). Nespokojený pracovník může být výkonný (nemusí slevit ze své výkonnosti) i v podmínkách, které mu nevyhovují<sup>53</sup>

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pracovní spokojenost může ovlivňovat pracovní výkon, nicméně tomu tak být nemusí. Zda bude pracovní spokojenost pozitivně či negativně ovlivňovat pracovní výkon zaměstnance, závisí na osobních dispozicích konkrétního člověka.

### **4.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST**

Dle Pauknerové jde nejčastěji o následující skutečnosti.<sup>54</sup>

#### **Obsah a charakter práce**

Obsah a charakter práce ovlivňuje pracovní spokojenost ve značné míře. Spokojenost bývá obvykle v profesích, kde mají zaměstnanci větší prostor pro seberealizaci, sebeprosazení a tvůrčí uplatnění (tvůrčí a manažerské profese). Méně spokojeni bývají zaměstnanci pracující v monotónních, málo atraktivních či velmi těžkých profesích.

#### **Mzdové ohodnocení**

Dalším významným faktorem zejména spíše v nepříznivé podobě je mzdové ohodnocení zaměstnance. Podstatnější než samotná výše mzdy je mzdová relace mezi spolupracovníky. K pracovní nespokojenosti dochází v případě, že jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů dosti vysoké.

#### **Pracovní perspektivy**

Většinou bývaly v rámci výzkumů pracovníky pocíťovány jako omezené. Změny, které v současné společnosti probíhají, vytvořily větší prostor pro uplatnění jednotlivců, současně však, lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i míra rizika, což může v závěru ovlivňovat i jejich pracovní spokojenost.

---

<sup>53</sup> RYMEŠ, M. 1998. Člověk a organizace. In VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. Aplikovaná sociální psychologie I. s. 50. Praha: Portál.

<sup>54</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 181-184. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.



### **Vedoucí pracovník**

Vedoucí pracovník ovlivňuje pracovní spokojenost ve značné míře. Stylem řízení a svou autoritou se výrazně podílí na sociálním klimatu na daném pracovišti.

### **Spolupracovníci**

Jsou rovněž výrazným faktorem pracovní spokojenosti. Spolupracovníci jsou si navzájem obvykle zdrojem mnoha podnětů, které svým rozsahem zasahují i mimo potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace).

### **Organizace práce**

Bývá často spíše zdrojem pracovní nespokojenosti, neboť mají zaměstnanci pocit, že na ni mohou nahlížet pouze z vnějšku a není přípustná změnám pocházejícím z jejich iniciativy.

### **Fyzické podmínky práce**

Bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde výrobní proces, či užívaná technologie vytváří nepříznivé až škodlivé pracovní prostředí.

### **Úroveň péče o zaměstnance**

Úroveň péče o zaměstnance je v různých podnicích hodnocena dobře či špatně. Obecně lze říci, že v dnešní době převažuje spokojenost nad nespokojeností. Zaměstnancům bývají poskytovány například příspěvky na kulturu, sport, možnost závodního stravování či stravenek, příspěvek na penzijní připojištění, zdravotní péče, aj.

## 4.4 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Výrost a Slaměník řadí mezi nejpoužívanější metody zjišťování pracovní spokojenosti následující:<sup>55</sup>

- a) **DOTAZNÍKOVÉ METODY** – tyto metody představují standardizované dotazníky, které jsou uspořádané do tematických bloků a jsou zaměřeny na různé aspekty pracovní činnosti. Zaměstnanci vyjadřují míru své spokojenosti pomocí škál;
- b) **METODA KRITICKÝCH UDÁLOSTÍ** – slouží k popisu událostí, které vyvolají spokojenost či nespokojenost. Analýzou těchto událostí jsou pak zjištěny aspekty, které vedou k pozitivním nebo negativním postojům;
- c) **INTERVIEW** – rozhovor sloužící k zjišťování pracovní spokojenosti či nespokojenosti;
- d) **METODA ZJIŠŤOVÁNÍ TENDENCÍ K ČINŮM** – respondent se kladně či záporně vyjadřuje k řadě uvedených výroků souvisejících s pracovní činností či organizací. Na základě těchto informací zjistíme pracovníkův postoj k práci.

Na základě poznatků z odborné literatury je provázanost vhodného pracovního prostředí a pracovních podmínek, jež se odráží na kvalitě pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců, tedy zcela nezpochybnitelná. Zaměstnavatelé by si měli tuto skutečnost značně uvědomovat a snažit se o vytvoření ideálních pracovních podmínek pro své zaměstnance.

---

<sup>55</sup> VÝROST, Jozef (ed.) a Ivan SLAMĚNÍK (ed.). *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998, ISBN 80-7178-269-6.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

### 5.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE

Cílem kvantitativního výzkumu této bakalářské práce je analýza pracovního prostředí a jeho vlivu na pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců Odboru řízení restitucí v organizaci Státní pozemkový úřad České republiky. Součástí závěru práce je návrh doporučení ke zlepšení stávající situace v podniku.

### 5.2 STANOVENÉ VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

Pro výzkumnou část práce jsou stanoveny následující výzkumné předpoklady. Tyto výzkumné předpoklady budou na základě vyhodnocení dotazníkového šetření potvrzeny či vyvráceny.

**Výzkumný předpoklad č. 1:** *Předpokládá, že většina zaměstnanců je spokojena se svými fyzickými podmínkami práce (osvětlení, barvy, mikroklimatické podmínky).*

**Výzkumný předpoklad č. 2:** *Největší vliv na pracovní spokojenost má výše platu, popřípadě systém odměňování.*

**Výzkumný předpoklad č. 3:** *Pracovní prostředí je jedním ze tří hlavních faktorů ovlivňující pracovní výkon.*

**Výzkumný předpoklad č. 4:** *Předpokládá, že většina zaměstnanců je spokojena se svými zaměstnaneckými benefity.*

**Výzkumný předpoklad č. 5:** *Předpokládá, že více než polovina zaměstnanců si neuvědomuje důležitost pracovního prostředí pro svůj výkon a pracovní spokojenost.*

### **5.3 VÝZKUMNÝ VZOREK**

Dotazníkové šetření bylo předloženo dvaceti zaměstnancům organizace Státní pozemkový úřad, pracujících v Odboru řízení restitucí. Vzhledem k záměru kvantitativního výzkumu a k velikosti této organizace s velkým počtem zaměstnanců, společně s vlastními pracovními zkušenostmi v tomto oddělení, byl tento vzorek respondentů vybrán záměrně.

Díky svým pracovním zkušenostem v této organizaci mi bylo umožněno nahlédnout do dané problematiky pracovního prostředí a vzhledem k možnosti osobního kontaktu se stávajícími zaměstnanci se mi dostalo většího pochopení a důvěry, což se příznivě projevilo i na návratnosti dotazníků.

### **5.4 VÝZKUMNÁ METODIKA**

Pro analýzu pracovního prostředí organizace Státní pozemkový úřad byla využita metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 11. 1 – 25. 1. 2016. Dotazníky (viz Příloha B) byly prvního dne tohoto období vytištěny a předloženy všem zaměstnancům Odboru řízení restitucí, kteří měli na jejich vyplnění dva týdny. Vyplněné dotazníky se odevzdávaly u sekretářky ředitele daného odboru.

Dotazník vyplnilo všech 20 zaměstnanců, tudíž jeho návratnost byla 100%.

Dotazník byl anonymní a obsahoval celkem 25 otázek. Otázky byly přizpůsobeny tak, aby byl splněn cíl bakalářské práce a zahrnovaly v sobě faktory pracovního prostředí ovlivňující pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců v souladu s teoretickými poznatky práce. Podle zaměření otázek byl dotazník rozdělen do okruhů otázek zaměřujících se na osobnostní faktory, pracovní prostředí, organizační podmínky práce, vztahy na pracovišti, odměňování zaměstnanců, péči o zaměstnance a zaměstnanecké výhody a otázky zaměřené na vedoucí pracovníky.

Výsledky dotazníkového šetření byly na základě vlastního zpracování graficky znázorněny a jsou uvedeny v kapitole 5.7 Výsledky výzkumu.

## 5.5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Organizace, ve které byl výzkum prováděn, se nazývá Státní pozemkový úřad České republiky (dále jen SPÚ). Jako státní organizace však vznikl teprve nedávno, a to 1. 1. 2013. Jeho sídlo je v Praze a celá organizace spadá pod Ministerstvo zemědělství. Původně existoval Pozemkový fond České republiky, který byl samostatnou právní osobou a působil od 1. 1. 1992. Byl to jeden ze státních fondů českého státu a zabýval se převodem státního majetku na soukromé osoby (privatizace, restituce). Na základě rozhodnutí Ministerstva zemědělství byl tento fond k 31. 12. 2012 zrušen a nahrazen Státním pozemkovým úřadem. Ten vznikl spojením Pozemkového fondu České republiky, Pozemkového úřadu České republiky a Centrálního pozemkového úřadu. Státní pozemkový úřad převzal funkci již zrušeného Pozemkového fondu a navíc se zabývá ještě církevními restitucemi.

Nynější ředitelkou je Ing. Svatava Maradová, MBA, které podléhají další vedoucí zaměstnanci SPÚ, a to ředitel sekce řízení KPÚ a odborných činností Mgr. Michal Gebhart, ředitel sekce majetku státu Ing. Václav Kohlíček a ředitel sekce provozních činností Ing. Milan Rybka.<sup>56</sup>

## 5.6 SOUČASNÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY

Pro získání informací o současných pracovních podmínkách podniku SPÚ byly využity interní informace, které jsou dostupné v interním systému společnosti, a osobní rozhovor se zástupkyní ředitele Odboru řízení restitucí Ing. Annou De Pinovou.

### 5.6.1 Pracovní doba

Zaměstnanci organizace SPÚ využívají systém pružné pracovní doby. Pružná pracovní doba je pracovní doba, která je rozdělena na základní (pevnou) a volitelnou (pohyblivou) část. Základní část určená zaměstnavatelem je pro zaměstnance SPÚ určena od 8.30 do 14.00 hodin. V tuto dobu musí být všichni zaměstnanci přítomni.

---

<sup>56</sup> Doubravová, Lucie. *Pracovní týmy v organizacích*. Praha, 2015. [cit. 2016-02-21]. Absolventská práce. Vyšší odborná škola ekonomických studií a Střední průmyslová škola potravinářských technologií. Vedoucí absolventské práce: Ing. Sonia Hedwige Jungmannová.

Úřední hodiny jsou stanoveny ve dnech pondělí a středa od 8.00 do 17.00 hodin; v této době je povinen příslušný vedoucí zaměstnanec zajistit chod pracoviště. Volitelnou část si určují zaměstnanci sami, přičemž musí denně splnit 8,5 odpracovaných hodin a celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin (§ 85 ZP). Vstup do budovy je jim umožněn od 6:00 hodin a odchod do 18:00 hodin. V případě, že potřebují v zaměstnání setrvat déle, je zapotřebí povolení od svého nadřízeného, neboť celá budova je od 18:00 přísně hlídána bezpečnostní agenturou.

Zaměstnancům SPÚ je v souladu se zákoníkem práce poskytnuta pracovní přestávka na jídlo a oddech v trvání 30 minut nejpozději po 6 hodinách nepřetržité práce. Přestávky v práci na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby a neposkytují se na začátku a konci pracovní doby.

K evidenci docházky a sledování pohybu zaměstnanců během pracovní doby slouží v podniku elektronický docházkový systém. Každý ze zaměstnanců vlastní klíčenku či kartu s kontaktním čipem a při příchodu do zaměstnání prochází přes přístupový terminál, ke kterému přiloží klíčenku či kartu a zvolí operaci, kterou chce provést. Veškeré údaje o průchodech jsou zaznamenávány v paměti terminálů a odesílány do centrálního počítače.

### **5.6.2 *Platy, příplatky, prémie***

Odměňování státních zaměstnanců SPÚ je upravováno na základě nařízení vlády dle § 145 odst. 2 zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě. Toto nařízení upravuje kvalifikační předpoklady zařazení zaměstnance do tzv. platového tarifu, podle kterého je zařazen do platové třídy a platového stupně.

Další složkou platu těchto zaměstnanců jsou tzv. nenárokové složky platu, jimiž jsou jednotlivé příplatky či případné odměny.

### ***5.6.3 Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody***

#### **Dovolená**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům SPÚ čtyři dny zdravotního volna za kalendářní rok s náhradou platu ve výši průměrného výdělku bez nutnosti předložit doklad o pracovní neschopnosti. O udělení tohoto zdravotního volna musí zaměstnanec požádat svého nadřízeného.

Základní výměra dovolené činí pro zaměstnance pět týdnů. Čerpání dovolené je zaměstnavatel povinen zaměstnancům určit tak, aby dovolenou vyčerpali v kalendářním roce, ve kterém jim právo na dovolenou vzniklo.

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

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je v podniku SPÚ řešena v souladu s obecně závaznými předpisy, zejména zákoníkem práce, pracovním řádem zaměstnavatele, normami a požadavky na bezpečnou práci tak, aby především chránil životy a zdraví zaměstnanců.

Školení zaměstnanců o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zajišťuje zaměstnavatel 1krát za 2 roky zaměstnancům, 1krát za 3 roky vedoucím zaměstnancům.

#### **Vzdělávací činnost**

Zaměstnavatel SPÚ svým zaměstnancům v souladu se svými potřebami zabezpečuje zvyšování kvalifikace poskytnutím pracovních úlev a hmotného zabezpečení. V případě, že je uzavřena kvalifikační dohoda, musí však zaměstnanec setrvat v organizaci SPÚ po sjednanou dobu, která činí nejvýše pět let.

#### **Fond kulturních a sociálních potřeb**

Fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP”) je fondem Státního pozemkového úřadu České republiky. FKSP je určen k realizování sociální politiky Státního pozemkového úřadu, tedy k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců. FKSP v sobě zahrnuje:

- **Zdravotní program** – zaměstnancům SPÚ jsou v rámci schváleného rozpočtu FKSP poskytnuty poukázky na očkování a nákup vitamínů.
- **Stravování** – SPÚ přispívá zaměstnancům na stravování formou příspěvků na stravovací poukázky, které jsou poskytovány za skutečně odpracované dny po ukončení kalendářního měsíce. Zaměstnancům náleží jednotný příspěvek 12 Kč z FKSP na jednu stravovací poukázku.
- **Systém cafeteria** – zaměstnanci mají od kalendářního roku 2015 možnost jednorázově čerpat ze systému cafeteria jeden z níže uvedených benefitů:
  - roční příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění;
  - poukázky na sport, zdraví, rekreaci a kulturu.
- **Příspěvek na sportovní akce** – zaměstnancům je v rámci schváleného rozpočtu FKSP poskytnut příspěvek při účasti na sportovních hrách.

#### **5.6.4 Vnitrofiremní komunikace**

Vnitrofiremní komunikace je v podniku SPÚ uskutečňována firemním intranetem. Cílem této komunikace uvnitř firmy je zajištění veškerých informací potřebných pro své zaměstnance a vytvoření prostředí pro sdílení společných hodnot a cílů organizace. Na firemním intranetu zaměstnanci naleznou přehledné menu odkazující na dané informace. Intranet obsahuje veškeré potřebné kontakty, dokumenty, zobrazení přítomnosti zaměstnanců, na titulní stránce jsou zobrazovány aktuální zprávy organizace, aj.

Součástí intranetu je i tzv. „Věstník“, který vychází začátkem každého nového týdne a informuje zaměstnance o stanovených krátkodobých cílech jednotlivých odborů, informacích a aktualitách a v neposlední řadě o plánovaných pracovních poradách.

Samozřejmostí je vybavení každého pracovního místa svým vlastním telefonem.



### ***5.6.5 Fyzické podmínky práce v organizaci***

#### **Estetické ztvárnění pracovního prostředí**

Z pohledu barevného řešení pracoviště převládá v podniku SPÚ bílá barva. Bílá barva zde zlepšuje světelné poměry místností a tím přispívá k snižování zrakové únavy, zlepšení hygienického stavu místností, a přispívá k estetické úrovni podniku.

Zaměstnanci Odboru řízení restitucí pracují v sekci budovy A, kde mají své kanceláře zpravidla po dvou zaměstnancích. Kanceláře jsou též vymalovány bílou barvou a vybaveny tmavým nábytkem. Každý zaměstnanec má svůj pracovní stůl a potřebné elektronické vybavení. Pracovní prostor je řešen tak, aby umožňoval pracovníkovi snadný přístup k pracovním pomůckám, změnu pracovní polohy a volný pohyb na pracovišti.

Zaměstnanci mají možnost si své kanceláře doplnit o své osobní doplňky, obrázky či květiny a pomoci tak k vytvoření příjemné atmosféry.

#### **Osvětlení na pracovišti**

Kanceláře jsou dle ergonomických pravidel osvětleny kombinací stropního a lokálního (lampového) osvětlení. Osvětlení interiérů vytváří příjemnou světelnou atmosféru a svítivost je vyvážena z hlediska velikosti pracovního prostoru. Barva světla vyzařující stropní zářivky je neutrálně bílá. Aby se zamezilo případům, kdy denní světlo oslňuje pracovníky, či způsobuje světelné odrazy na monitoru počítače, jsou na všech oknech namontovány okenní žaluzie.

#### **Mikroklimatické podmínky**

Z pohledu mikroklimatických podmínek na pracovišti se v organizaci SPÚ vše řídí běžnými zákonnými normami. V každé kanceláři organizace SPÚ je nainstalována samostatná klimatizace a zaměstnanci si tak na základě vlastní domluvy mohou teplotu v kancelářích regulovat sami. Každý půl rok je podnikem zabezpečena údržba klimatizace.<sup>57</sup>

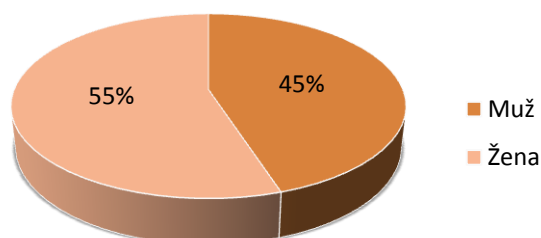
---

<sup>57</sup> Interní zdroje organizace Státní pozemkový úřad, 2016, vlastní zpracování.

## 5.7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

### Otázka 1. *Jaké je Vaše pohlaví?*

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců

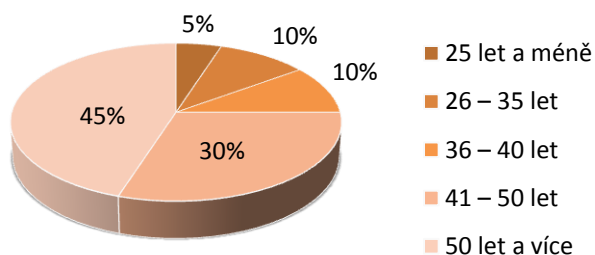


Zdroj<sup>58</sup>

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 11 žen, tj. 55 % z celkového počtu respondentů a 9 mužů, tj. 45 % z celkového počtu respondentů. Zastoupení mužů a žen bylo tedy téměř vyrovnané.

### Otázka 2. *Jaký je Váš věk?*

Graf 2: Věkové složení zaměstnanců



Zdroj<sup>59</sup>

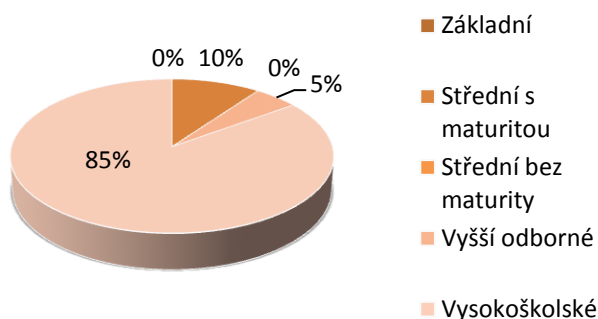
Z následujícího grafu vyplývá, že z hlediska věkového složení bylo nejvíce respondentů ve věku od 41 let do 50 let a více.

<sup>58</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

<sup>59</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

### Otázka 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

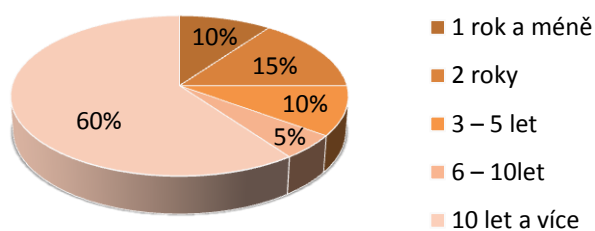


Zdroj<sup>60</sup>

Dle odpovědí respondentů vyplývá, že téměř většina zaměstnanců, tj. 85 % má vysokoškolské vzdělání. Vzhledem k specializaci zaměstnanců pracujících v odboru zpracovávání restitučních nároků je vysokoškolské vzdělání téměř nezbytné.

### Otázka 4. Jak dlouho pracujete v organizaci SPÚ?

Graf 4: Délka zaměstnání v organizaci SPÚ



Zdroj<sup>61</sup>

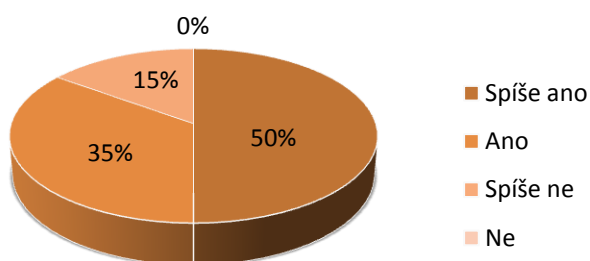
Z následujícího grafu je patrné, že více jak polovina respondentů pracuje v organizaci SPÚ více jak 10 let.

<sup>60</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

<sup>61</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

**Otázka 5. Jste spokojený/á s Vaším aktuálním pracovním prostředím?**

Graf 5: Spokojenost s pracovním prostředím

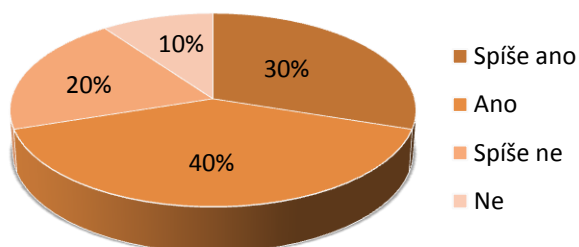


Zdroj<sup>62</sup>

Dle výpovědi respondentů lze konstatovat, že 35 % respondentů je se svým aktuálním pracovním prostředím spokojeno, 50 % respondentů je spíše spokojeno a 15 % respondentů spíše spokojeno není. Z celkového pohledu můžeme tedy říci, že téměř většina, tj. 85 % respondentů, hodnotí své pracovní prostředí kladně, což je pro organizaci SPÚ důležitým poznatkem.

**Otázka 6. Je pro Vás osvětlení celého pracoviště v kombinaci denního a umělého světla dostatečné?**

Graf 6: Osvětlení pracoviště



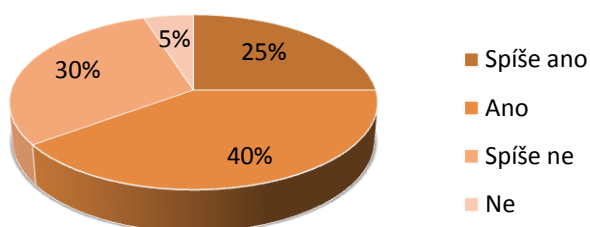
Zdroj<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

Z výsledků průzkumu vyplývá, že pro 40 % respondentů je stávající osvětlení pracoviště dostatečné, pro 30 % respondentů je spíše dostatečné, pro 20 % spíše nedostatečné a pro zbylých 10% nedostatečné. Tyto záporné výsledky mohou být zapříčiněny odlišnou orientací kancelářských prostorů vzhledem k světovým stranám a problematice denního osvětlení. V celkovém shrnutí výsledků můžeme ale konstatovat, že téměř většina zaměstnanců, tj. 70 % hodnotí osvětlení svého pracoviště kladně.

#### **Otázka 7. *Libí se Vám barevné provedení Vašeho pracoviště?***

Graf 7: Barevné provedení pracoviště



Zdroj<sup>64</sup>

Z následujícího grafu vyplývá, že 40 % respondentů je s barevným provedením pracoviště spokojeno, 25 % respondentů je spíše spokojeno, 30 % respondentů označilo odpověď, že spíše spokojeno není a 5 % respondentů není spokojeno vůbec. Neutrální barevné provedení pracoviště SPÚ, které je směřováno k bílé barvě, jenž je chladivou barvou, která působí rozjasňujícím dojmem, zvětšuje prostor a napomáhá přemýšlení, tedy ve výsledku vyhovuje 65 % zaměstnancům.

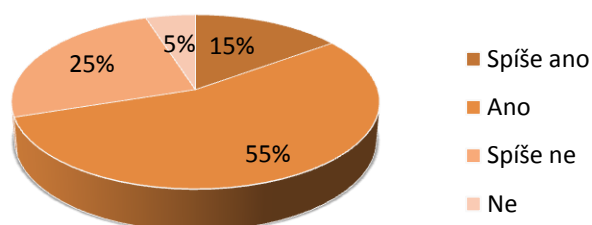
---

<sup>63</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

<sup>64</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

**Otázka 8. Má barevné provedení pracoviště vliv na Vaši náladu a pracovní výkony?**

Graf 8: Vliv barevného prostředí



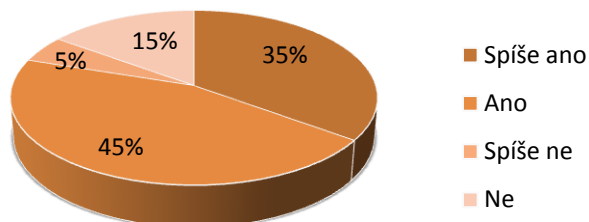
Zdroj<sup>65</sup>

Pro více než polovinu zaměstnanců má barevné provedení pracoviště vliv na jejich náladu a pracovní výkony. Tento výsledek je tedy v souladu s teoretickými poznatky, neboť právě ony uvádějí, že používání barev ovlivňuje každého člověka nejen v jeho osobním životě, ale také v jeho pracovním prostředí. Barevné řešení pracoviště ovlivňuje nejen pracovníkovu náladu, kdy se díky barvám může cítit radostněji či naopak podléhat únavě, ale také mu značně pomáhá orientovat se v prostoru a zlepšovat podmínky bezpečnosti práce.

<sup>65</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

**Otázka 9. Vyhovuje Vám ergonomické uspořádání Vašeho pracovního místa?**

Graf 9: Ergonomické uspořádání

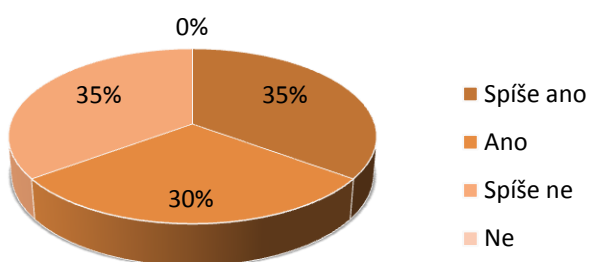


Zdroj<sup>66</sup>

Z následujícího grafu vyplývá, že téměř všichni zaměstnanci, tj. 80% zaměstnanců, jsou se svým ergonomickým uspořádáním pracoviště spokojeni či spíše spokojeni. Lze tedy konstatovat, že prostorové a ergonomické uspořádání kanceláří v organizaci SPÚ, jenž splňuje ergonomické požadavky, které jsou stanoveny v právních předpisech, svým zaměstnancům téměř zcela vyhovuje.

**Otázka 10. Jste spokojeni s mikroklimatickými podmínkami na Vašem pracovišti?**

Graf 10: Mikroklimatické podmínky



Zdroj<sup>67</sup>

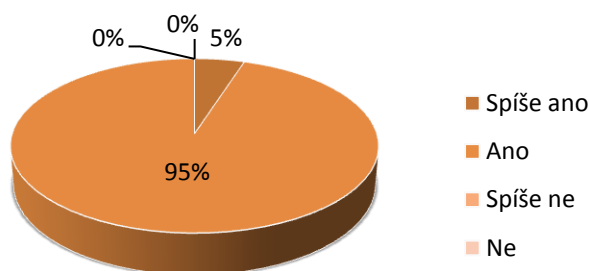
<sup>66</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

<sup>67</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

Z průzkumu lze konstatovat, že 30 % respondentů je s mikroklimatickými podmínkami na svém pracovišti spokojeno, 35 % respondentů odpovědělo, že je spokojeno, ale zároveň 35 % respondentů s mikroklimatickými podmínkami na svém pracovišti spíše spokojeno není. Záporné hodnocení mikroklimatických podmínek na pracovišti je ale poněkud zvláštní, neboť jak je již zmíněno v kapitole popisu stávajících pracovních podmínek organizace, zaměstnanci mají v každé kanceláři možnost využívat svou vlastní klimatizaci, kterou si mohou po domluvě se svým kolegou nastavit na libovolnou teplotu. Je tedy jen na zaměstnancích, jak jsou schopni se mezi sebou domluvit.

#### **Otázka 11. Vyhovuje Vám využívaný systém pružné pracovní doby?**

Graf 11: Pružná pracovní doba



Zdroj<sup>68</sup>

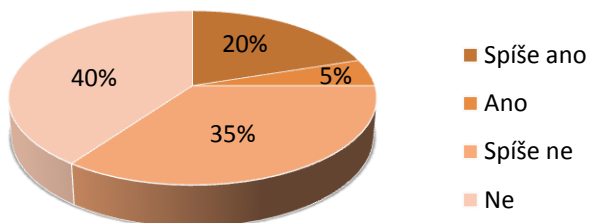
Naprostá většina, tedy 95 % respondentů, odpověděla, že jim pružná pracovní doba vyhovuje. Zaměstnanci si tedy mohou přizpůsobovat vlastními potřebami pohyblivou část pracovní doby, jejíž podmínky jsou upraveny v kolektivní smlouvě a tento zvolený systém jim zcela vyhovuje.

<sup>68</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)



**Otázka 12. Je pro Vás dostačující půl hodinová pauza na oběd?**

Graf 12: Pauza na oběd



Zdroj<sup>69</sup>

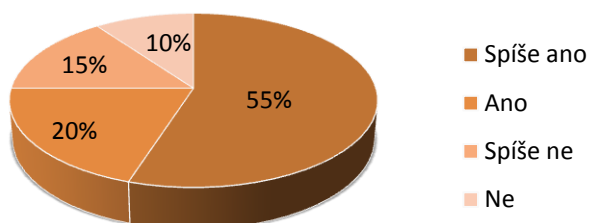
Z průzkumu vyplývá, že téměř většině zaměstnanců půl hodinová pauza na oběd spíše nestačí či nestačí zcela vůbec. Vzhledem k tomu, že podnik nenabízí svým zaměstnancům možnost firemního stravování v kantýně či bufetu, jsou zaměstnanci odkázáni na svou přípravu obědů z domova nebo na návštěvu restaurací v okolí podniku. V tomto případě je ale půlhodinová pauza na oběd skutečně zcela nedostačující a v okamžiku, kdy zaměstnanci překročí limit 30 minutové pauzy, musí si veškerý čas nad touto hranicí dodatečně odpracovat.

---

<sup>69</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

**Otázka 13. Je hlavním důvodem Vašeho současného setrvání v podniku výše vyplacené mzdy?**

Graf 13: Výše vyplacené mzdy

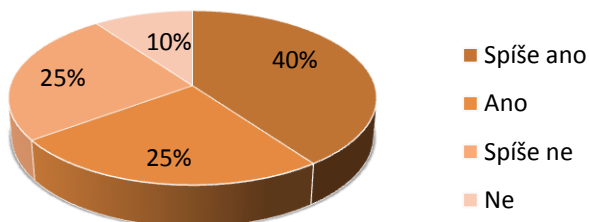


Zdroj<sup>70</sup>

Z následujícího grafu je patrné, že pro 55 % respondentů je výše platu spíše hlavním důvodem pro setrvání podniku, 20 % respondentů označilo odpověď ano, 15 % respondentů odpovědělo, že spíše ne, a pro zbylých 10 % respondentů plat hlavním důvodem pro setrvání v podniku není.

**Otázka 14. Jste spokojený/á s Vašimi zaměstnaneckými benefity či příspěvky v rámci odměňování?**

Graf 14: Zaměstnanecké benefity a příspěvky



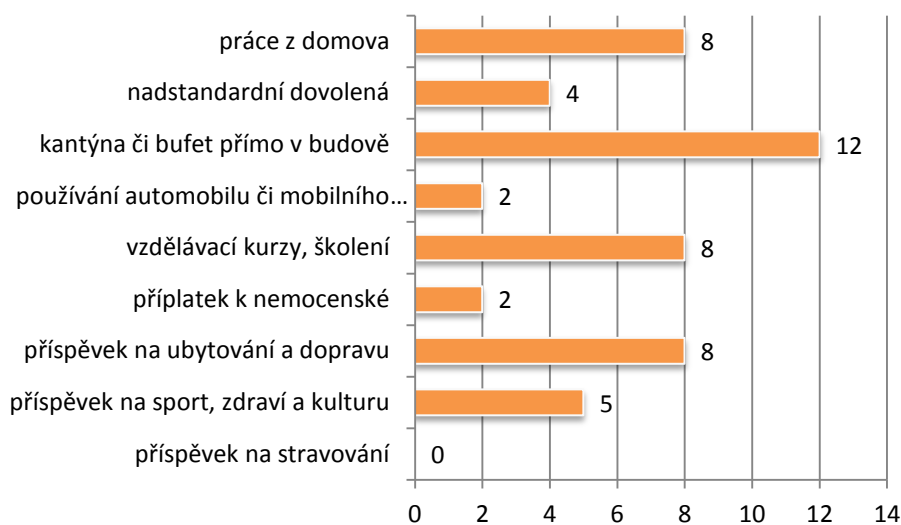
Zdroj<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

Z průzkumu vyplývá, že 25 % respondentů je se svými pracovními benefity plně spokojeno, 40 % respondentů je spíše spokojeno, 25 % spokojeno spíše není a zbylých 10 % označilo odpověď, že není spokojeno vůbec. S touto otázkou je úzce spojena následující otázka č. 15, kde měli zaměstnanci možnost označit, který z nabízených benefitů jim na svém pracovišti chybí.

**Otázka 15. Je nějaký z níže nabízených benefitů, který Vám na pracovišti chybí?**

Graf 15: Chybějící benefity



Zdroj<sup>72</sup>

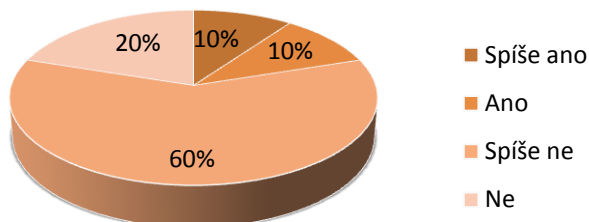
Z následujícího grafu je patrné, že nejvíce by zaměstnanci SPÚ ve své organizaci uvítali kantýnu či bufet přímo v budově. Toto zjištění zcela koresponduje s výsledkem otázky č. 12, kdy se 75% zaměstnanců shodlo na tom, že je pro ně půlhodinová pauza na oběd zcela nedostačující. Dalším z výrazně chybějících benefitů je pro zaměstnance možnost práce z domova, příspěvek na ubytování a dopravu a možnost vzdělávacích kurzů a školení. Uvítání příspěvku na ubytování a dopravu je zcela jistě zapříčiněno tím, že mnoho zaměstnanců bydlí mimo Prahu, kde společnost SPÚ sídlí, a musí do zaměstnání každý den dojíždět.

<sup>71</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

<sup>72</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

**Otázka 16. Účastníte se mimopracovních aktivit pořádaných Vaší organizací?  
Považujete je za smysluplné?**

Graf 16: Mimopracovní aktivity



Zdroj<sup>73</sup>

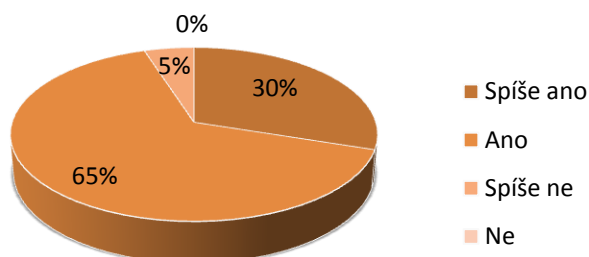
Dle výpovědi respondentů se více než polovina zaměstnanců mimopracovních aktivit spíše neúčastní. 20 % respondentů odpovědělo, že se neúčastní vůbec. Za hlavní příčinu většiny negativně hodnocených odpovědí lze považovat špatné mezilidské vztahy na pracovišti. Toto tvrzení je však zcela v rozporu s výsledky otázky č. 18., kdy se měli zaměstnanci vyjádřit, zda jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, kdy 75 % zaměstnanců tuto otázku hodnotilo kladně. Příčina neúčasti na mimopracovních aktivitách je tedy zřejmě individuální.

---

<sup>73</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

**Otázka 17. Důvěřujete svému nadřízenému a jste spokojeni s Vaší vzájemnou komunikací?**

Graf 17: Důvěra a komunikace s nadřízeným

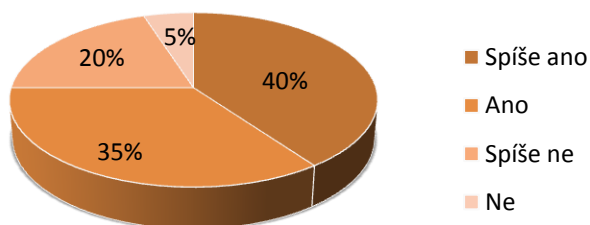


Zdroj<sup>74</sup>

Z následujícího grafu je patrné, že téměř všichni zaměstnanci, tj. 95 %, jsou spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem. Na základě poznatků odborné literatury můžeme konstatovat, že vedoucí pracovník ovlivňuje pracovní spokojenost ve značné míře. Stylem řízení a svou autoritou se výrazně podílí na sociálním klimatu na daném pracovišti. Tento výsledek je vzhledem k spokojenosti zaměstnanců se svým pracovním prostředím velmi důležitý.

**Otázka 18. Jste spokojeni se vztahy na pracovišti?**

Graf 18: Spokojenost vztahů na pracovišti



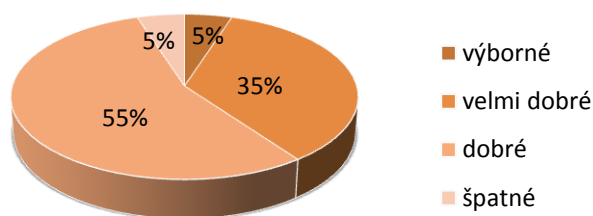
Zdroj<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

Z průzkumu vyplývá, že 30 % respondentů je se vztahy na pracovišti spokojeno, 40 % respondentů je spíše spokojeno, 20 % respondentů spokojeno spíše není a 5 % respondentů je nespokojeno. K této otázce se úzce váže následující otázka č. 19, kdy měli zaměstnanci možnost označit dle nabízených charakteristik vztahy na svém pracovišti.

**Otázka 19. Jak byste označily Vaše vztahy na pracovišti?**

Graf 19: Označení vtaů na pracovišti



Zdroj<sup>76</sup>

Dle odpovědí 55 % respondentů označilo své vztahy na pracovišti za dobré, 35 % za velmi dobré, 5 % za výborné a naopak 5 % respondentů tyto vztahy označilo za špatné. V souhrnu výsledků můžeme tedy konstatovat, že z pohledu zhodnocení vztahu na pracovišti v organizaci SPÚ převládají kladné přátelské vztahy, které jsou pro pracovní spokojenost a výkonnost velmi důležité.

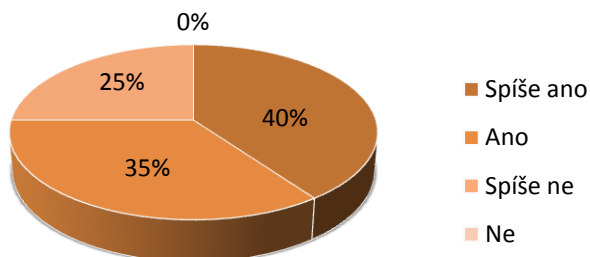
---

<sup>75</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

<sup>76</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

**Otázka 20. Považujete nepříznivé pracovní vztahy na pracovišti za relevantní důvod ke změně zaměstnavatele?**

Graf 20: Nepříznivé pracovní vztahy



Zdroj<sup>77</sup>

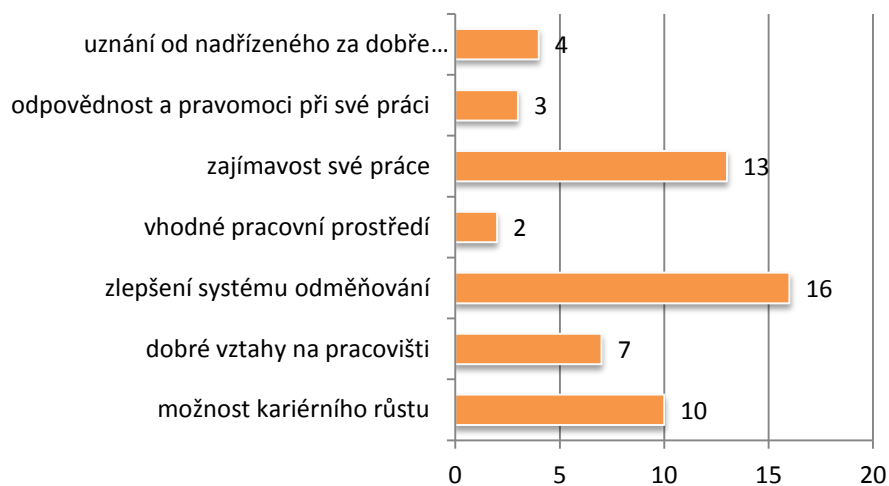
Na tuto otázku odpovědělo 40 % respondentů spíše ano, 35 % ano a zbylých 25 % odpovědělo spíše ne. Pro 75 % zaměstnanců jsou tedy vztahy na pracovišti velice důležité, což je v naprostém souladu s odbornými poznatky této práce. Nepříznivé pracovní vztahy zaměstnance stresují a značně tak ovlivňují jeho pracovní výkon a spokojenost.

---

<sup>77</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

**Otázka 21. Které tři faktory by pro Vás byly příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu?**

Graf 21: Příčiny k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu



Zdroj<sup>78</sup>

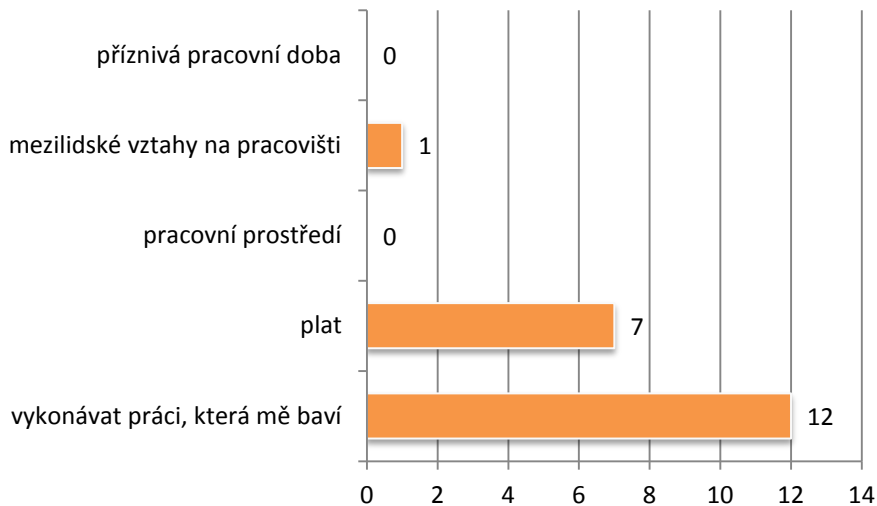
Z průzkumu je patrné, že příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu by pro největší počet zaměstnanců bylo zlepšení systému odměňování. Pro 13 zaměstnanců je ale také velmi důležitým faktorem zajímavost své práce. Pro 10 respondentů je příčinou možnost kariérního růstu, pro 7 respondentů jsou příčinou dobré vztahy na pracovišti a nejmenší zastoupení má vhodné pracovní prostředí. Zvolení odpovědi zlepšení systému odměňování, které zaměstnanci zvolili nejpočetněji, koresponduje i s níže uvedenou otázkou č. 22, kdy měli zaměstnanci označit nejdůležitější faktor pro svou pracovní spokojenost, kde na druhém místě odpovědí převažoval zaměstnanecký plat.

<sup>78</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)



**Otázka 22. Co považujete v zaměstnání za nejdůležitější faktor pro Vaši spokojenost?**

Graf 22: Nejdůležitější faktor pro spokojenost



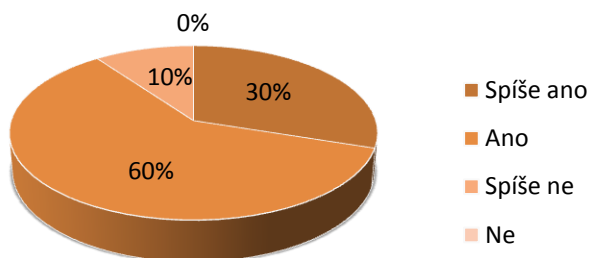
Zdroj<sup>79</sup>

Dle odpovědí respondentů je nejdůležitějším faktorem pro jejich spokojenost vykonávání práce, která je baví. Druhým nejdůležitějším faktorem je také jejich plat. Z pohledu zaměření této bakalářské práce je zde důležité upozornit na fakt, že pracovní prostředí jako nejdůležitější faktor pro svou pracovní spokojenost nezvolil žádný z dotazovaných.

<sup>79</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

**Otázka 23. Uvědomujete si důležitost vhodného pracovního prostředí?**

Graf 23: Důležitost pracovního prostředí

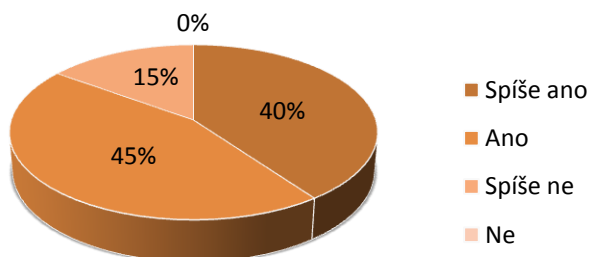


Zdroj<sup>80</sup>

Důležitost vhodného pracovního prostředí si uvědomuje 60 % respondentů, 30 % respondentů si ji spíše uvědomuje a zbylých 10 % respondentů si důležitost vhodného pracovního prostředí spíše neuvědomuje. V souhrnu můžeme konstatovat, že 90 % zaměstnanců (tedy téměř všichni zaměstnanci) si uvědomují důležitost pracovního prostředí, což lze považovat za velice příznivý výsledek.

**Otázka 24. Motivuje Vás vhodné pracovní prostředí k lepším výkonům?**

Graf 24: Spojitost pracovního prostředí a výkonnosti



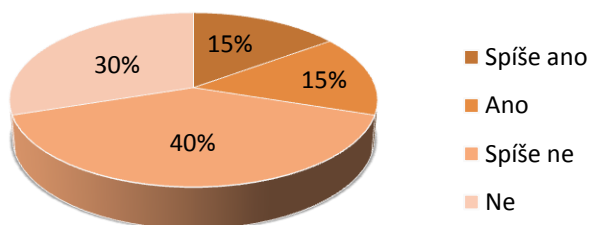
Zdroj<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

Z následujícího grafu vyplývá, že téměř všechny respondenty motivuje či spíše motivuje vhodné pracovní prostředí k lepším výkonům. Tato otázka měla upozornit na spojitost vhodného pracovního prostředí a výkonnosti zaměstnanců. Lze konstatovat, že 85 % zaměstnanců motivuje vhodné pracovní prostředí k lepším pracovním výkonům, což je z hlediska naplnění cíle této bakalářské práce důležitým poznatkem.

#### **Otázka 25. Uvažujete v poslední době o změně zaměstnání?**

Graf 25: Změna zaměstnání



Zdroj<sup>82</sup>

Na tuto otázku odpovědělo 40 % respondentů, že o změně zaměstnání spíše neuvažuje či 30 % neuvažuje vůbec. Naopak 15 % respondentů označilo odpověď, že o změně zaměstnání uvažuje či spíše uvažuje. I přes většinu odpovědí vyjadřujících ustálené setrvání zaměstnanců v organizaci je zde v souhrnu 30 % zaměstnanců, kteří o změně zaměstnání uvažují. Organizace by měla být o této skutečnosti informována, aby nedošlo k problémům z hlediska plánování lidských zdrojů v tomto odboru organizace.

---

<sup>81</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

<sup>82</sup> Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

## 5.8 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Cílem kvantitativního výzkumu této bakalářské práce byla analýza pracovního prostředí a jeho vlivu na pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců Odboru řízení restitucí v organizaci Státní pozemkový úřad České republiky. Výzkumnou metodou bylo zvoleno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 20 zaměstnanců. Po vyhodnocení dotazníkového šetření vyplývají následující skutečnosti.

**Výzkumný předpoklad č. 1:** *Předpokládá, že většina zaměstnanců je spokojena se svými fyzickými podmínkami práce (osvětlení, barvy, mikroklimatické podmínky).*

Na základě výsledků dotazníkového šetření z hlediska osvětlení pracoviště, kterým se zabývala otázka č. 6, vyplývá, že 70 % zaměstnanců hodnotí osvětlení na svém pracovišti kladně a zbylých 30 % spíše záporně. V otázce č. 7 měli zaměstnanci možnost zhodnotit barevné provedení, kdy více jak polovina, tedy 65 %, zaměstnanců hodnotí barevné provedení pracoviště také kladně a 35% zaměstnanců záporně. V otázce č. 9 směřující k zjištění spokojenosti z hlediska ergonomického uspořádání pracoviště ji hodnotí kladně téměř většina zaměstnanců, tedy 80%. Na otázku č. 10. spojenou s mikroklimatickými podmínkami odpovědělo, že je spokojeno 65 % zaměstnanců, což je opět více jak polovina.

V souhrnném výsledku tedy můžeme konstatovat, že většina zaměstnanců, je spokojena se svými fyzickými podmínkami práce.

Výzkumný předpoklad č. 1 byl tedy potvrzen.

**Výzkumný předpoklad č. 2:** *Největší vliv na pracovní spokojenost má výše platu, popřípadě systém odměňování.*

Jako nejdůležitější faktor pro svou spokojenost v zaměstnání označilo v otázce č. 22 nejvíce respondentů, tj. 12 zaměstnanců, možnost vykonávat práci, která je baví. Platové ohodnocení zvolilo jen 7 zaměstnanců a mezilidské vztahy na pracovišti pouze 1 zaměstnanec.

Výzkumný předpoklad č. 2 byl tedy vyvrácen.

**Výzkumný předpoklad č. 3:** *Pracovní prostředí je jedním ze tří hlavních faktorů ovlivňující pracovní výkon.*

K potvrzení či vyvrácení toho výzkumného předpokladu směřovala v dotazníkovém šetření otázka č. 21, ve které měli zaměstnanci možnost zvolit tři faktory, které by pro ně byly příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu. Nejvyšší počet zvolených odpovědí měla dle výzkumu příčina zlepšení systému odměňování, kterou zvolilo 16 zaměstnanců. Na druhém místě byla jako hlavní příčina ovlivňující pracovní výkon zvolena zajímavost své práce, kterou zvolilo 13 zaměstnanců. Na třetím místě je dle výzkumu pro zaměstnance také velmi důležitý faktor možnosti kariérního růstu, který zvolilo 10 zaměstnanců. Vhodné pracovní prostředí mezi hlavní faktory ovlivňující pracovní výkon zaměstnance zvolili pouze 2 zaměstnanci.

Výzkumný předpoklad č. 3 byl tedy vyvrácen.

**Výzkumný předpoklad č. 4:** *Předpokládá, že většina zaměstnanců je spokojena se svými zaměstnaneckými benefity.*

Na základě výsledků dotazníkového šetření, ve kterém se na problematiku zaměstnaneckých benefitů zaměřovala otázka č. 14, vyplývá, že 65 %, tj. 13 zaměstnanců, je spokojeno či spíše spokojeno se svými zaměstnaneckými benefity. Dle výzkumu je v Odboru řízení restitucí ale také 5 zaměstnanců, kteří se zaměstnaneckými benefity spokojeni spíše nejsou, a 2 zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni vůbec. Z pohledu celkového zhodnocení je více jak polovina zaměstnanců se svými zaměstnaneckými benefity spokojena.

Výzkumný předpoklad č. 4 byl tedy potvrzen.

**Výzkumný předpoklad č. 5:** *Předpokládá, že více než polovina zaměstnanců si neuvědomuje důležitost pracovního prostředí pro svůj výkon a pracovní spokojenost.*

Pro potvrzení či vyvrácení tohoto výzkumného předpokladu byla vytvořena otázka č. 23, ve které měli zaměstnanci možnost zhodnotit, zda si uvědomují důležitost vhodného pracovního prostředí. Téměř všichni zaměstnanci, tj. 90 % zaměstnanců, uvedli, že si důležitost pracovního prostředí uvědomují či spíše uvědomují.

Pouhých 10 % zaměstnanců si dle výzkumu důležitost pracovního prostředí spíše neuvědomuje.

Průzkumný předpoklad č. 5 byl tedy vyvrácen.

## **5.9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou následně navržena možná opatření, která by mohla zlepšit některé oblasti pracovních podmínek zaměstnanců společnosti SPÚ pracujících v Odboru řízení restitucí a pomoci tak ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich celkové spokojenosti.

Pracovní podmínky společnosti SPÚ považují téměř všichni zaměstnanci za důležité a jsou s nimi spokojeni. Z pohledu fyzických podmínek práce je dle výzkumu na pracovišti vše v pořádku a zaměstnancům je poskytnuto vhodné prostředí pro optimální výkon. Z výsledku dotazníkového šetření však vyplynuly určité informace, které vykazovaly nespokojenost s určitými oblastmi pracovních podmínek, na které jsou níže uvedena doporučení k jejich zlepšení.

V otázce, zda je na pracovišti nějaký z benefitů, který zaměstnancům chybí, označilo nejvíce pracovníků možnost firemního stravování či bufetu přímo v budově. Zaměstnancům vzhledem k tomu, že v nejčastějším případě navštěvují okolní restaurace, dle výzkumu půlhodinová pauza na oběd zcela nedostačuje.

### **Doporučení**

Organizaci bych proto navrhla zvážení možnosti vybudování firemního stravování v podniku, což s sebou ale samozřejmě nese značné finanční náklady. Proto by druhou doporučenou alternativou mohlo být prodloužení obědové pauzy, které by bylo obsahem kolektivní smlouvy.

Druhou podstatnou složkou přispívající k spokojenosti zaměstnanců by dle výzkumu byla možnost práce z domova či příspěvek na ubytování a dopravu. Vzhledem k tomu,

že velké procento zaměstnanců bydlí mimo Prahu, kde společnost sídlí, uvítali by od svého zaměstnavatele příspěvky na dopravu či ubytování.

### **Doporučení**

Zaměstnavateli bych tudíž navrhla zařazení příspěvků na dopravu a bydlení do poskytovaných benefitů či případně umožnit zaměstnancům práci z domova, která by v souvislosti dlouhého dojíždění do zaměstnání měla také svůj velký přínos.

Z pohledu pracovního prostředí a vztahů na pracovišti je téměř většina zaměstnanců spokojena a hodnotí je kladně. Dle výzkumu ale vyplynulo, že se zaměstnanci jen velmi zřídka účastní mimopracovních aktivit, které mají za účel prohlubovat a zlepšovat stávající mezilidské vztahy.

### **Doporučení**

I přesto, že jsou zaměstnanci s kolektivními vztahy spokojeni, měla by se organizace více zaměřit na důvod, proč se zaměstnanci těmito akcím vyhýbají. Díky mimopracovním aktivitám, jako jsou například teambuildingové programy, dochází k prohlubování stávajících sociálních vazeb, posílení skupinové a organizační identity, vzájemné důvěry apod. Jejich užívání má v problematice optimálních pracovních vztahů bezesporu svůj důležitý význam.

V otázce, jaké faktory by pro zaměstnance byly příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu, také vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali možnost zlepšení systému odměňování.

### **Doporučení**

Jelikož je SPÚ podnikem státním, je rámec odměňování zaměstnanců stanoven příslušnými zákony, které se odrážejí na druhu vykonávané práce, vzdělání a praxi zaměstnanců. Pro větší spokojenost bych tedy zaměstnavateli navrhla alespoň zvýšení osobních příplatků či zlepšení nabídky stanovených benefitů.

## ZÁVĚR

Harmonické pracovní prostředí patří stále mezi aktuálně řešené otázky v rámci psychologie či organizace práce. Kancelář či prostředí podniku, ve kterém každý zaměstnanec pracuje, může představovat optimální a přátelské zázemí, ale také nepřátelské prostředí vyvolávající stres, který se následně odráží na jeho pracovním výkonu.

Provázanost vhodného pracovního prostředí a pracovních podmínek, jež se odráží na kvalitě pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců, je tedy zcela nezpochybnitelná. Každý zaměstnavatel by si měl uvědomit skutečnost, že vysoké spokojenosti a efektivity svých zaměstnanců dosáhne v případě vytvoření ideálních pracovních podmínek, v nichž se jeho zaměstnanci budou cítit dobře a budou schopni podávat nejvyšší výkony.

Cílem této bakalářské práce bylo teoretické a praktické rozpracování problematiky pracovního prostředí a jeho vlivu na pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Teoretická část práce se zaměřuje na oblast pracovního prostředí, výkonnosti zaměstnanců a v neposlední řadě na problematiku pracovní spokojenosti.

Cílem praktické části práce byla analýza pracovního prostředí zaměstnanců Odboru řízení restitucí ve společnosti Státní pozemkový úřad. Součástí této části práce je krátké představení společnosti a popis stávajících pracovních podmínek v podniku. V této části práce bylo také vytvořeno pět výzkumných předpokladů, které byly následným dotazníkovým šetřením vyvráceny či potvrzeny.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo dvacet zaměstnanců, pracujících v Odboru řízení restitucí. Vzhledem k záměru kvantitativního výzkumu a k velikosti této organizace s velkým počtem zaměstnanců, společně s vlastními pracovními zkušenostmi v tomto oddělení byl tento vzorek respondentů vybrán záměrně. Díky svým pracovním zkušenostem v této organizaci mi bylo umožněno nahlédnout do dané problematiky pracovního prostředí a vzhledem k možnosti osobního kontaktu se stávajícími zaměstnanci se mi dostalo většího pochopení a důvěry, což se příznivě projevilo i na návratnosti dotazníků, která byla stoprocentní.



Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina tázaných zaměstnanců pracujících v organizaci SPÚ je se svými fyzickými podmínkami práce (osvětlení, barvy, mikroklimatické podmínky) spokojena. Jako nejdůležitější faktor pro svou spokojenost v zaměstnání považuje nejvíce zaměstnanců možnost vykonávat práci, která je baví a největší příčinou vedoucí k zvýšení jejich pracovního nasazení a výkonu by bylo zlepšení systému odměňování či zajímavost jejich práce. Dle výzkumného šetření také vyplynulo, že i přes určité nedostatky, které jsou následně navrženy v doporučení stávajících podmínek v podniku, je většina zaměstnanců spokojena se svými zaměstnaneckými benefity. Jako podstatné zjištění považují to, že se téměř všichni zaměstnanci shodli, že si plně uvědomují důležitost vhodného pracovního prostředí pro svůj výkon a pracovní spokojenost.

V závěru bakalářské práce byly popsány návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace v organizaci Stání pozemkový úřad. Jako první doporučení byl uveden návrh na zvážení možnosti vybudování firemního stravování v podniku, který zaměstnancům na základě výsledků šetření velmi chybí. Jelikož vybudování firemní kantýny s sebou samozřejmě nese značné finanční náklady, bylo jako druhou alternativou doporučeno prodloužení obědové pauzy, které by bylo obsahem kolektivní smlouvy.

Druhou podstatnou složkou přispívající k spokojenosti zaměstnanců by dle výzkumu byla možnost práce z domova či příspěvek na ubytování a dopravu. Vzhledem k tomu, že velké procento zaměstnanců bydlí mimo Prahu, kde společnost sídlí, uvítali by od svého zaměstnavatele příspěvky na dopravu či ubytování. Druhým návrhem bylo tedy zařazení příspěvků na dopravu a bydlení do poskytovaných benefitů či případně umožnit zaměstnancům práci z domova, která by v souvislosti dlouhého dojíždění do zaměstnání měla také svůj velký přínos.

I přesto, že jsou zaměstnanci se svými mezilidskými vztahy na pracovišti spokojeni, dle výsledků dotazníkového šetření se však neúčastní mimopracovních aktivit. Organizace by se tak měla více zaměřit na důvod, proč se zaměstnanci těmito akcím vyhýbají. Důležitost prohlubování stávajících sociálních vazeb a vztahů je nedílnou součástí harmonických pracovních podmínek, tudíž je třeba věnovat pozornost i těmto oblastem.

Poslední návrh, který souvisí s příčinou vyššího pracovního nasazení zaměstnanců, je zlepšení systému odměňování. Jelikož je SPÚ podnikem státním, a rámec odměňování zaměstnanců je stanoven příslušnými zákony, bylo pro větší spokojenost navrženo alespoň zvýšení osobních příplatků či zlepšení nabídky stanovených benefitů.

Závěrem lze tedy shrnout, že cíl práce byl splněn a výzkum provedený v organizaci Státní pozemkový úřad byl přínosem jak pro samotnou organizaci, tak i pro autora práce, který získal přehled a cenné znalosti a zkušenosti dané problematiky pracovního prostředí.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty k efektivnímu využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, Management (Grada). ISBN 80-717-5010-7.

HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-688-x.

JOKL, Miloslav. *Zdravé obytné a pracovní prostředí*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0928-0.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, ISBN 80-214-1552-5.

KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, ISBN 80-7169-425-8.

McGregor, D. In. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

RIEGEL, Karel. *Ekonomická psychologie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1185-0.

RYMEŠ, M. 1998. Člověk a organizace. In VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.

ŠMÍD, LUDĚK. Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti. *Ústřední kulturní dům železničářů nositel Ceny Antonína Zápotockého*, 1985.

VEBER, V. Pracovní prostředí. Osvětlení, barevná úprava, hluk, tvarové uspořádání. 2., přepracované vyd. Praha: Práce, 1982.

VÝROST, Jozef (ed.) a Ivan SLAMĚNÍK (ed.). *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998, ISBN 80-7178-269-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

*Informace o projektu NSP*. Národní soustava povolání [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://info.nsp.cz/Default.aspx#p01>

Pracovní činnosti z hlediska psychologie. Psychologie v teorii a praxi [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologie-pracovni-cinnosti>

*Státní pozemkový úřad* [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.spucr.cz/>

### **Ostatní použité zdroje**

Doubravová, Lucie. *Pracovní týmy v organizacích*. Praha, 2015. [cit. 2016-02-21]. Absolventská práce. Vyšší odborná škola ekonomických studií a Střední průmyslová škola potravinářských technologií. Vedoucí absolventské práce: Ing. Sonia Hedwige Jungmannová.

*Interní zdroje organizace Státní pozemkový úřad, 2016, vlastní zpracování.*

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Prac. křivka stř. těžké fyzické práce za den, prac. křivka v průběhu týdne ..	25
Obrázek 2: Průměrná křivka denní výkonnosti .....	26
Obrázek 3: Významy pojmu pracovní spokojenost .....	30

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců .....	42
Graf 2: Věkové složení zaměstnanců .....	42
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	43
Graf 4: Délka zaměstnání v organizaci SPÚ .....	43
Graf 5: Spokojenost s pracovním prostředím .....	44
Graf 6: Osvětlení pracoviště .....	44
Graf 7: Barevné provedení pracoviště .....	45
Graf 8: Vliv barevného prostředí .....	46
Graf 9: Ergonomické uspořádání .....	47
Graf 10: Mikroklimatické podmínky .....	47
Graf 11: Pružná pracovní doba .....	48
Graf 12: Pauza na oběd .....	49
Graf 13: Výše vyplacené mzdy .....	50
Graf 14: Zaměstnanecké benefity a příspěvky .....	50
Graf 15: Chybějící benefity .....	51
Graf 16: Mimopracovní aktivity .....	52
Graf 17: Důvěra a komunikace s nadřízeným .....	53
Graf 18: Spokojenost vztahů na pracovišti .....	53
Graf 19: Označení vztahů na pracovišti .....	54
Graf 20: Nepříznivé pracovní vztahy .....	55
Graf 21: Příčiny k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu .....	56
Graf 22: Nejdůležitější faktor pro spokojenost .....	57
Graf 23: Důležitost pracovního prostředí .....	58
Graf 24: Spojitost pracovního prostředí a výkonnosti .....	58
Graf 25: Změna zaměstnání .....	59

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A – Barvy a jejich působení na člověka..... I**

**Příloha B – Dotazník..... II**

## Příloha A – Barvy a jejich působení na člověka

### Barvy a jejich působení na člověka

	SYMBOLICKÉ PŮSOBNÍ NA ČLOVĚKA	PŮSOBNÍ OPTICKY V PROSTORU	PSYCHICKÉ PŮSOBNÍ NA ČLOVĚKA
žlutá	slunce, světlo, sláva, božská energie, úcta	rozšiřující, beztlízná, aktivní, zářící, dyna- mická, otevírající	neklidná, lehkomyšlná, optimi- stická, veselá, piščí, hlasitá, uvolňující, osvobozující, komu- nikativní. nazelenalá žlutá: kyselá
oranžová	chuť, radost, veselost, požitek, energie	deroucí se dopředu, blízká, dynamická, aktivní	zářivá, povzbuzující, rozšiřují- cí, teplá, lehká, pozitivní, hlasitá, optimistická, radost- ná, požitkářská, suchá
červená	láska, erotika, vedro, žár, blokování, krev, síla, mužnost. Purpurově červená: moc, vážnost.	přibližující se, aktivní, dynamická	těžká, dynamická, agresivní, vzrušující, posilující, materiální, vyzývavá, ohnivá, ostrá, teplá, rázná, vášnivá
růžová	ženská, panenská	rozšiřující, lehká, měkká, nestabilní	sladká, něžná, měkká, šep- tá, senzibilní, emocionální
hnědá	mateřská zem, půda, dřevo	stabilní, blízká, pevná, rovnovážná, nepohyblivá, odolná, nezdolná	jistá, stabilizující, suchá, reptají- cí, zdravá, jedlá, důvěrná, poho- dlná, útulná, nenáročná, reálná, tělesná
fialová	magická, mystická, nemateriální, záhrobí, umělecká	těžká, zužující, hluboká	melancholická, zamyšlená, depresivní, mlčky trpící, pesimi- stická, introvertní, neuspokoje- ná, nepřístupná
modrá	voda, nebe, věrná stálost, mír	Světle modrá: široká, vzdále- ná, ustupující, vzdušná, vlhká, pasivní Tmavě modrá: stabilní, prohlubující, těžká	studená, rezervovaná, svěží, uklidňující, izolující, duchovní, racionální
zelená	chuť, radost, veselost, požitek, energie	zdraví, příroda, vegetace, růst, spokojenost, naděje	chladná, svěží, přírodní, důvěr- ná, uklidňující, rostoucí, defen- zivní, životodárná, ochraňující, setrvávající, harmonizující
šedá	lhotejnost, věčnost, mlha, kámen, beton, stíny	statická, nehybná, pevná, stabilní, nenápadná, funkč- ní, tlumící kontrast, nepro- stupná, pasivní	statická, věčná, bezvýrazná, popírající emoce, neradostná, rozumná, nemá, zdráhavá, nezvukná, anonymní
černá	smutek, smrt, strach, nesdílnost, slavnostní, noc, temno, saze	těžká, tísnivá, mohutná, ukončující, úzká, hluboká, zastírající, zužující prostor	statická, udržující odstup, neútulná, spiklenecká, tajem- ná, neprostopupná
bílá	otevřenost, čistota, ryzost, nevinnost, doko- nalost, snih	beztízná, vzdálená, zjasňující, nehmotná, široká, nekonečná, věčná, pasivní, neorientovaná, neohraničená	chladná, nezvukná, sterilní, nereálná, málo konkrétní, nedosažitelná, začínající



## Příloha B - Dotazník

# Dotazník

---

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce s názvem „*Pracovní prostředí a jeho vliv na pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců*”.

Veškeré informace jsou anonymní a budou použity výhradně pro mou bakalářskou práci!

Předem děkuji za spolupráci a čas strávený s vyplněním dotazníku.

Ke každé otázce zaškrtněte odpověď, která nejlépe vystihuje Vaše stanovisko.

---

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž     žena

### 2. Jaký je Váš věk?

25 let a méně     26 – 35 let     36 – 40 let     41– 50 let

50 let a více

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní     střední s maturitou     střední bez maturity     vyšší odborné

vysokoškolské

### 4. Jak dlouho pracujete v organizaci SPÚ?

1 rok a méně     2 roky     3 – 5 let     6 – 10 let     10 let a více

**5. Jste spokojený/á s Vaším aktuálním pracovním prostředím?**

spíše ano  ano  spíše ne  ne

**6. Je pro Vás osvětlení celého pracoviště v kombinaci denního a umělého světla dostatečné?**

spíše ano  ano  spíše ne  ne

**7. Líbí se Vám barevné provedení Vašeho pracoviště?**

spíše ano  ano  spíše ne  ne

**8. Má barevné provedení pracoviště vliv na Vaši náladu a pracovní výkony?**

spíše ano  ano  spíše ne  ne

**9. Vyhovuje Vám ergonomické uspořádání Vašeho pracovního místa?**

*(Ergonomie je věda zabývající se optimalizací lidské činnosti, a to zejména vhodnými rozměry a tvary nástrojů, nábytku a jiných předmětů.)*

spíše ano  ano  spíše ne  ne

**10. Jste spokojeni s mikroklimatickými podmínkami na Vašem pracovišti?**

*(Mikroklimatické podmínky představují teplotu vzduchu, vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu)*

spíše ano  ano  spíše ne  ne

**11. Vyhovuje Vám využívaný systém pružné pracovní doby?**

spíše ano  ano  spíše ne  ne

**12. Je pro Vás dostačující půl hodinová pauza na oběd?**

spíše ano  ano  spíše ne  ne

**13. Je hlavním důvodem Vašeho současného setrvání v podniku výše vyplacené mzdy?**

spíše ano    ano    spíše ne    ne

**14. Jste spokojený/á s Vašimi zaměstnaneckými benefity či příspěvky v rámci odměňování?**

spíše ano    ano    spíše ne    ne

**15. Je nějaký z níže nabízených benefitů, který Vám na pracovišti chybí?**

příspěvek na stravování

příspěvek na sport a zdraví a kulturu

příspěvek na ubytování a dopravu

příplatek k nemocenské

vzdělávací kurzy, školení

používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely

kantýna, či bufet přímo v budově

nadstandardní dovolená

práce z domova

**16. Účastníte se mimo pracovních aktivit pořádaných Vaší organizací? Považujete je za smysluplné?**

spíše ano    ano    spíše ne    ne

**17. Důvěřujete svému nadřízenému a jste spokojeni s Vaší vzájemnou komunikací?**

spíše ano    ano    spíše ne    ne

**18. Jste spokojeni se vztahy na pracovišti?**

spíše ano    ano    spíše ne    ne

**19. Jak byste označily Vaše vztahy na pracovišti?**

výborné    velmi dobré    dobré    špatné

**20. Považujete nepříznivé pracovní vztahy na pracovišti za relevantní důvod ke změně zaměstnavatele?**

spíše ano    ano    spíše ne    ne

**21. Které tři faktory by pro Vás byly příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu?**

možnost kariérního růstu

dobré vztahy na pracovišti

zlepšení systému odměňování

vhodné pracovní prostředí

zajímavost své práce

odpovědnost a pravomoci při své práci

uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci

**22. Co považujete v zaměstnání za nejdůležitější faktor pro Vaši spokojenost?**

vykonávat práci, která mě baví

plat

pracovní prostředí

mezilidské vztahy na pracovišti

příznivá pracovní doba

**23. Uvědomujete si důležitost vhodného pracovního prostředí?**

spíše ano    ano    spíše ne    ne

**24. Motivuje Vás vhodné pracovní prostředí k lepším výkonům?**

spíše ano    ano    spíše ne    ne

**25. Uvažujete v poslední době o změně zaměstnání?**

spíše ano    ano    spíše ne    ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Lucie Doubravová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: prezenční**

**Název práce: Pracovní prostředí a jeho vliv na pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 58**

**Celkový počet stran příloh: 6**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 20**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 5**

**Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, PhD.**