

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2012–2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Denisa Bodláková**

**Vliv pracovního prostředí na výkonnost a spokojenost  
zaměstnanců**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské: PhDr. Milan Demjanenko

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

2012-2015

**BACHELOR THESIS**

**Denisa Bodláková**

**The Influence of Working Environment on the Employees'  
Performance and Satisfaction**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Milan Demjanenko

### **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

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu své bakalářské práce, PhDr. Milanu Demjanenkovi, za jeho ochotu a cenné rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce je vymezit konkrétní faktory, které ovlivňují pracovní výkonnost a pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti M a v e l, a.s. Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část práce vymezuje základní pojmy v oblasti psychologie práce, pracovního prostředí, pracovního výkonu a výkonnosti, pracovních podmínek zaměstnanců, péče o zaměstnance a pojmy v oblasti firemní kultury. Empirická část práce je zpracována za pomoci kvantitativního (dotazníkový průzkum) a kvalitativního (pozorování) šetření formou tabulek, které byly následně vyhodnoceny.

## **Klíčová slova**

Firemní kultura, pracovní podmínky, pracovní prostředí, pracovní spokojenost, pracovní výkon, pracovní výkonnost, psychologie práce.

## **Annotation**

The goal of the bachelor's dissertation is to define the concrete factors affecting the working performance and working satisfaction of employees of the company Mavel, a.s. The dissertation is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part of the dissertation delimits basic terms in the area of work psychology, work environment, work performance and productivity, work conditions of the employees, care for the employees, and terms in the area of corporate culture. The empirical part is elaborated by the help of the quantitative (questionnaire survey) and qualitative (observation) research in form of tables which were assessed subsequently.

## **Keywords**

Company culture, psychology of work, work conditions, work efficiency, work environment, work performance, work satisfaction.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 PSYCHOLOGIE PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
1.1 Inženýrská psychologie.....	12
1.2 Sociální psychologie práce.....	13
<b>2 ZÁKLADNÍ POJMY PRÁCE</b> .....	<b>15</b>
<b>3 PRACOVNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>19</b>
3.1 Rozvržení pracovní doby.....	21
3.2 Pracovní prostředí.....	22
<b>4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE</b> .....	<b>26</b>
4.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	27
4.2 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu.....	28
4.3 Odměňování zaměstnanců.....	32
<b>5 FIREMNÍ KULTURA A IDENTITA</b> .....	<b>35</b>
5.1 Mezilidské vztahy na pracovišti.....	39
5.2 Tým a týmová práce.....	41
5.3 Mobbing, bossing a diskriminace.....	45
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>49</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU</b> .....	<b>49</b>
<b>7 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>52</b>
7.1 Výsledky průzkumu.....	54
7.2 Interpretace výsledků a doporučení pro praxi.....	63
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>70</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK</b> .....	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>74</b>

# ÚVOD

Pracovní podmínky zaměstnanců, péče o zaměstnance, bezpečnost zdraví při práci, vzájemná komunikace a samotná firemní kultura jsou důležitými faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost či nespokojenost zaměstnanců při výkonu jejich zaměstnání. Pracovníkovi, který vynakládá své úsilí a všechny své schopnosti k naplnění firemních cílů je naopak poskytnuta materiální odměna formou finančních a jiných prostředků. Touto formou oceňování získává zaměstnanec velkou motivaci pro rozvoj svých dosavadních schopností a zároveň dosahuje uspokojování svých potřeb. Seberealizace pracovníků vede k uspokojivým pracovním výsledkům. Pokud spokojenost chybí, člověk je demotivován a svou práci vykonává bez nadšení a zájmu. V současné době se do popředí dostává morální ohodnocení, které člověk získává v podobě uznání a úcty.

Cílem bakalářské práce je zkoumat faktory, které ovlivňují pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců z teoretického a praktického hlediska.

Důvodem k výběru tématu bakalářské práce je upozornit zaměstnavatele na nevyhovující pracovní podmínky, ve kterých zaměstnanci vykonávají svou práci.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Cílem teoretické části je nalézt vlivy, které působí na pracovníky během pracovního procesu za pomoci studované literatury. Teoretická část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů v oblasti psychologie práce, kde se autorka zaměřila na sociální a inženýrskou psychologii práce. Další kapitola se týká pracovního prostředí, pracovního výkonu a výkonnosti, lidské práce a jejich vzájemných souvislostí. Kapitola týkající se pracovních podmínek definuje prostorové řešení pracovního prostředí, včetně rozvržení a délky pracovní doby. Následující kapitola pojednává o péči o zaměstnance, kde se autorka zaměřila na vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků. Poslední kapitolu teoretické části tvoří firemní kultura, která je blíže zaměřena na vztahy na pracovišti, týmovou práci a základní formy šikany.

Poznatky z teoretické části jsou aplikovány na empirickou část práce. Cílem praktické části je vymezit společnosti M a v e l, a.s. konkrétní faktory, které ovlivňují pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců a následně navrhnout doporučení ke zlepšení stávajících pracovních podmínek. V empirické části je cílem popsat podnik M a v e l, a.s. z pohledu jeho historie, prostorového vybavení a pracovní náplně pracovníků. Práce je zpracována formou kvantitativního (dotazníkový průzkum) a kvalitativního (pozorování) šetření. Dotazníkový



průzkum bude vyhodnocen pomocí tabulek, jejichž výsledek by mohl vést ke zlepšení pracovních podmínek. Na závěr jsou posouzeny předem dané hypotézy.

Průzkum by mohl napomoci ke zlepšení postoje zaměstnanců, k jejich práci v organizaci a ke zlepšení pracovní komunikace. Společnost z průzkumu získá přehled informací o spokojenosti zaměstnanců, které ve firmě zaměstnává.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PSYCHOLOGIE PRÁCE

*„Psychologie práce je jednou z užitých disciplín s cílem napomáhat dosahování optimálních výsledků s nejmenším možným vynaložením fyzických a duševních sil.“<sup>1</sup>*

*„Psychologie práce je teoretickou a užitou vědou, která se zabývá studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí, a to jak ve školství, tak v průmyslu, obchodě, dopravě aj. odvětvích.“<sup>2</sup>*

Historie zasahuje podle Štikara a kol. do roku 1912, kdy byla vydána kniha *Psychologie Wirtschaftsleben* (Psychologie a hospodářský život) německým psychologem Hugem Munsterbergem. V knize byl poprvé použit termín „psychotechnika“. Munsterberg položil základy tomu, aby byla psychologie práce považována za samostatnou disciplínu. Jejím obsahem bylo zjišťování schopností člověka spjatých s výběrem potencionálních zaměstnanců, kompletní pracovní příprava a odborný výcvik, racionalizace práce a pracovního prostředí, rozbor práce a pracovní studie. Ze všech oblastí se nejvíce rozvíjela oblast psychotechnického výběru, a tím se zúžila její náplň a došlo k roztržce mezi psychotechnikou a teoretickou psychologií.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ŠREIBROVÁ, E. *Psychologie práce*. [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: [http://www.oakostelec.cz/moodle/pluginfile.php/3030/mod\\_folder/content/0/Sreibrova/psychologie/11\\_PSY\\_psychologie\\_prace.ppt?forcedownload=1](http://www.oakostelec.cz/moodle/pluginfile.php/3030/mod_folder/content/0/Sreibrova/psychologie/11_PSY_psychologie_prace.ppt?forcedownload=1).

<sup>2</sup> KOHOUTEK, R. *Psychologie práce*. [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://charlijen.net/wp-content/uploads/downloads/2010/11/Psychologie-pr%C3%A1ce.pdf>

<sup>3</sup> ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, s. 21. ISBN 80-246-0448-5.

Současné oblasti psychologie práce a organizace podle Štikara a kol.:

- výběr a rozmisťování – vývoj hodnotících nástrojů pro výběr, rozmisťování hodnocení a postup pracovníků, analýza práce a charakteristika pracovních oborů, identifikace potenciálu řídicích pracovníků,
- výcvik a vývoj – identifikace výcvikových a vývojových potřeb, formulace a užití programů technického výcviku a rozvoje řízení, hodnocení efektivity výcvikových a rozvojových programů ve vztahu k produktivitě a uspokojení, plánování kariéry,
- organizační rozvoj – analýza organizační struktury, maximalizace uspokojení a efektivity jednotlivců i pracovních skupin,
- měření činnosti – vývoj kritérií, měření užitečnosti, hodnocení organizační efektivity,
- kvalita pracovního života – zvýšení produktivních výstupů jednotlivců, identifikace faktorů spojených s pracovním uspokojením, přeměna práce, která ji učiní více smysluplnou,
- psychologie spotřebitele – hodnocení preferencí spotřebitele, identifikace reakcí spotřebitele na nové výrobky, rozvoj strategií
- inženýrská psychologie – upravuje pracovní prostředí.<sup>4</sup>

Kohoutek rozděluje psychologii práce z hlediska teoretického a praktického. Z teoretického hlediska psychologie práce závisí na zkoumání zákonitostí, kterými následně lidská psychika řídí pracovní činnost. Z praktického hlediska se tato disciplína zabývá především konkrétními poznatky, které jsou významné pro inovaci pracovních postupů.<sup>5</sup>

Psychologie práce se rozděluje na inženýrskou a sociální psychologii práce.

Inženýrská psychologie zkoumá vztah mezi lidmi a stroji. Snaží se přizpůsobovat stroje člověku a ulehčit tím tak námahu při pracovním výkonu.

Sociální psychologie práce zkoumá vztahy na pracovišti, které ovlivňují pracovní výkonnost.

---

<sup>4</sup> ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, s. 25. ISBN 80-246-0448-5.

<sup>5</sup> KOHOUTEK, R. *Psychologie práce*. [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://charlijen.net/wp-content/uploads/downloads/2010/11/Psychologie-pr%C3%A1ce.pdf>

## 1.1 Inženýrská psychologie

*„Zabývá se konstrukcí strojů a strojních zařízení ve vztahu k psychickému založení člověka, který má stroj obsluhovat.“<sup>6</sup>*

Nejrozšířenějším impulsem k vytvoření nové psychologické disciplíny aplikované psychologie se stala druhá světová válka, kdy si lidé uvědomovali, že práce s těžkými zbraněmi a technikou není zcela jednoduchá.

Podle Pauknerové hledali nové cesty k nápravě v tradiční psychotechnice, kde byl prováděn výběr a výcvik vojáků, kteří měli být připraveni pro obsluhu nových bojových technik. Vzhledem k náročnosti a těžké technice se postupně začala technika přizpůsobovat člověku.<sup>7</sup>

*„Zatímco psychotechnika navázala na poznatky diferenciální psychologie, inženýrská psychologie vyšla z poznatků týkajících se psychických funkcí (vnímání, pozornosti, paměti apod.).“<sup>8</sup>*

Inženýrská psychologie se zaměřuje na zjednodušení všech pracovních pomůcek a strojů, které omezují člověka při práci. Člověk již není brán jako stroj, ale jako samostatný celek. Pracovní místo, pracovní technika a pracovní nářadí by měly být přizpůsobeny rozmanitým zvláštnostem lidí. Jedná se o spjatost mezi jedincem a technikou.

Podle Pauknerové je člověk lepší než stroj v ohledu na flexibilitu, improvizaci, vytváření názoru, předvídání dalšího vývoje, komplexního rozhodování nebo při lepším vnímání prostoru, hloubky a tvaru. Oproti člověku technika zaujímá výrazné postavení v oblasti výpočtů, integrací, rychlého provádění reakcí, co nejpřesnějšího opakování, krátkodobého i dlouhodobého uchování informací a jednoduchého usuzování.<sup>9</sup>

Vztahy mezi člověkem, pracovními nástroji a pracovním prostředím se zabývá ergonomie. Jejím cílem je zvyšovat efektivitu vykonávané práce.

---

<sup>6</sup> KELNAROVÁ, J. a E. MATĚJKOVÁ. *Psychologie 1. díl*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010, s. 18. ISBN 978-80-247-3270-1.

<sup>7</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 43. ISBN 80-247-1706-9.

<sup>8</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 43. ISBN 80-247-1706-9.

<sup>9</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 43. ISBN 80-247-1706-9.

*„Ergonomie je interdisciplinární obor studující vztah člověka a pracovních podmínek při uplatnění nejnovějších poznatků věd biologických, technických a společenských. Jejím cílem je optimalizace postavení člověka v pracovních podmínkách, a to ve smyslu dosažení zdraví, pohody, bezpečnosti a optimální výkonnosti.“<sup>10</sup>*

## **1.2 Sociální psychologie práce**

*„Zabývá se psychologickými aspekty sociálních vztahů mezi členy organizace.“<sup>11</sup>*

Sociální psychologie práce je jednou z okruhů psychologie práce a zkoumá podle Vtípila tři základní složky sociálního chování, tj. chování z hlediska individuálního, interpersonálního a skupinového. Klasická sociální psychologie práce zkoumá prožívání a chování jedince v rámci celé pracovní skupiny<sup>12</sup>.

Aby bylo možné pochopit chování jedince ve skupině, je důležité, aby byly v úvahu brány vlivy organizační. Podle Vtípila problematiku označujeme za sociální psychologii organizace.<sup>13</sup>

*„Sociální psychologie organizace je specializovaným oborem, který má přinášet odborné znalosti pro výkon personálního řízení zaměřeného na sociální vztahy v organizacích.“<sup>14</sup>*

Z historického hlediska byl podle Nakonečného člověk brán jako pohodlný jedinec, který musí být k práci pobízen finančními prostředky. Na začátku 20. století byly prováděny studie pracovních úkonů, které sloužily k vytvoření pracovních norem, neboť se soudilo, že lidé mohou pracovat více, než obvykle pracují. Po dlouholetých výzkumech Eltona Maya bylo zjištěno, že zaměstnanci neovlivňují při práci pracovní podmínky, nýbrž zájem organizace

---

<sup>10</sup> BOZPINFO. *Co je to ergonomie*. [online]. [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tematicke\\_prilohy/ergonomie/ergonomie1.html](http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie1.html)

<sup>11</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 19. ISBN 80-247-0577-X.

<sup>12</sup> VTÍPIL, Z. *Sociální psychologie práce*. Olomouc, 2005. Skripta. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Katedra psychologie.

<sup>13</sup> VTÍPIL, Z. *Sociální psychologie práce*. Olomouc, 2005. Skripta. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Katedra psychologie.

<sup>14</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 20. ISBN 80-247-0577-X.

o identifikaci skupiny s cíli podniku. Zacházení s pracovníky na lepší úrovni vedlo k vytváření dobrého sociálního klimatu v pracovním prostředí.<sup>15</sup>

Mezilidské vztahy na pracovišti mohou být harmonické i konfliktní. Během pracovního života jsme obklopeni širokou škálou kolegů, které si nevybíráme. Kladné sociální vztahy na pracovišti vedou k uspokojování sociálních potřeb člověka.

Pauknerová ve své knize uvádí několik sociálních potřeb jedince:

- potřeba sociálního kontaktu,
- přijímání a poskytování pomoci,
- potřeba se podřídit nebo někoho ovládat,
- náležet k určité pracovní skupině,
- potřeba získat uznání,
- potřeba sociální jistoty.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 21. ISBN 80-247-0577-X.

<sup>16</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

## 2 ZÁKLADNÍ POJMY PRÁCE

### Pojem práce

Práce je podle Armstronga „*vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností*“<sup>17</sup>.

V dnešní době plné chaosu a neustálých změn je důležité své znalosti a dovednosti postupně zlepšovat a rozvíjet.

Celá společnost pracuje z důvodu toho, aby byla schopna uživit sebe a své rodiny.

Samotná dělba práce představuje proces, při kterém je práce rozdělena na jednotlivé pracovní úkoly, které jsou rozčleněny na konkrétní pracovní místa a konkrétní zaměstnance.

### Lidská práce

Šikýř v knize uvádí, že „*lidské zdroje jsou lidé, kterými organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje svých strategických cílů*“<sup>18</sup>.

Lidské zdroje mají zvláštní význam oproti jiným zdrojům (finanční, materiální, informační), neboť rozhodují o funkčnosti celého podniku a dosahování firemních cílů.

Drucker píše, že „*žádná organizace si nemůže počínat lépe, než její lidé*“<sup>19</sup>.

### Pracovní prostředí

„*Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování) v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“<sup>20</sup>

Pracovní prostředí by mělo vytvářet takové podmínky, které by neměly ohrožovat zdraví při práci.

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 185. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>18</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 16. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>19</sup> DRUCKER, P. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 131. ISBN 80-7261-140-2.

<sup>20</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 230. ISBN 80-7179-893-2.

Při vytváření pracovního prostředí je nutné dbát na samotné prostorové řešení pracoviště, na jeho barevnou úpravu a osvětlení včetně hluku a dále také na mikroklimatické podmínky.

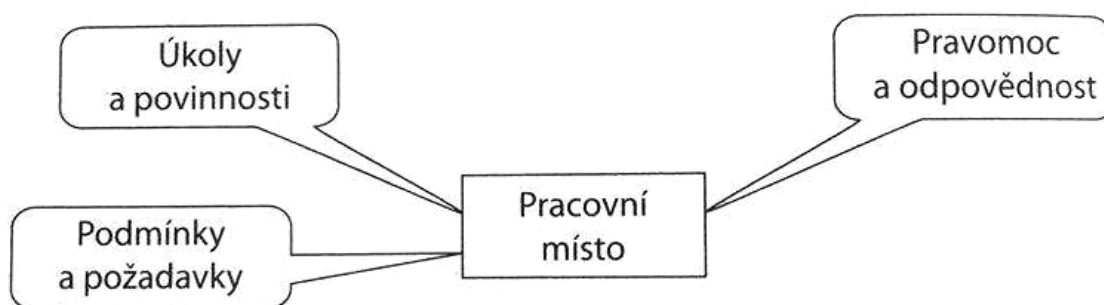
Tyto požadavky stanovuje zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## Pracovní místo

*„Vytváření pracovních míst je vázáno na konkrétní pracovní úkoly jedince nebo skupiny. Tyto úkoly se seskupují do elementárních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst.“<sup>21</sup>*

Barták ve své knize uvádí, že *„každý jedinec, který převezme pracovní místo, se automaticky stává součástí organizační struktury firmy a přejímá veškeré úkoly a odpovědnosti spjaté s pracovním místem“<sup>22</sup>.*

Obrázek 1: Pracovní místo jako základní organizační jednotka



Zdroj<sup>23</sup>

Každý jedinec, který nastoupí na nové pracovní místo, by měl být seznámen se svou náplní práce a s požadavky na ni. Dále by mu měly být sděleny jeho pravomoci, odpovědnosti, úkoly, povinnosti a měl by být seznámen s podmínkami práce.

<sup>21</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 45. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>22</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 45. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>23</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 46. ISBN 978-80-247-4151-2.



## Pracovní výkon a výkonnost

Pracovní výkon je důležitým měřítkem pracovní úspěšnosti.

*„Pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádření množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod.“<sup>24</sup>*

Každý pracovní výkon je ovlivňován mnoha faktory, které působí na každého pracovníka. Můžeme zde uvést například pracovní prostředí, motivaci, pracovní kolektiv, fyzický a psychický stav jedince apod.

Jak uvádí Šikýř, *„pracovní výkon zaměstnanců je funkcí schopností, motivace a podmínek zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu“<sup>25</sup>.*

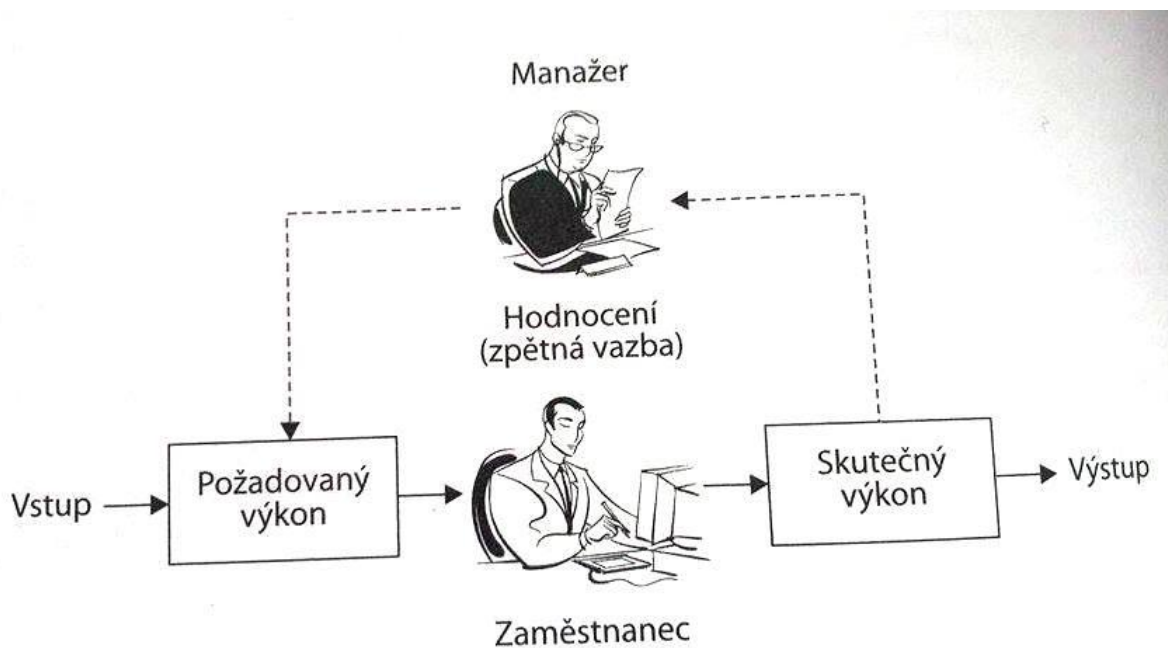
Pracovní výkonnost je připravení jedince k přímému pracovnímu výkonu, k němuž je zapotřebí mnoho pracovních zkušeností, znalostí a dovedností.

---

<sup>24</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 112. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>25</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 112. ISBN 978-80-247-4151-2.

Obrázek 2: Podstata řízení pracovního výkonu



Zdroj<sup>26</sup>

Úkolem manažerů je systematicky řídit pracovní výkony, které povedou k realizaci a naplnění firemních strategických cílů. Výkon a výkonnost komplexně tvoří měřítko pracovní úspěšnosti.

### Pracovní motivace

Pojem pracovní motivace podle Nakonečného znamená odpověď na otázku, proč lidé pracují. Většina lidí pracuje proto, aby si vydělala peníze na živobytí, neboť chápe práci jako prostředek obživy.<sup>27</sup>

*„Důležitým aspektem motivace a tedy i pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti ve smyslu splnění daného úkolu, získání odměny a vynaložení námahy a času.“<sup>28</sup>*

<sup>26</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 112. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>27</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 120. ISBN 80-247-0577-X.

<sup>28</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 120. ISBN 80-247-0577-X.

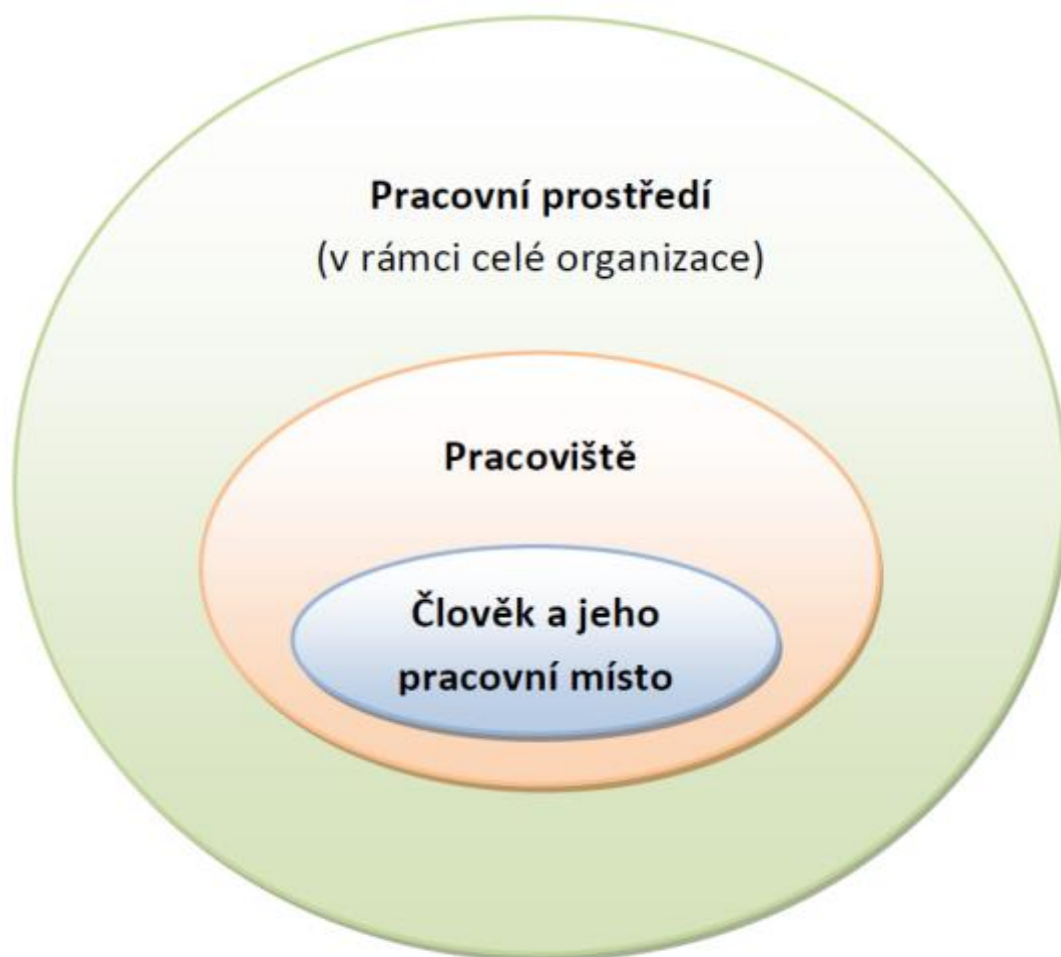
### 3 PRACOVNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnavatel je povinen vytvářet zaměstnancům takové pracovní podmínky, které jsou v souladu se zákoníkem práce a právními předpisy dané organizace. Pracovní podmínky zaměstnanců mají splňovat takové požadavky, které zaměstnancům při výkonu práce umožňují bezpečné vykonávání jejich pracovní činnosti.

Jedná se zejména o:

- zlepšení pracovních podmínek a celkovou údržbu pracovišť včetně zlepšování jejich vzhledu (prostorové řešení pracoviště, barevná úprava, mikroklimatické podmínky, osvětlení pracoviště a hluk na pracovišti),
- vytváření podmínek pro uspokojování zájmů zaměstnanců,
- závodní preventivní péči,
- rozvržení pracovní doby včetně doby na jídlo a odpočinek.

Budování optimálních podmínek pro zaměstnance bývá často opomíjeno a ohledy na pracovní spokojenost jedinců při výkonu práce se často neberou v úvahu. Zaměstnavatel by měl brát ohledy na cílovou pracovní skupinu a vytvářet jí tak optimální podmínky pro výkon její práce.



Zdroj<sup>29</sup>

Nejen formální úprava pracoviště ovlivňuje pracovníka při výkonu jeho práce. Na člověka během jeho pracovní doby působí další faktory, kterými jsou druh práce, formy odměňování, pracovní motivace, rozvoj, vzdělávání apod. Mezi další řadíme vztahovou stránku, kam náležitě patří vztahy na pracovišti se spolupracovníky, nadřízenými, podřízenými apod.<sup>30</sup> Každý jedinec by měl být brán jako důležitá pracovní síla a podle toho by se k němu mělo přistupovat.

<sup>29</sup> MICHALÍK, D. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*. [online]. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>.

<sup>30</sup> MICHALÍK, D. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*. [online]. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>.

### 3.1 Rozvržení pracovní doby

Pracovní dobou se rozumí čas strávený na pracovišti, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat svou práci. Počet odpracovaných hodin týdně činí obecně 40 hodin, které jsou rozvrženy do pěti pracovních dní (pondělí – pátek). Přičemž začátek a konec směny určuje zaměstnavatel. Důležité je, aby délka směny nepřesáhla 12 hodin. Každý zaměstnanec je povinen, aby byl na svém pracovišti včas a odcházel až po skončení své pracovní směny.

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen vypracovat písemný rozvrh pracovní doby nejpozději 2 týdny před začátkem konkrétního období a následně o něm pracovníky informovat.<sup>31</sup>

V dělnické sféře se často uplatňují směnné pracovní režimy, které jsou založeny na pravidelném střídání zaměstnanců během 24 hodin.

Podle Šikýře lze pracovní režim rozdělit do čtyř kategorií:

- jednosměnný (40 hodin týdně), kdy zaměstnanci pracují v jedné směně, která může začínat a končit v kteroukoliv stanovenou denní hodinu,
- dvousměnný (38,75 hodin týdně), kdy se zaměstnanci střídají pravidelně v ranních a odpoledních směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích,
- třisměnný (37,5 hodin týdně), kdy se zaměstnanci střídají pravidelně v ranních, odpoledních a nočních směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích,
- nepřetržitý (37,5 hodiny týdně), kdy se pracovníci střídají pravidelně ve dvou, třech a čtyřech směnách v nepřetržitém provozu v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> MPSV. *Pracovní doba a doba odpočinku*. [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB032>

<sup>32</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 161. ISBN 978-80-247-4151-2.

Zákoník práce rozděluje pracovní dobu navíc do těchto kategorií:

- pružná pracovní doba – sjednává ji zaměstnavatel spolu s příslušným odborovým orgánem, zaměstnanec si volí sám začátek a konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem, nesmí přesáhnout 12 hodin,
- kratší pracovní doba – pracovní doba kratší než stanovená týdenní pracovní doba například z provozních nebo zdravotních důvodů, sjednaná v pracovní smlouvě,
- práce přesčas – práce vykonávaná zaměstnancem nad rámec týdenní pracovní doby a konaná mimo pracovní dobu, provádí se na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem, maximálně 150 hodin ročně.<sup>33</sup>

**Doba na jídlo a odpočinek** je taková doba, která se nezapočítává do běžného pracovního výkonu. Je bezplatná. Jedná se o čas, kdy pracovník nepracuje.

Pracovní přestávka trvá nejméně půl hodiny. Každý zaměstnavatel je povinen dát přestávku všem po šesti nepřetržitých hodinách práce. U mladistvých je to po každých nejdéle 4,5 hodinách.

Přestávku si lze rozdělit na několik částí. Nutno však alespoň jednu přestávku trávit 15 minut.

Oddychová, neboli bezpečnostní, přestávka je ze zákona ustanovena z důvodu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

### 3.2 Pracovní prostředí

Jak jsme již zmiňovali, pracovní prostředí ovlivňuje pracovní výkon a výkonnost všech zaměstnanců firmy. Dle nařízení vlády je důležité dodržovat základní právní předpisy při vytváření pracovního prostředí.

---

<sup>33</sup> MPSV. *Pracovní doba a doba odpočinku*. [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_4](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_4)

## Prostorové řešení pracoviště

„Prostorové řešení pracoviště (např. světlá výška prostoru, objemový prostor, rozměry, podlahové plochy, rozměry pracovní roviny, uspořádání pracovního místa apod.) musí odpovídat hygienickým požadavkům na prostory pracoviště, jež stanoví prováděcí právní předpis, tj. nařízení vlády č.361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů.“<sup>34</sup>

## Barevná úprava pracoviště

Každá barva znázorněná na kterémkoli pracovišti má určitou funkci. Podle Šikýře mají barvy na pracovišti bezpečnostní, orientační, psychologickou a estetickou funkci.<sup>35</sup>

Nejzákladnější z bezpečnostních barev je barva červená, která označuje zákazy nebo signalizuje nebezpečí. Oranžová, žlutá nebo zelenožlutá jsou značky výstrahy. Příkazy se značí modře. Nejvýraznější barva, která je využívána téměř všude, je barva zelená, která signalizuje nouzové východy.

Při budování pracovního prostředí je bráno v úvahu rozmístování barevných kombinací. Jedná se o teplé (žlutá, červená), studené (zelená a modrá) a neutrální (černá a bílá) barvy.

Zatímco teplé barvy člověka povzbuzují k práci, ty studené jsou spíše pasivní.

Při výběru barev je velmi důležité jejich rozmístění na pracovišti. Například teplé barvy prostory zmenšují a ty studené naopak.

## Mikroklimatické podmínky na pracovišti

Mezi mikroklimatické podmínky řadíme teplotu vzduchu na pracovišti, vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu.

Zaměstnavatel je podle Šikýře povinen zajistit, aby každé pracoviště mělo stanovené mikroklimatické podmínky, zejména pokud jde o objem vzduchu, větrání, vlhkost a teplotu.<sup>36</sup>

Veškerá nařízení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci lze nalézt ve sbírce zákonů. Mikroklimatické podmínky upravuje nařízení vlády č. 361/ 2007 Sb.

---

<sup>34</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 172. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>35</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 174. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>36</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 175. ISBN 978-80-247-4151-2.

## Osvětlení pracoviště

Osvětlení pracoviště koresponduje s výkonem práce a slouží pro zrakovou pohodu všech zaměstnanců. Zaměstnavatel musí dohlédnout na správné osvětlení jednotlivých pracovišť.

Šikýř rozděluje osvětlení pracoviště na denní, umělé nebo sdružené, které musí odpovídat náročnosti vykonávané práce na zrakovou činnost a ochranu zdraví při práci v souladu s normovanými hodnotami a požadavky podle příslušné české technické normy.<sup>37</sup>

Při osvětlování pracoviště je nutné dohlédnout na intenzitu světla (měří se v luxech). Na jeho rozložení jasů, směrovost, oslnění a barvu. Osvětlování pracovních prostor určuje česká technická norma, tj. ČSN EN 12464-1.

## Hluk na pracovišti

Podle Koubka je hluk na pracovišti „*zvuk, který nepříjemně, rušivě nebo škodlivě působí na zaměstnance*“<sup>38</sup>.

Hluk, který působí na zaměstnance, výrazně ovlivňuje jejich pracovní výkony. Každé pracoviště je ovlivňováno různými zvukovými podobami. Nadměrný hluk může pracovníka uvést do pracovní neschopnosti (trvalé poškození hluku), ale také ho může uvést do špatné nálady a následně zvýšit úrazovost.

Při hodnocení rizika hluku se podle Šikýře přihlíží k úrovni, druhu a době trvání expozice hluku, k přípustným expozičním limitům a hygienickým limitům hluku, k jejich účinkům hluku na zdraví zaměstnanců a k jejich bezpečnosti.<sup>39</sup>

Ke snižování hluku na pracovišti je nezbytné využívat různé ochranné pomůcky a protihlukové zástěny či protihlukové systémy, které výrazně omezí dopad hluku na jedince. Při měření zvukové hladiny akustického tlaku se používá zvukoměr. Přípustný limit hluku je 80-85dB pro osmihodinovou směnu.

---

<sup>37</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 176. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>38</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 354. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>39</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 177. ISBN 978-80-247-4151-2.



Při vykonávání některých profesí, kdy se hluku nedá vyhnout, je povinností zaměstnavatele, aby zaměstnanci byli proškoleni a dodržovali ochranná opatření. Jejich bezpečnostní přestávka se oproti jiným směnám zahajuje už po dvou hodinách pracovního výkonu.

## 4 PÉČE O ZAMĚŠTNANCE

„Účelem péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky je dosáhnout příznivých hodnot ve všech časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a jiných faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“<sup>40</sup>

Péče o zaměstnance je upravena zákoníkem práce (§ 224 – §247). Kvalitní péče o zaměstnance je součástí dobré firemní kultury, kterou by měla organizace disponovat. Organizace by měla být svým zaměstnancům schopna pomoci v kterékoliv životní situaci, je-li řešitelná. Jedná se například o pomoc v době onemocnění nebo individuálních potíží. Rady vztahující se k pracovnímu místu by neměly být opomíjeny ze strany vedoucích pracovníků. Úkolem zaměstnavatele je své zaměstnance spravedlivě hodnotit a odměňovat, jak je tomu psáno v zákoníku práce. Efektivní péče je dobrým podkladem pro podporu výkonnosti a věrnosti svých zaměstnanců. V době obrovské konkurence na trhu je důležité, aby si zaměstnavatelé vážili svých zaměstnanců a brali je jako nejdůležitější zdroj podniku.

Péče o zaměstnance zahrnuje tyto oblasti:

- rozvržení a délku pracovní doby,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- vzdělávání zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Zaměstnavatel je podle zákoníku práce svým zaměstnancům povinen umožnit ve všech směnách stravování. Povinností zaměstnavatele je poskytnout zaměstnancům pracovní volno a prostory pro stravování, nikoliv zajištění jídla. Tuto povinnost nemá, pokud je pracovník vyslán na služební cestu. Zvýhodněné stravování je poskytnuto zaměstnancům tehdy, pokud to bylo dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo zvláštním právním předpisu firmy.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 154. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>41</sup> SVOBODOVÁ, E. *Stravování zaměstnanců*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.accontes.cz/stravovani-zamestnancu>

## 4.1 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou důležitými procesy pro prohloubení znalostí a dovedností zaměstnanců, které se vztahují k jejich povolání. Vzdělávání lze realizovat formou podnikového vzdělávání nebo ve školících centrech či různých střediscích.

Šikýř ve své knize uvádí, že „účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“<sup>42</sup>.

Zdokonalování zaměstnanců vede k přímé přípravě na určité změny, které se v podniku budou realizovat. Hlavním úkolem organizace je své zaměstnance motivovat a přiblížit jim změny tak, aby je brali jako svou příležitost, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Pokud podnik zaměstnává lidi, kteří jsou schopní a motivovaní, má tak největší šanci uspět na trhu. Pro každého zaměstnavatele je důležitá dlouhodobá prosperita a trvalá konkurenční výhoda na trhu.

### Oblasti vzdělávání člověka

*„Vzdělávání zaměstnance během jeho zaměstnání u zaměstnavatele je součástí vzdělávání člověka během jeho života ve společnosti, které obvykle zahrnuje oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.“*<sup>43</sup>

Podle Šikýře zabezpečuje všeobecné vzdělávání stát (osvojování si základních a všeobecných schopností jedince), odborné vzdělávání zabezpečuje samotný stát i zaměstnavatel. Stát připraví potencionální zaměstnance na konkrétní povolání, přičemž zaměstnavatel zabezpečuje zaškolení (adaptaci, orientaci), doškolování (prohlubování kvalifikace) a přeškolení (rekvalifikace).<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 146. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 254. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>44</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 146. ISBN 978-80-247-4151-2.

## Oblasti vzdělávání zaměstnance

Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.<sup>45</sup>

- Zaškolení a zaučení – týká se všech nových zaměstnanců, kteří vstupují do zaměstnání, přecházejí na nové pracoviště nebo na nový druh práce.
- Absolventi škol – zaměstnanci, kteří po ukončení školy nastoupí do zaměstnání na základě oborové kvalifikace.
- Prohlubování kvalifikace – zaměřuje se na rozšiřování dosavadních znalostí a dovedností. Podle Šikýře může zaměstnavatel zaměstnanci uložit účast na školení nebo jiných formách přípravy za účelem prohloubení jeho kvalifikace.<sup>46</sup>
- Zvyšování kvalifikace – „*změna hodnoty kvalifikace, stejně jako její získání nebo rozšíření*“<sup>47</sup>.
- Rekvalifikace zaměstnanců – jedná se o přeměnu původní kvalifikace nebo její rozšíření.

## 4.2 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu

*„Kvalitní systém hodnocení pracovníků je jedním z klíčových předpokladů úspěšného personálního řízení.“*<sup>48</sup>

Důležité je správně hodnotit všechny pracovníky a jejich pracovní výsledky a nasazení. Zaměstnavatel tak získává dobrý základ pro účelný a efektivní způsob jejich rozmístování.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 147. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>46</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 147. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>47</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 148. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>48</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 77. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>49</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 77. ISBN 978-80-7452-020-4.

Hodnocení pracovníků je důležité pro chod podniku, neboť právě lidské zdroje jsou významným faktorem pro tvorbu strategií a cílů každé organizace. Zpětná vazba pracovníkům umožňuje pohled na ně samé a organizace jim dává najevo, v čem se mohou nadále zdokonalovat.

Hodnocení pracovníků nesouvisí pouze s výkonem jejich práce. Hodnocení je spjata s přístupem jednotlivých pracovníků k práci a s chováním na pracovišti.

Podle Bartáka hodnocení umožňuje posuzovanému pracovníkovi a jeho nadřízenému vyhodnocovat za uplynulé období jeho:

- pracovní výkonnost,
- kvalitu práce,
- samostatnost v práci,
- pracovní postoje.<sup>50</sup>

Barták dále uvádí, že smyslem hodnocení je zaměřit se na budoucnost hodnoceného:

- využití jeho silných stránek, které lze dále rozvíjet,
- umožnění co nejlepšího uplatnění v oboru,
- usnadnění zlepšování kvality práce,
- identifikaci jeho potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje,
- využití jeho specifických předpokladů.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 78. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>51</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 77. ISBN 978-80-7452-020-4.

## Metody hodnocení

Podle Bartáka mohou mít charakter:

- verbální – využívá se slovní popis,
- neverbální – používají se hodnotící škály, které vyjadřují numericky nebo graficky úroveň příslušných hodnocených způsobilostí,
- kombinované - vycházejí z hodnotících škál, které jsou doplněny slovním výkladem.<sup>52</sup>

## Formy hodnocení

Mezi formy hodnocení podle Pilařové obecně řadíme zařazování, párové srovnávání, nucenou distribuci, metodu kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky, metodu stanovení úloh, metodu stanovení cílů a assessment centre.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 78. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>53</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 30. ISBN 978-80-247-2042-5.

Formy hodnocení podle Pilařové:<sup>54</sup>

- metoda zařazování – seřazení hodnotících pracovníků od nejlepšího po nejhorší podle konkrétních kritérií, metoda je určena pro maximální počet patnácti pracovníků,
- párové srovnávání – jedná se o porovnávání všech zaměstnanců ve skupině mezi sebou, kdy každý vítězný pracovník získá za svůj výkon jeden bod,
- nucená distribuce – metoda hodnocení rozděluje pracovníky do „výkonnostních skupin“ na základě Gausovy křivky,
- metoda kritických událostí – metoda pozorování a zaznamenávání kritických výsledků pracovního chování, výsledkem je výčet všech pozitivních a negativních případů,
- hodnotící pohovor – jedná se o předem stanovený scénář pohovoru, hodnotitel i hodnotící pracovník se na pohovor předem připravují,
- hodnotící škály – metodou hodnotíme chování jedince na pracovišti, jeho výsledky apod.,
- psychologické testy a dotazníky – hodnotiteli představují informace o pracovníkovi,
- assessment centre – soubor metod (psychologické testy, dotazníky, pozorování, práce ve skupinách, rozhovory, hry, apod.) využívaných k hodnocení jednotlivců či skupin.

Barták řadí mezi nejobvyklejší formy hodnocení:

- cyklické sebehodnocení – umožňuje posoudit sebekritičnost hodnoceného pracovníka,
- hodnotící rozhovor – hodnocení přímého nadřízeného,
- hodnocení 180ti stupňové – zahrnuje hodnocení nadřízeného, sebehodnocení a hodnocení spolupracovníků na stejné úrovni,
- hodnocení 360ti stupňové – zahrnuje navíc oproti 180ti stupňovému hodnocení podřízenými hodnoceného pracovníka,
- hodnocení 540ti stupňové – hodnocení zahrnující mimo výše uvedeného i hodnocení zákazníků, dodavatelů, apod.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 31. ISBN 978-80-247-2042-5.

<sup>55</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 79. ISBN 978-80-7452-020-4.

### 4.3 Odměňování zaměstnanců

„ Účelem odměňování je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“<sup>56</sup>

K vytvoření spravedlivých a srovnatelných mzdových a platových struktur podle Bartáka slouží systémy odměňování.<sup>57</sup>

Základní charakteristiky systémů odměňování podle Bartáka:

- zásluhovostní versus sociální odměňování – odměny za dobře vykonanou práci, schopnosti a úsilím odsloužená léta, apod.,
- v současné době se do popředí dostává diferenciací mezi „tažnými“ a „chovnými“ zaměstnanci,
- součástí odměňování bývají nepeněžní odměny – benefity, zaměstnanecké výhody, delegování náročnějších úkolů, uznání, apod.

Zaměstnavatel oceňuje své zaměstnance za svou vykonanou práci prostřednictvím peněžních (mzda, plat, odměna) a nepeněžních forem (pochvaly, motivující, pracovní, úkoly, zaměstnanecké výhody apod.) odměňování.<sup>58</sup>

„ Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců slouží jak k dosahování strategických cílů zaměstnavatele, tak i k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.“<sup>59</sup>

„Hodnocení výkonů je prováděno měsíčně nebo kvartálně a tomu obvykle odpovídá i perioda vyplácení pohyblivé složky platu (výkonové prémie, bonusy). Směrem k dělnickým pozicím se frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky zvyšuje (měsíční hodnocení, měsíční výkonové prémie).“<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 124. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>57</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 83. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>58</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 124. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>59</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 124. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>60</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 61. ISBN 978-80-247-2042-5.



## **Mzdový systém zaměstnavatele**

Každý zaměstnavatel, který odměňuje vykonanou práci mzdou, musí brát ohled na zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a právní předpisy. Zaměstnavatel je povinen spravedlivě odměňovat své zaměstnance, stejně jako je povinen předcházet například diskriminaci na pracovišti.<sup>61</sup>

Podle Šikýře za práci stejné hodnoty musí každému pracovníkovi připadnout stejná mzda, která se posuzuje podle odpovědnosti, složitosti, namáhavosti, podle příslušných pracovních podmínek a podle pracovní výkonnosti.<sup>62</sup>

*„Zaměstnavatel je povinen kompenzovat zaměstnancům práci přesčas (§ 114 zákoníku práce), práci ve svátek (§ 115 zákoníku práce), noční práci (§ 116 zákoníku práce), práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117 zákoníku práce).“<sup>63</sup>*

*„ Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (§ 109 odst. 2 zákoníku práce).“<sup>64</sup>*

## **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny, které zaměstnavatel poskytuje navíc k různým peněžním formám odměny. Různé zaměstnanecké výhody lze chápat jako nástroj motivace zaměstnanců.

---

<sup>61</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 130. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>62</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 130. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>63</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 130. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>64</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 131. ISBN 978-80-247-4151-2.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod podle Armstronga:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty – různé druhy pojištění,
- finanční výpomoc – slevy na zboží, které vyprodukoval podnik, různé formy půjček,
- osobní potřeby – dovolená na zotavenou, přerušování kariéry, poradenství, permanentky do rekreačních zařízení apod.,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody – výhody zvyšující pracovní úroveň pracovníků (mobilní telefony, ošacení, kreditní karty, příspěvky na stravování).<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 5 FIREMNÍ KULTURA A IDENTITA

### Firemní kultura

Termín kultura se začal používat v 70. letech minulého století. Každá kultura je převážně vytvořena nevědomě na základě hodnot vrcholového vedení, zakladatele organizace a klíčových lidí. Po určitém čase se každá kultura podnikové organizace snaží svou kulturu měnit tak, aby vyhovovala jejich osobním podmínkám na trhu.<sup>66</sup>

„ *Charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy.*“<sup>67</sup>

Podle Urbana firemní kultura zasahuje do oblastí týkajících se pracovního a řídicího jednání, tj. charakteristického postupu při řešení různých pracovních úkolů a striktního dodržování určitých pravidel či zásad a přístupu k inovacím.<sup>68</sup>

Součástí každé firemní kultury jsou mezilidské vztahy, které ovlivňují chod každé organizace.

Jedná se nejen o vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, ale i o vztahy mezi jednotlivými pracovními skupinami. V širším pojetí do firemní kultury zahrnujeme vztahy mezi organizací se zákazníky, veřejností a obchodními partnery. Pokud chceme, aby firemní kultura fungovala, musí být uznávána všemi pracovníky organizace.

Podle Urbana do firemní kultury řadíme „*soubor firemních zvyklostí, hodnot, norem a tradic, které si daná organizace založila na základě snadnějšího řešení svých úkolů a problémů*“<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup> ŠTUDENC, M. *Podniková kultura*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: [http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_mlzII\\_pk\\_studenc.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlzII_pk_studenc.pdf)

<sup>67</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.13. ISBN 978-80-87974-05-6.

<sup>68</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.13. ISBN 978-80-87974-05-6.

<sup>69</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.13. ISBN 978-80-87974-05-6.

Hodnotami se rozumí to, co je pro organizaci na prvním místě nebo o co konkrétní organizace usiluje. Podle Urbana může být příkladem zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců, udržování nízké ceny výrobku, zdokonalování pracovních postupů, důraz na kvalitu nabízejících služeb, týmová organizace práce, ve srovnání s trhem zachování vyšší úrovně mezd a benefitů vůči trhu, které povedou k získání kvalitní síly apod.<sup>70</sup>

Normy představují v rámci firemní kultury pravidla, která pracovníci berou jako pomyslnou hranici chování ve skupině či organizaci jako celku.<sup>71</sup>

Předpokladem úspěšné firmy je docílit konkurenčních výhod firmy. Urban uvádí několik spjatých vlastností úspěšné firemní kultury:

- důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost,
- důvěra a otevřenost,
- týmová atmosféra a loajalita všech zaměstnanců,
- dodržování etických hodnot, image organizace.<sup>72</sup>

Význam firemní kultury spočívá v ovlivňování jednání a vzájemných vztahů uvnitř firmy i navenek. Úkolem každého podniku je odlišit se od svého okolí a poskytnout tak členům podniku identitu. Firemní kultura je chápána jako nástroj řízení lidí. Tam, kde je potřeba, aby zaměstnanci vedle svých úkolů dodržovali i určité obecnější zásady či hodnoty, které přispívají k úspěšnému fungování podniku.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.15. ISBN 978-80-87974-05-6.

<sup>71</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.15. ISBN 978-80-87974-05-6.

<sup>72</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.48. ISBN 978-80-87974-05-6.

<sup>73</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.23. ISBN 978-80-87974-05-6.

Typy firemní kultury podle Bartáka:

- kultura moci – spočívá v osobnosti dominantního autoritativního jedince, který direktivně řídí a rozhoduje o celé organizaci, kultura se uplatňuje zejména v malých a rodinných firmách
- funkční kultura – opírá se o byrokratické modely s vertikální strukturou, víceúrovňovým řízením, orientovaným primárně na „vykonávání činnosti správně“, organizace je rozdělena do několika úseků, které mají dány jasnou funkci a oblast specializace,
- kultura rolí – každé roli jsou přiřčena určitá pravidla, která by měla být dodržována, předpokládá se u nich spíše odborná kvalifikace než inovační schopnosti, státní správa, případně nadnárodní organizace,
- kultura úkolů – typická orientace na cíl, pravomoci se odvíjejí od způsobilostí, včetně osobnostních a sociálních (kreativita, dobré chování), než od zastávané pozice, společná odpovědnost, pracovníci pracují poměrně samostatně, využívá se ve firmách, které se pohybují v silně konkurenčním prostředí, jako jsou média, poradenské agentury, apod.,
- procesní kultura – orientuje se na řízení podle cílů, participativní a kooperativní přístup ke spoluzaměstnancům, opírá se o leadership, teambuilding a pozitivní synergii týmové spolupráce s orientací na inovace,
- osobnostní kultura – kultura „sebe sama se řídících“ individualit vhodná pro specifické profese (malíř, grafik, sochař, žurnalista, makléř, apod.), samostatně pracující jedinci, které spojuje sdílení kultury jejich organizace.<sup>74</sup>

### **Osvojování firemní kultury zaměstnanci**

„*Proces socializace, akulturace a personalizace zaměstnanců.*“<sup>75</sup> Osvojování firemní kultury podle Bartáka probíhá v adaptačním procesu, kdy se jedinci seznamují s firemní vizí,

---

<sup>74</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 21. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>75</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 79. ISBN 978-80-7452-020-4.

posláním, etickým kodexem, firemními hodnotami, symboly a artefakty.<sup>76</sup> Proces osvojování probíhá v různých časových intervalech. S firemní kulturou se nemusí vždy zaměstnanci „sžít“. Problematiku nesouladu do jisté míry lze řešit spoluprací vedoucího pracovníka, mentora, patrona a spolupracovníků během adaptace nového zaměstnance. Trvalý odpor adaptujícího se pracovníka obvykle vede k ukončení pracovního poměru.<sup>77</sup>

## **Firemní identita**

Identita firmy se oproti firemní kultuře vytváří zcela záměrně. Podle Urbana „*firemní identita tvoří obraz a image celé organizace, která působí na širokou veřejnost*“<sup>78</sup>.

„*Hlavním smyslem firemní identity je napomoci firmě dosáhnout jejích obchodních cílů na základě diferenciací její produkce, ale i firmy jako takové, ve srovnání s konkurencí.*“<sup>79</sup>

Mezi nástroje firemní identity lze zahrnout tvorbu značek a využívání obchodních známek, které diferenciaci firemní produkce podporují.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 21. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>77</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 21. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>78</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.12. ISBN 978-80-87974-05-6.

<sup>79</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.12. ISBN 978-80-87974-05-6.

<sup>80</sup> URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s.12. ISBN 978-80-87974-05-6.

## 5.1 Mezilidské vztahy na pracovišti

### Sociální vztahy na pracovišti

Podle Pauknerové hrají sociální vztahy na pracovišti významnou roli zejména v oblasti uspokojování sociálních potřeb člověka, řadí tam:

- potřebu sociálního kontaktu,
- potřebu poskytovat a přijímat pomoc,
- potřebu někoho ovládat nebo se někomu podřizovat,
- potřebu být přijímán, náležet k určité pracovní skupině,
- nalézat osoby blízké,
- potřebu sociálních jistot.<sup>81</sup>

Pauknerová rozlišuje formální a neformální vztahy na pracovišti. Formální vztahy na pracovišti jsou upraveny jasnými organizačními normami a pravidly (organizační a pracovní řád).<sup>82</sup> Neformální vztahy na pracovišti si člověk vytváří sám během své adaptace. Člověk si během svého působení na pracovišti vytváří neformální vztahy mezi pracovníky. Snaží se začlenit do již zaběhnutého kolektivu. S některými komunikuje více, s některými méně. Vzájemná komunikace mezi jednotlivými pracovníky vytváří sociální klima na pracovišti.

Pauknerová za sociální klima považuje „*charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny*“<sup>83</sup>. Vzájemné vztahy na pracovišti působí na celý průběh pracovní činnosti.

Na sociální klima na pracovišti působí řada faktorů. Podle Pauknerové jsou to sociální normy, postavení pracovní skupiny v organizaci, styl řízení, osobnostní rysy pracovníků a interpersonální konflikty.<sup>84</sup> „*Konflikt je proces, kdy se dvě či více stran domnívají, že ostatní*

---

<sup>81</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 196. ISBN 80-247-1706-9.

<sup>82</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 196. ISBN 80-247-1706-9.

<sup>83</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 199. ISBN 80-247-1706-9.

<sup>84</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 200. ISBN 80-247-1706-9.

*jednají nebo budou jednat protichůdně.*<sup>85</sup> Význam slova konflikt pochází z latinského názvu „conflictum“, které v překladu znamená střet nebo srážku.<sup>86</sup> V dnešní společnosti si pod tímto slovem většina lidí představí nejčastěji názorový střet, který v lidech vyvolává negativní emoce, jež v některých případech mohou vést k agresi. V menším měřítku vyvolávají v lidech příjemné pocity, jako uvolnění napětí, uspokojení nebo radost.<sup>87</sup> Záleží na tom, v jaké situaci se člověk nachází a jaký je jeho momentální psychický a fyzický stav. Základním prvkem konfliktů je odlišnost, která bývá spouštěčem negativních jevů na pracovišti. K nejčastějším konfliktům na pracovišti patří špatná organizace práce, nepřesné vymezení odpovědností a pravomocí, sociální povahy (vztahy nadřízených a podřízených, nedostatky v hodnocení a odměňování práce) a psychologické faktory (osobnostní rysy v konfliktu zúčastněných osob).<sup>88</sup>

Druhy konfliktů podle Bednáře a kol.:

- intrapersonální konflikty – vyskytují se především u introvertů, jsou to rozpory, které se odehrávají v rámci jednoho člověka, osobní vnitřní konflikt,
- interpersonální konflikty – rozpory mezi dvěma a více lidmi, sklon pro tento typ konfliktů mají extroverti, kteří dávají najevo svoje názory,
- skupinové konflikty – rozpory mezi jednotlivými členy skupiny, neshoda v názorech apod.,
- meziskupinové konflikty – rozpory mezi dvěma a více skupinami.<sup>89</sup>

Dlouhodobě neřešené konflikty na pracovišti vedou k nízkému výkonu práce a ke snížení soudržnosti mezi jednotlivými pracovníky. Konflikty mezi jednotlivými skupinami v ohledu na inovace a prosazování nových myšlenek nemusí být brány zcela negativně.

---

<sup>85</sup> BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 187. ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>86</sup> BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 187. ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>87</sup> BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 188. ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>88</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 200. ISBN 80-247-1706-9.

<sup>89</sup> BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 187. ISBN 978-80-247-4211-3.



Existují 3 klíčové schopnosti, které vedou ke správné komunikaci:

- komunikace – schopnost mluvit o všem, co by mohlo vést ke konfliktům, o problémech, o vztazích na pracovišti, kladech, záporech, možnostech, apod.
- kooperace – plnění stanovených úkolů ve skupině, schopnost spolupracovat,
- kompromis – schopnost dohodnout se na pravidlech a prioritách, které budou vyhovující pro obě strany.<sup>90</sup>

## 5.2 Tým a týmová práce

### Pojetí týmu

*„Skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. Tím se liší od pracovní skupiny, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně.“<sup>91</sup>*

Charakteristika týmu podle Horváthové:

- společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- rovnoprávné postavení členů týmu,
- vzájemné respektování pravidel,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- efektivní komunikace mezi jednotlivými členy a účelné řešení konfliktů,
- hodnocení celého procesu odvedené práce,
- důvěryhodnost a otevřenost členů,
- rozmezí členů v týmu 5-9 , ideálně 7.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> ŠMORANCOVÁ, N. *Komunikace na pracovišti*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.mujskouc.cz/komunikace-na-pracovisti-i-dil/>

<sup>91</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s.12. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>92</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s.12. ISBN 978-80-7357-390-4.

## Multikulturní tým

21. století přináší obrovské možnosti v oblasti trhu práce. Pracovní týmy jsou často složeny z členů, kteří do České republiky přicházejí z celého světa. Vznik multikulturních týmů může být pro firmu výborným zdrojem pro získání nových zkušeností. Největší překážkou v mezinárodním týmu jsou komunikace a kulturní rozdíly. Noví zaměstnanci mohou trpět kulturním šokem, do kterého se dostanou během kontaktu s novou kulturou. Kulturní šok, který není řešen, může vést k uzavření jedince do sebe a následným odchodem z multikulturního týmu.<sup>93</sup>

## Týmová práce

Při zadávání úkolů se uplatňuje spojení veškerého úsilí všech zaměstnanců, kteří společně na základě svých znalostí, zkušeností a dovedností dosahují firemních cílů.

Horváthová vysvětluje týmovou práci jako proces určitých po sobě jdoucích fází, které zahrnují stanovení cílů přes jejich vytvoření, fungování až po zpětnou vazbu.<sup>94</sup>

*„Základem týmové práce jsou dobré vztahy na pracovišti, důvěra, otevřenost, vzájemný respekt, čestnost, určitá stálost reakcí, tedy tzv. „klima dobré spolupráce“.“<sup>95</sup>*

Komunikace je základní veličina pro udržení vztahů na pracovišti. Pokud lidé mezi sebou budou pravidelně komunikovat, vyhnou se veškerým problémům týkajících se vztahů na pracovišti. Chybějící komunikace a důvěra společně vedou k utlumení pracovních výkonů a zaměstnanci se spíše zaobírají pouze svými vlastními problémy.

Podle Horváthové má na vytváření příjemné pracovní atmosféry a důvěry vedoucí týmu, který by měl být schopen utužovat mezilidské vztahy a zajistit důvěru na pracovišti.<sup>96</sup>

*„Podstatou týmové práce je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle.“<sup>97</sup>*

---

<sup>93</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s.23. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>94</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s.118. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>95</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s.119. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>96</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s.119. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>97</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s.120. ISBN 978-80-7357-390-4.

## Synergický efekt

Horváthová ve své knize uvádí, že synergický efekt je tvořen vazbami mezi jednotlivými pracovníky, kteří se navzájem při své práci obohacují přednostmi a nedostatky svých pracovníků a vzájemně se doplňují o nové rady a zkušenosti.<sup>98</sup>

*„Synergický efekt (SE) je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by dosáhl sehraný tým (VT), a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (SVJ).“<sup>99</sup>*

Synergie podle Horváthové:

- tým víc ví – „víc hlav, víc rozumu“,
- tým podněcuje – vzájemná inspirace, tvůrčí přístup,
- tým spojuje – propojení všech potřebných,
- tým povzbuzuje – povzbuzování k lepšímu výkonu,
- tým zvyšuje – na výstup práce je poohlíženo ochotněji a důvěryhodněji.<sup>100</sup>

Podle Horváthové si manažeři českých organizací uvědomují výhody týmové práce, často ale v těchto organizacích převládá individuální přístup zaměstnanců k řešení svých pracovních úkolů. Pracovní týmy nejsou podporovány ani oceňovány.<sup>101</sup>

Negativní synergie nastává ve chvíli, kdy týmy nemají společné cíle a jednotliví pracovníci se snaží prosadit na úkor týmu.

## Efektivní a neefektivní tým

V současné době zaměstnanci už nepracují samostatně. Existuje už jen malé množství úkolů, které by jedinec byl schopen splnit sám. Pokud pracovní tým dobře funguje, přináší tak podniku dobré výsledky. Záleží hlavně na vedoucím pracovníkovi, aby rozhodl, zda je lepší pracovat ve skupině nebo jako jednotlivec.

---

<sup>98</sup> HORVÁTHOVÁ. P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s. 120. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>99</sup> HORVÁTHOVÁ. P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s. 120. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>100</sup> HORVÁTHOVÁ. P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s. 121. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>101</sup> HORVÁTHOVÁ. P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s. 121. ISBN 978-80-7357-390-4.

Znaky efektivního pracovního týmu:

- jedinec chápe a přijímá svůj úkol,
- v týmech panuje harmonická atmosféra,
- členové týmu na sebe berou veškerou zodpovědnost při řešení úkolů a situací,
- vzájemná kritika je na místě,
- konflikty se řeší okamžitě,
- členové jsou iniciativní a vzájemně si pomáhají,
- úkoly se přidělují podle schopností jednotlivých členů,
- vzájemná rovnocennost každého jedince v týmu, vedoucí je respektován a uznáván,
- každý dbá na soudržnost týmu, dodržuje se princip společného autorství.<sup>102</sup>

Výhodou těchto týmů je vzájemná pomoc a případné zastoupení jeden druhého. Důvěra je v těchto týmech na prvním místě. Společně mohou odolávat větším stresovým situacím a dlouhodobému nátlaku. Velký problém nastává v situaci, kdy do kolektivu vstoupí nový člen. Trvá dlouho, než se dokáže přizpůsobit již zaběhnutému týmu. Mnoho konfliktů nastává i v době, kdy se týmy společně propojují s jinými týmy.

Problémy neefektivního týmu podle Horváthové:

- špatný výběr jednotlivých členů týmu,
- nedostatečná kontrola ze strany vedoucího týmu,
- nedostatečné plánování a nejasné cíle,
- nespravedlivé odměňování za vykonanou práci,
- špatná komunikace.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s. 32. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>103</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, s. 33. ISBN 978-80-7357-390-4.

## 5.3 Mobbing, bossing a diskriminace

### Mobbing

Všude, kde lidé pracují v kolektivu, se musí počítat s konflikty a různými neshodami. Mobbing, nebo-li psychické týrání člověka, je podle Nováka „*systematický, cílevědomý a opakovaný převážně psychický útok na konkrétní osobu*“<sup>104</sup>. Nejedná se o fyzické napadení jedince, ale o formu šikany na pracovišti z hlediska nadměrné kritičnosti, zesměšňování a intrik, které se neustále stupňují a opakují. Cílem mobbingu je zesměšnit a trvale poškodit jedince.

Beňo rozlišuje čtyři vývojové fáze mobbingu:

- nevyřešený konflikt – nenápadné a vcelku neškodné naschvály ze strany jednoho nebo více kolegů,
- psychoteror – budování neviditelné zdi mezi jedincem a kolektivem, kdy je poškozenému jedinci odepřen jakýkoliv přísun informací, člověk se dostává do sociální izolace,
- do hry vstupuje šéf – poslední záchranou na pracovišti může být vedoucí pracovník, vzhledem ke špatnému identifikování pravého původce konfliktů a problémů je to právě oběť, která opouští pracovní kolektiv,
- vyloučení oběti z kolektivu – oběť opouští svou pracovní pozici a odchází, případně je přeřazena na jiné pracovní místo.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem* 2. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 32. ISBN 978-80-247-2956-5.

<sup>105</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 47. ISBN 80-86517-34-9.

Jak se bránit mobbingu podle Beňa:

- opakovaně si pokládat otázku, zda zůstat nebo odejít,
- nenechat si nic líbit – okamžitá reakce v 1. vývojové fázi,
- najít si spojence – pracoviště, rodina, instituce zabývající se mobbingem a bossingem,
- volba strategie – písemnosti o zaměstnání, deník (křivdy a fakta), dokumenty (sporná rozhodnutí vedoucích apod.), prostudování zákoníku práce,
- prohra může být začátkem vítězství.<sup>106</sup>

Příčiny mobbingu na straně vedení firmy podle Halíka:

- nedostatečně schopný vedoucí pracovník,
- nadměrný tlak na produktivitu práce,
- nízká firemní kultura v oblasti vztahu k lidem,
- špatně fungující firemní struktury.<sup>107</sup>

Mobbing se šíří zejména nepravdivými zprávami o jedinci, zkruslováním nebo neustálým zatajováním informací, které jsou důležité k vykonávání práce.

## **Bossing**

Hlavní myšlenkou bossingu je podle Beňa „*systematické šikanování ze strany vedoucích*“<sup>108</sup>. Vedoucí pracovník využívá svého postavení v organizaci.

Obětem bossingu jsou lehce připisovány různé chyby, jsou zbaveny výhod a nejsou jim poskytovány žádné informace ze strany vedení. Bossing se může projevat nerovným zacházením s podřízeným pracovníkem. Příkladem může být zadávání nesmyslných a nesplnitelných pracovních úkolů.

---

<sup>106</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 86. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>107</sup> HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 109. ISBN 978-80-247-2475-1.

<sup>108</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 10. ISBN 80-86517-34-9.

## Diskriminace na pracovišti

O diskriminaci na pracovišti se příliš často ve společnosti nemluví. Úkolem zaměstnavatele je předejít veškeré diskriminaci na pracovišti. Zákon, který chrání lidská práva v oblasti diskriminace, se nazývá antidiskriminační zákon. Ten rozděluje diskriminaci na přímou, nepřímou a obtěžování. Diskriminací se rozumí znevýhodňování jednotlivců z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví (včetně těhotenství), věku, sexuální orientace, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru<sup>109</sup>.

Přímou diskriminací se rozumí rozdílné zacházení s osobami nebo skupinami, které znevýhodňuje jedince při výkonu práce. Podstatou přímé diskriminace je rozdílné zacházení mezi osobami ve srovnatelné situaci.<sup>110</sup> Mezi prvky přímé diskriminace patří úmyslné napadení osob z důvodu rasy, etnického původu, věku, zdravotního postižení, sexuální orientace, rodinného stavu, náboženství nebo z důvodu vyznávání určitých politických stran. Na rozdíl od nepřímé diskriminace je přímá diskriminace snadno rozpoznatelná, neboť si lidé uvědomují, že je s nimi zacházeno jinak, než by mělo.

Nepřímou diskriminací Jakubka rozumí *„takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního rozhodnutí, kritéria nebo praxe je z některého z vymezených důvodů určitá osoba znevýhodněna oproti ostatním.“*<sup>111</sup>

Za diskriminaci na pracovišti se nepovažuje takové rozdílné zacházení, které je důležitým krokem pro výkon práce. Úmyslné navádění k diskriminaci je také bráno jako forma diskriminace. Ubránit se diskriminaci na pracovišti je možné pouze přímým vyjednáváním. Pomoc je možné hledat u zaměstnavatele, v horších případech soudní cestou.

O obtěžování se jedná tehdy *„pokud dojde k nežádoucímu chování souvisejícímu s rasou nebo etnickým původem, které má za účel nebo za následek narušení důstojnosti osoby a vytvoření zastrahující, nepřátelské, zahanbující, ponižující nebo urážející atmosféry. V této souvislosti může být výraz obtěžování vymezen v souladu s vnitrostátními právními předpisy a zvyklostmi*

---

<sup>109</sup> OCHRÁNCE. *Šikana na pracovišti*. [online]. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/chcete-si-stezovat/zivotni-situace-problemy-a-jejich-reseni/sikana-na-pracovisti-mobbing-bossing-a-diskriminace/>

<sup>110</sup> ZÁCHRANNÝ KRUH. *Typy diskriminace*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.zachranny-kruh.cz/pro-verejnost/kriminalita-rizikove-chovani/diskriminace-mobbing/typy-diskriminace.html>

<sup>111</sup> JAKUBKA, J. *Rovné zacházení a diskriminace v práci*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5137v7161-rovne-zachazeni-a-diskriminace-v-praci/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5137v7161-rovne-zachazeni-a-diskriminace-v-praci/?search_query=)

*členských států.*<sup>112</sup> Obtěžování je bráno jako nevhodné, urážlivé nebo nevíтанé chování jedince k druhé osobě nebo skupině.

---

<sup>112</sup> PORADNA PRÁVA. *Diskriminace, její hodnocení a dokazování prostřednictvím statistických údajů v České republice.* [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: [http://www.poradna-prava.cz/folder05/diskriminace\\_\\_jeji\\_hodnoceni\\_a\\_dokazovani\\_prostrednictvim\\_statistickych\\_udaju.pdf](http://www.poradna-prava.cz/folder05/diskriminace__jeji_hodnoceni_a_dokazovani_prostrednictvim_statistickych_udaju.pdf)



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU

### **Cíl zařízení**

Společnost M a v e l, a.s. je jednou z předních mezinárodních inženýrských a výrobních firem, která vyrábí a dodává ucelené technologie pro malé vodní elektrárny (MAVEL = **MA**lé **Vo**dní **E**lektrárny) po celém světě.

Česko-americká společnost má více než 100 patentovaných vzorů pro Kaplan, Francis, Pelton a mikroturbíny pro elektrárny do 30 MW na jednotku.

### **Financování, druh organizace**

Společnost využívá celou řadu finančních nástrojů. V současné době, kdy mnoho firem má problémy se schopností dostát svým finančním závazkům, M a v e l, a.s. je silnou společností. Vedle dobře nastaveného cash flow v uzavřených kontraktech využívá společnost úvěrové zdroje ne na financování provozu, ale investičního charakteru (pořízení strojní technologie). V neposlední řadě využívá dotačních titulů v různých oblastech. Od podpory výzkumu, přes vývoj nových produktů, až po pořízení nové strojní technologie.

M a v e l, a.s. se těší dobrému finančnímu zdraví a je schopen dostát svým závazkům jak vůči obchodním partnerům, tak i zaměstnancům.

### **Stručná historie**

Společnost M a v e l, a.s. byla založena roku 1990 jako inženýrská firma, zaměřená na oblast staveb a dodávek strojní technologie pro malé vodní elektrárny, která sídlila v Praze. O dva roky později v rámci rozvoje podnikatelských aktivit přesídlila do pronájmu prostor ve výrobním závodě ve městě Benešov a stala se i výrobní společností.

V roce 1998 zvýšila firma investiční kapitál z konsorcia evropských a amerických investorů. Nový kapitál sloužil k rozšíření technických a výrobních zařízení.

V dnešní době M a v e l, a.s. udržuje svůj program vývoje nových výrobků, rozšíření výrobní kapacity a investic do personálního rozvoje.

### **Organizační struktura**

Na první pohled je patrná nevyváženost mezi jednotlivými odbornými řediteli 1. řídicí linie (velký rozsah činností na provozním řediteli). V současné době probíhají analýzy, jak v provozní oblasti z pohledu řízení snížit počet řídicích stupňů, s tím, že dojde k integraci a přesunům v rámci organizačního řádu společnosti. Organizační struktura odpovídá maticové struktuře, tj. napříč odborným útvarům jdou projektové týmy na čele s příslušným projektovým manažerem, což nejlépe odpovídá charakteru činnosti společnosti (výroba a dodávky investičních celků).

### **Prostorové a personální vybavení**

M a v e l, a.s. má dnes přes 200 stálých zaměstnanců. Konkurenční výhodou společnosti je pokrytí všech aktivit vlastními specialisty.

Hlavní výrobní zázemí je v Benešově a menší v Rájci Jestřebí, v obou jsou umístěné i příslušné technické útvary. Ve společnosti proběhla částečná obměna výrobní strojní technologie, díky dotačním titulům, což umožnilo eliminovat velkou závislost na externích kooperacích.

### **Pracovní náplň pracovníků a způsob řízení společnosti (metody a techniky práce)**

V souladu s platnou vnitrofiremní legislativou (organizační a pracovní řád) je na každou pracovní pozici u technicko-administrativních profesí vytvořen popis pracovní činnosti. Tento písemný dokument je rozdělen na obecnou část a specifickou část. Specifická část obsahuje výčet činností, které pracovník vykonává na své pozici. S ohledem na velikost společnosti jdou u některých specialistů napříč spektrem činností. Například projektový manažer je aktivně zapojen do řízení kvality nejen na svém projektu, ale i obecně.

Celá společnost je řízená představenstvem, které je „executive“, to znamená, že členové představenstva zároveň vykonávají pozice generálního ředitele a odborných ředitelů. Tento model řízení společnosti bude v průběhu roku 2015 opuštěn a představenstvo se bude věnovat

strategii a „business development“. Společnost využívá maticový způsob řízení. To znamená, že vedle existujících odborných útvarů je hlavní řídicí metodou projektové řízení, které je odvozené od charakteru předmětu činnosti společnosti. M a v e l, a.s. dodává technologické zařízení vodních elektráren, čili investiční celky, jejichž dodávka trvá i 2 a více let. Jednotliví projektoví manažeři jsou na čele projektových týmů, které jsou jmenovány při podpisu kontraktu. V roce 2015 v rámci změn procesního řízení společnosti dochází k posilování pravomocí projektových manažerů.

### **Instituce, orgány a organizace spolupracující s institucí**

S ohledem na charakter činnosti společnosti je nutné široké spektrum spolupracujících organizací. Necháme stranou subdodavatelskou sféru (M a v e l, a.s. není výrobcem převodovek a generátorů, ale nakupuje je od svých subdodavatelů), ale pokud jde o technická řešení (inovace, vývoj apod.) je nezbytné v rámci udržení konkurenceschopnosti trvalá spolupráce s technickými univerzitami a výzkumnými ústavy po celém světě. M a v e l, a.s. využívá státních podpor pro oblast výzkumu a vývoje prostřednictvím Technologické agentury ČR a čerpá dotační prostředky na spolupráci s univerzitami (např. s ČVUT Praha a ZČU Plzeň). Dále pak spolupracuje ad hoc s technickým institutem v Norsku apod. Vedle toho je nezbytná spolupráce se státní správou, protože M a v e l, a.s. je exportní společnost, a tak spolupracuje s MPO, bankami typu ČEB a pojišťovnou EGAP. Hodně dobrá spolupráce je s místně příslušným úřadem práce v rámci zvyšování konkurenceschopnosti společnosti prostřednictvím dotovaného odborného a jazykového vzdělávání.

## 7 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

### Vymezení výzkumného cíle

V předchozích kapitolách bakalářské práce byly popsány faktory, které značně ovlivňují pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Úkolem praktické části je tyto faktory zkoumat ve výrobním strojírenském podniku M a v e l, a.s. v Benešově a následně je vyhodnotit.

Cílem praktické části je zaměstnavateli nastítnit problémy, které v současné době potlačují spokojenost pracovníků ve firmě, a tím omezují jejich pracovní výkonnost. Průzkum by mohl napomoci ke zlepšení postavení všech zaměstnanců dělnických profesí.

### Průzkumná otázka a hypotézy

Na základě zpracované teoretické části a průzkumného vzorku byly stanoveny následující hypotézy, které budou potvrzeny nebo vyvráceny.

**Hypotéza č. 1:** Finanční ohodnocení ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců.

**Hypotéza č. 2:** Vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců.

**Hypotéza č. 3:** Zaměstnavatel klade důraz na pracovní potřeby zaměstnanců.

Hlavní otázkou průzkumu bylo zjistit, co v současné době nejvíce ovlivňuje pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců firmy M a v e l, a.s.

Prvním krokem šetření bylo analyzovat věkovou strukturu zaměstnanců, která se na pracovišti nachází. Není překvapením, že zaměstnanci tvoří pracovní skupiny složené pouze z mužů. Otázky týkající se pracovní spokojenosti a nespokojenosti byly tvořeny na základě poznatků z teoretické části a vlastních zkušeností autorky. Týkaly se převážně finančního ohodnocení, mezilidských vztahů na pracovišti, pracovní doby a pracovního prostředí. Nedílnou součástí bylo určit, do jaké míry zaměstnanci využívají zaměstnanecké benefity, jsou-li jim poskytovány ze strany zaměstnavatele. Podstatnými otázkami šetření bylo zjistit, zda zaměstnavatel pro své zaměstnance vytváří optimální podmínky pro jejich práci. Včetně možnosti zvyšování kvalifikace, která je v době velké konkurence důležitou součástí úspěšnosti firem na trhu. Vzhledem k podmínkám pracoviště, které nejsou nikterak příjemné, směřovala další otázka dotazníku k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Poslední část

dotazníku byla zaměřena na možnost mimopracovního vyžití včetně vztahů s kolegy. Společnost M a v e l, a.s. poskytuje svým zaměstnancům možnost stravovat se ve vlastní závodní jídelně. Spokojenost s formou stravování byla poslední otázkou, která měla rozpoznat, jsou-li zaměstnanci spokojeni se současným dodavatelem obědů.

### **Průzkumná metodika**

Praktická část práce je zpracována za pomoci kvantitativního šetření formou dotazníkového průzkumu. Vzhledem k obecnému zpracování dotazníkového šetření, byla pro rozšíření kvantitativního šetření použita kvalitativní metoda formou pozorování. Dotazníky byly respondentům předloženy v tištěné verzi na pracovišti. Průzkumu se účastnilo celkem 36 zaměstnanců dělnické třídy (z celkového počtu 47), zabývající se výrobou a montáží malých vodních elektráren. Chybějících 11 zaměstnanců bylo nepřítomno během šetření z důvodu nemoci a montážních cest.

Respondentům bylo zdůrazněno, že dotazníky jsou anonymní a s výsledky práce budou později seznámeni. Bylo jim sděleno, že průzkum byl proveden z důvodu zlepšení situace na pracovišti.

Dotazník tvořilo celkem 15 uzavřených otázek, které byly následně zpracovány a vyhodnoceny tabulkami se slovním vyjádřením. Při zpracování dotazníků byly použity zkušenosti nabyté na pracovišti v průběhu vykonávání školní praxe během 4. a 5. semestru.

### **Časová organizace průzkumu**

Předem domluvené šetření se uskutečnilo celkem ve třech dnech, neboť pracovníci pracují v třísměnném pracovním režimu.

## 7.1 Výsledky průzkumu

Tabulka 1: Věkové uspořádání zaměstnanců

	Počty respondentů	Podíl v %
18-26	8	22
27-35	10	28
35-42	6	17
42-50	2	6
50+	10	28
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Z průzkumu je patrné, že největší podíl zaměstnanců v dělnické třídě tvoří muži ve věku mezi 27 a 35 let s 28 %. Stejně rozsáhlou věkovou kategorií tvoří muži nad padesát let, kteří už dlouhodobě napomáhají k dosažení firemních cílů už od počátku založení firmy.

Tabulka 2: Délka zaměstnání ve firmě

	Počty respondentů	Podíl v %
1 rok	4	11
2-5 let	9	25
5-9 let	9	25
10 a více let	14	39
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Převážnou většinu tvoří firemní hodnoty zaměstnanci, kteří ve firmě pracují více jak deset let. Z hlediska délky setrvání těchto pracovníků lze soudit, že pracovní a společenské podmínky pro zaměstnance jsou v této firmě na velmi dobré úrovni. Další početnou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě pracují v rozmezí mezi dvěma až devíti lety. Pouze 4 pracovníci uvedli, že ve firmě působí kolem jednoho roku.

Tabulka 3: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

	Počty respondentů	Podíl v %
Finanční ohodnocení	24	67
Dobrá pracovní kolektiv	8	22
Pocit z dobře vykonané práce	3	8
Pozitivní hodnocení od vedoucího pracovníka	1	3
Jiné	0	0
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Podnik od svého založení před 25 lety prošel několika změnami, které by měly pracovníkům ulehčit jejich práci. Ze strany zaměstnavatele jsou pracovníkům poskytovány základní ochranné pomůcky pro výkon jejich práce. Podnik se soustředí jak na obnovu pracoviště, tak na modernizaci technického vybavení. Z pozorování autorky plyne, že jsou zaměstnanci vystaveni namáhavé a časově náročné práci, která by podle nich vyžadovala lepší finanční ohodnocení. Důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost, je dobrý pracovní kolektiv. Vzhledem k rozmanitosti věkových kategorií lze konstatovat, že pracovní kolektiv lze jen zřídka zachovat.

Tabulka 4: Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost

	Počty respondentů	Podíl v %
Fyzická zátěž	3	8
Finanční ohodnocení	19	53
Špatné pracovní vztahy	12	33
Jiné	2	6
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Pracovní nespokojenost tvoří z 53 % finanční ohodnocení. Druhým významným faktorem, který ovlivňuje pracovní nespokojenost jsou špatné pracovní vztahy. Autorka ve společnosti zpozorovala špatnou komunikaci mezi managementem a dělnickými profesemi.

Důvodem neuspokojivých pracovních vztahů je podle autorky špatně nastavená firemní kultura. Pracovník, který je součástí firmy by měl mít pocit, že ho firma nebere jen jako pracovní sílu, ale jako součást celého podniku. Komunikace mezi jednotlivými stupni organizace by měla být na prvním místě. Pracovník, který je málo informován o záměrech firmy, nemůže být dostatečně motivován. Pracovní vztahy přímo na pracovišti jsou nedílnou součástí každého pracovního výkonu. Vedoucí pracovník by měl dbát na dobré vztahy na pracovišti a předcházet tak šikaně a diskriminaci jedinců.

Tabulka 5: Spokojenost s finančním ohodnocením

	Počty respondentů	Podíl v %
Spíše spokojen	7	19
Spíše nespokojen	13	36
Spokojen	2	6
Nespokojen	14	39
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)



Naprostá většina respondentů je nespokojena se svým finančním ohodnocením. Takto odpovědělo celkem 39 % dotázaných. Autorka si dovoluje tvrdit, že nespokojenost s finančním ohodnocením je zastoupena respondenty ve většině případů v mladším věku, neboť právě mladí lidé neumějí se svými finančními prostředky dobře nakládat. V současné době, kdy platy příliš nerostou, je jasné, že všichni musí šetřit. Spíše nespokojení zaměstnanci jsou v zastoupení 36 % z odpovídajících. Jen malé procento respondentů je se svými platy spokojeno.

Tabulka 6: Využívání zaměstnaneckých benefitů

	Počty respondentů	Podíl v %
Stravenky	12	33
Penzijní připojištění	0	0
Životní pojištění	0	0
Volnočasové aktivity	7	19
Školení a kurzy	9	25
Přechodné ubytování	2	6
Zvýhodněné půjčky	0	0
Nepeněžní dary	6	17
Motorové vozidlo	0	0
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Zaměstnancům firmy M a v e l, a.s. zaměstnavatel poskytuje benefity ve formě stravenek. Tyto benefity získávají pracovníci, kteří jsou ve firmě stálými zaměstnanci. Dalším benefitem, které má zastoupení v 25 % jsou různé formy školení a kurzů. Příkladem těchto kurzů jsou vazačské, jeřábnické a svářečské zkoušky.

Tabulka 7: Zvyšování kvalifikace

	Počty respondentů	Podíl v %
Ano	21	58
Ne	15	42
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Celkem 58 % respondentů má zkušenost se zvyšováním své kvalifikace, která jim je umožněna. Zbýlá procentuální zastoupení jsou ponechána těm osobám, které zájem o zvýšení své kvalifikace příliš nemají, nepřišla na ně řada nebo o ní nevědí. Vzhledem k finanční a časové náročnosti zvyšování kvalifikace je jasné, že zaměstnavatel dává přednost těm zaměstnancům, kteří proškolení potřebují. Za velký problém autorka považuje jazykovou bariéru všech montážních pracovníků, kteří vykonávají čas od času svou práci v zahraničí.

Tabulka 8: Zajištění podmínek pro bezpečnost na pracovišti ze strany zaměstnavatele

	Počty respondentů	Podíl v %
Ano	23	64
Ne	13	36
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Zaměstnavatel dbá podle 64 % zaměstnanců na zajištění podmínek pro bezpečnost na pracovišti. Firma se v tomto ohledu řídí zákoníkem práce. Podle zjištění autorky je ve společnosti zaveden systém periodických kontrol pořádku na pracovištích, včetně kontroly dodržování norem bezpečnosti práce.

Tabulka 9: Optimální podmínky pro práci

	<b>Počty respondentů</b>	<b>Podíl v %</b>
Ano	14	39
Ne	22	61
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

61 % respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni s pracovními podmínkami, které jim zaměstnavatel vytváří.

Zaměstnanci pracují celoročně za každých podmínek v jakémkoli ročním období. Podle zjištění autorky jsou celé dny vystaveni špatným klimatickým podmínkám, jsou vybaveni různými ochrannými prostředky, jako jsou bundy, rukavice, čepice a teplá obuv (v zimě). V letních dnech jsou zaměstnancům poskytovány balíky neochucených vod pro osvěžení. Jak bylo již zmíněno výše, zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje základní ochranné pomůcky, které korespondují se zákoníkem práce. Poskytovány jsou jim i přípravky na mytí špinavých rukou nebo prací prášek na prádlo. Dvakrát ročně jim je poskytnuta pracovní kombinéza, trička a pracovní obuv. Jednou za čtvrt roku dostávají zaměstnanci toaletní potřeby a jednou ročně ručníky.

Jako zlepšení pracovních podmínek by autorka doporučila přechod od klasických strojů k číslicově řízeným, kde se pracovník stává operátorem.

Tabulka 10: Úvahy o změně zaměstnání

	Počty respondentů	Podíl v %
Někdy	16	44
Nikdy	3	8
V poslední době ano	10	28
Ano, již delší dobu	7	19
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Pouze 8 % zaměstnanců neuvažuje o změně svého zaměstnání. 44 % respondentů o změně zaměstnání přemýšlí. 28 % uvažuje o změně v poslední době a 19 % již delší dobu. Z výsledků lze soudit, že pracovní podmínky zaměstnanců jsou na velmi nízké úrovni i přes veškerou snahu zaměstnavatele. Úvaha o změně zaměstnání může být individuální. Někohu práce nemusí naplňovat, a proto by volil cestu odejít. Důvody k přechodu do jiného zaměstnání nemusí být pouze chybou ze strany zaměstnavatele. Jedním z dalších důvodů k odchodu bývá nespokojenost s výší ohodnocení, stresující práce, špatné vztahy na pracovišti, vyčlenění z kolektivu nebo vnější okolnosti, které s podnikem nesouvisí.

Tabulka 11: Pracovní vztahy s kolegy

	Počty respondentů	Podíl v %
Výborné	12	33
Průměrné	7	19
Dobré	13	36
Špatné	4	11
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Podle průzkumu jsou vztahy s kolegy v 36 % na dobré úrovni. 33 % považuje své pracovní vztahy za výborné. 19 % tvoří vztahy průměrné a jen 11 % vztahy špatné.

Podle názoru autorky vztahy na pracovišti nejsou vůbec špatné. Vzhledem k tomu, že podnik M a v e l, a.s. zaměstnává i slovenské a ukrajinské příslušníky, zvětšují se i sociální rozdíly mezi zaměstnanci.

Tabulka 12: Utužování kolektivu formou mimopracovního vyžití

	Počty respondentů	Podíl v %
Ano	23	64
Ne	13	36
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Akciová společnost pořádá pro své pracovníky každoročně společenské a kulturní akce. Zúčastnit se těchto akcí může kterýkoliv pracovník. Hlavním cílem těchto akcí je utužení kolektivu v celé firmě.

Významnou společenskou akcí bývá setkání všech zaměstnanců společnosti M a v e l, kdy bývá zvykem ocenit nejlepší pracovníky roku. Pro někoho motivace ke zlepšení svého pracovního výkonu, pro někoho naopak. V letních dnech zaměstnanci M a v e l, a.s. pravidelně odjíždějí na teambuilding, kde se blíže poznávají a zlepšují tím své vztahy s kolegy. 36 % procent lidí odpovědělo, že k utužování vztahů nedochází. Za problém autorka považuje komunikaci mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců (pozorování). Vzhledem ke špatné komunikaci dochází k tomu, že se informace o těchto akcích nedostanou všude, kam by měli. Zaměstnavatel pro své zaměstnance sjednává i jiné akce, jako jsou divadelní představení apod.

Tabulka 13: Předcházení diskriminace na pracovišti

	Počty respondentů	Podíl v %
Ano	23	64
Ne	13	36
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

64 % respondentů si uvědomuje, že se zaměstnavatel snaží předcházet diskriminaci na pracovišti. Zbýlých 36 % dotázaných s kladnou odpovědí buď nesouhlasí, nebo tento fakt nebere v potaz. Zaměstnavatel se podle počtu odpovědí snaží předcházet diskriminaci na pracovišti.

Tabulka 14: Spokojenost s formou stravování

	Počty respondentů	Podíl v %
Spíše spokojen	3	8
Spíše nespokojen	6	17
Spokojen	20	56
Nespokojen	7	19
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

56 % zaměstnanců je s formou stravování spokojeno. 19 % s formou stravování spokojeno není. 17 % je spíše nespokojeno a 8 % je spíše spokojeno.

Zaměstnancům firmy je k dispozici závodní jídelna, která funguje každý pracovní den. Jako jedním z faktorů, které spokojenost s formou stravování ovlivňují, je změna dodavatele obědů. Po celou dobu existence firmy obědy dodávala společnost EUREST, a.s., která byla nahrazena společností BENEREST, a.s. Podle zjištění autorky je nespokojenost s poledním stravováním hlavně z důvodu špatné kvality některých z jídel.

Firma M a v e l, a.s. hradí část nákladů na polední stravování ze svých finančních zdrojů. Všichni zaměstnanci však možnost levnějšího stravování nevyužívají.

## 7.2 Interpretace výsledků a doporučení pro praxi

Dělnické profese ve společnosti M a v e l jsou vzhledem k charakteru práce záležitostí mužů z velké části ve věku mezi 27 – 35 roky a muži nad 50 let. Skupina nejstarších respondentů pracuje převážně pro podnik už více jak deset let, jak tomu bylo zjištěno v dotazníkovém šetření. Vzhledem k nízkému počtu nově příchozích zaměstnanců je patrné, že je společnost se svými stávajícími pracovníky spokojená natolik, že není potřeba tyto pracovníky obměňovat. Společnost stejně jako řada jiných strojírenských firem má nedostatek mladých kvalifikovaných pracovníků, schopných pracovat na nově pořízených CNC obráběcích strojích. Proto společnost začíná blíže spolupracovat s průmyslovými školami v okolí a začíná nabízet programy pro jejich absolventy.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci společnosti M a v e l, a.s. spokojeni se svým stávajícím pracovním místem. Průzkum ukázal, že by pracovníkům nejvíce vyhovovalo, kdyby došlo ke zvýšení jejich finančního ohodnocení. Tato odpověď byla zaznamenána celkem v 67 %. Druhou nejčastější odpovědí byl názor o zlepšení pracovního kolektivu. Zlepšení pracovních vztahů by představovalo pro stávající zaměstnance zvýšení pracovní spokojenosti a následně i pracovního výkonu a ochoty. Jak bylo již zmíněno v teoretické části, výborné vztahy na pracovišti vedou k efektivnímu výkonu práce a k dosažení strategických cílů organizace. Mezilidské vztahy na pracovišti můžeme zařadit do Maslowovy pyramidy základních lidských potřeb, kde bychom je umístili na druhý pilíř – pocit bezpečí a jistoty. Konflikty a špatné vztahy s kolegy předpokládají špatnou firemní kulturu v oblasti sociálních vztahů na pracovišti. Této problematice by se autorka do budoucna doporučila věnovat mnohem více, než doposud. Nadřazený pracovník by neměl přehlížet konflikty na pracovišti. Pokud potíže na pracovišti nejsou usměrněny, dopadá na to celý pracovní kolektiv včetně celé organizace. Dalšími početnými odpověďmi byly pocit z dobře vykonané práce a pozitivní hodnocení od vedoucího pracovníka nebo zaměstnavatele. Výhodou společnosti M a v e l, a.s. je, že tyto zaměstnance zaměstnává. Není nic lepšího, než když člověka práce baví a snaží se ji vykonávat se vši energií a nadšením. Člověk, který svou

práci vykonává rád, a je za tuto práci spravedlivě ohodnocen, je motivovaný k dalším výkonům. Pracovník, na kterékoliv pracovní pozici, by měl mít pocit, že ho firma nepovažuje jen za pracovní sílu, ale za důležitého člena, bez kterého by firma nemusela fungovat. Autorka považuje úctu k pracovníkům firmy za základní předpoklad chování každé organizace. Aby vzájemný vztah mezi organizací a pracovníky fungoval efektivně, je důležité, aby oba tyto subjekty vzájemně komunikovaly. Komunikace mezi jednotlivými stupni organizace by měla být na prvním místě. Jestliže zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o strategických změnách organizace, je zřejmé, že tyto pracovníci nebudou sdílet firemní hodnoty a dojde k navýšení absencí a nezájmu o práci.

Jak bylo výše zmíněno, naprostá většina pracovníků není spokojena se svým finančním ohodnocením. Tento fakt potvrdilo celkem 39 % dotazujících. 36 % respondentů je se svým ohodnocením spíše nespokojeno. 19 % spokojeno spíše a pouze 6 % spokojeno je. Tento výsledek autorka nepokládá zcela za chybu zaměstnavatele. Nespokojenost s finančním ohodnocením by autorka přisuzovala spíše za problematiku dnešní doby. Média a reklamy, která neustále útočí ze všech stran na potencionální zákazníky, nutí své okolí, aby finanční prostředky vkládalo do zbytečností. Na základě výpovědí lze potvrdit hypotézu č. 1 (Finanční ohodnocení ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců.).

Zaměstnancům firmy umožňuje zaměstnavatel využívat benefity ve formě stravenek (stravování). Na tyto benefity mají nárok pracovníci, kteří jsou ve firmě zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Tuto možnost využívá celkem 29 % dotázaných zaměstnanců. Z pozorování autorky vyplynulo, že firma spolupracuje s různými pracovními agenturami, které poskytují potencionální pracovníky. Dalšími nejčastějšími benefity jsou formy různorodých školení a kurzů. Příkladem těchto benefitů jsou školení řidičů, vazačské, jeřábnické a svářečské zkoušky. Mezi podporované volnočasové aktivity ze strany zaměstnavatele patří pravidelné příspěvky na podporu hokejového týmu, kterým firma disponuje. Hokejový tým vnikl díky tomu, že je M a v e l mezinárodní společností s dceřinou firmou, která sídlí v Bostonu, kde je hokej velmi populární. V současné době probíhá na úrovni představenstva diskuse na předložený materiál ohledně benefitů. Kromě již běžící podpory mimopracovních aktivit formou relaxačních aktivit a podpory sportovních aktivit. Dále je diskuse zaměřená na otázku prodloužení dovolené, odměn při pracovních jubileích, příspěvek na penzijní či životní připojištění (což z pohledu společnosti je zajímavé i jako daňová optimalizace osobních nákladů a odvodů s tím spojených). Výsledek jednání představenstva není podle autorky zatím znám.



58 % dotazujících odpovědělo, že má zkušenost se zvyšováním své kvalifikace, která rozvíjí schopnosti, dovednosti a znalosti potřebné pro výkon práce. Zbylá procentuální zastoupení jsou ponechána těm osobám, které zájem o zvýšení své kvalifikace příliš nemají, nepřišla na ně řada nebo o nich nevědí. Zvyšování kvalifikace považuje autorka za jednu z hlavních cest, jak zkvalitnit výkony všech zaměstnanců a zároveň rozvíjet celou organizaci. Zvyšování kvalifikace je propojeno i s řadou inovací, které jsou důležité pro udržení firmy na trhu. Firma, která nezvyšuje způsobilost svých zaměstnanců, není schopna konkurovat jiným firmám. Vzhledem k finanční a časové náročnosti, která se týká zvyšování kvalifikace je jasné, že zaměstnavatel přednostně vzdělává ty pracovníky, kteří to potřebují. Jak bylo již zmíněno při vyhodnocování dotazníků, velkým problémem je jazyková bariéra montážních pracovníků, kteří jezdí pracovat do zahraničí.

Podle 64% zaměstnanců firmy M a v e l, a.s. zaměstnavatel dbá na zajištění a dodržování podmínek pro bezpečnost na pracovišti. Ve společnosti je zaveden systém periodických kontrol pořádku, včetně dodržování norem bezpečnosti práce. Firma se v tomto ohledu řídí zákoníkem práce. Zbylých 36 % respondentů tvrdí, že zaměstnavatel nezajišťuje veškeré podmínky pro jejich bezpečnost při práci. Vzhledem k široké škále možností, jak zabezpečit pracovníky při práci, je tato odpověď akceptovatelná.

61 % respondentů odpovědělo, že zaměstnavatel nevytváří dostatečně optimální podmínky pro výkon jejich práce. Staré budovy, kde se nacházejí pracovní dílny, by bylo třeba zrekonstruovat. Zaměstnanci jsou vystaveni nepříznivým pracovním podmínkám, jak v zimních, tak letních dnech, které je značně omezují při výkonu práce. Pracovníkům jsou vzhledem k nepříznivým podmínkám na pracovišti poskytovány dvakrát ročně základní ochranné prostředky, kterými jsou pracovní kombinézy (i zateplené), bundy, rukavice nebo pokrývka hlavy či ochrany proti poškození sluchu. V letních dnech jsou jim přiděleny balíky neochucených vod. Jednou za čtvrt roku náleží zaměstnancům toaletní potřeby. Jako zlepšení pracovních podmínek by autorka doporučila přechod od klasických strojů k číslíkově řízeným, kde se pracovník stává operátorem. Výsledek průzkumu týkající se pracovních podmínek zaměstnanců, potvrzuje hypotézu č. 3 (Zaměstnavatel klade důraz na pracovní potřeby zaměstnanců) pouze částečně. Autorka vyzdvihovala kladný přístup zaměstnavatele k vytváření optimálních pracovních podmínek, které jsou ovšem pro zaměstnance nedostačující.

Průzkum zjistil, že 44 % respondentů někdy uvažovalo o změně svého zaměstnání. Vysoké procento těchto odpovědí není překvapivé. Vzhledem k věkovému obsazení pracovních míst

je jasné, že s přibývajícím věkem stoupá i fyzická zátěž pracovníků. V poslední době uvažovalo o odchodu ze zaměstnání celkem 28 % dotazujících. Rozhodnutí o změně zaměstnání jsou individuální a je těžké je specifikovat. 19 % respondentů odpovědělo, že o změně uvažují již delší dobu. V tomto případě by autorka jako problém uvedla již zmíněné vztahy na pracovišti a podmínky, při kterých zaměstnanci pracují. Spokojení zaměstnanci tvoří nejméně početnou skupinu (8 %). Tito pracovníci svou práci vykonávají s hrdostí a zájmem podílet se na dobře odvedené práci.

Za „dobré vztahy s kolegy“ považuje celkem 36 % zaměstnanců. 33 % uvádí, že jsou jejich vztahy dobré. 19 % odpovědí tvoří vztahy průměrné a zbylých 11 % vztahy špatné. Na světě neexistuje žádná pracovní skupina nebo tým, které by byly provázeny pouze kladnými vztahy na pracovišti. Novodobé trendy v podobě zaměstnávání cizinců se nevyhnuly ani společnosti M a v e l, a.s. Ta doplňuje české zaměstnance o příslušníky slovenské a ukrajinské národnosti. Dochází tím ke zvětšujícím se sociálním rozdílům mezi jednotlivci.

Dotazníkové šetření ukázalo, že podle 64 % pracovníků zaměstnavatel předchází diskriminaci na pracovišti. Zbylých 36 % tvrdí opak. Vzhledem k odpovědím týkajících se spokojenosti zaměstnanců na pracovišti by autorka společnosti M a v e l, a.s. doporučila zaměřit se na mobbing nebo diskriminaci na pracovišti.

Utuzování kolektivu je z pohledu autorky na velmi dobré úrovni. Firma organizuje pro své zaměstnance různé akce a teambuildingy několikrát do roka. Negativem těchto událostí je špatná informovanost některých zaměstnanců o pořádání akce.

Závodní jídelna, která je k dispozici každý pracovní den všem stálým zaměstnancům, prošla během let několika změnami. Od změny dodavatele stravování až po modernizaci objektu. Společnost EUREST, a.s. dodávala dříve obědy do závodní jídelny. Po několika letech společnost M a v e l, a.s. svého původního dodavatele nahradila společností BENEREST, a.s., která stravu pro zaměstnance zajišťuje již druhým rokem. Podle průzkumu je 56 % zaměstnanců s touto formou stravování zcela spokojeno. 19 % dotazujících odpovědělo, že se stravováním spokojeno není. 17 % zaměstnanců je spíše nespokojeno a 8 % je spíše spokojeno. Příčinou nespokojenosti je podle zjištění autorky špatná kvalita některých z jídel.

Po vyhodnocení praktické části bakalářské práce by autorka ráda společnosti M a v e l, a.s. doporučila, aby se více zaměřila na komunikaci mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců napříč firmou. Špatná komunikace a negativní mezilidské vztahy vedou k výraznému oslabování produktivity práce.

## **Závěr**

Závěrem je možno konstatovat, že M a v e l, a.s. v souladu s platnou legislativou zajišťuje standardní podmínky pro výkon práce. Jak v dělnických, tak i technických profesích svých zaměstnanců i agenturních pracovníků. Je samozřejmé, že toto je proces neustálého zlepšování. Ke zdokonalování pracovních podmínek společnost využívá dotačních programů zaměřených na lepší pracovní prostředí, včetně modernizace strojní technologie s cílem zatraktivnit práci v M a v e l u pro nedostatkové profese na trhu práce (operátoři CNC strojů).

Z dotazníkového šetření autorky je možno vyvozovat nedostatečnou komunikaci mezi dělnickými profesemi a jejich přímými nadřízenými. Nejen pokud jde o strategii společnosti s cílem jejího sdílení zaměstnanci, ale i běžnou komunikaci o problémech na pracovištích. Toto přispěje k neformální autoritě vedoucích pracovníků řídících výrobu u podřízených pracovníků a přispěje to k eliminaci případných pracovních konfliktů mezi jednotlivými pracovníky. Autorka doporučuje krátké denní „desetiminutovky“ při zahájení jednotlivých směn, kde se vyhodnotí předchozí den, případně se proberou aktuální problémy a upřesní program výroby.

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti odborného rozvoje a jazykových dovedností je nezbytné pro zajištění zahraničních dodávek. Autorka se touto problematikou doporučuje zabývat.

## ZÁVĚR

Pracovní prostředí včetně pracovních podmínek ovlivňuje do značné míry pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Konkurence v 21. století je natolik vysoká, že dochází k přesycení trhu nabídkami stejného sortimentu. Podniky se snaží vzájemně bojovat a předhánět se na předních příčkách úspěšnosti firem. Dochází k tomu, že přes veškerou snahu udržet se na trhu často firmy zapomínají, že mají pečovat o své zaměstnance, a nesoustředit se pouze na úspěšnost výrobku.

Práce na téma „Vliv pracovního prostředí na výkonnost a spokojenost zaměstnanců“ měla za úkol zjistit, jaké okolnosti ovlivňují pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců ve výrobním strojírenském podniku M a v e l, a.s. v Benešově.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část práce byla rozdělena celkem do pěti kapitol. První kapitola byla zaměřena na psychologii práce, jejíž podkapitolu tvořili sociální a inženýrská psychologie, která blíže informovala o základní problematice pracovního prostředí. Druhá kapitola analyzovala hlediska základních pojmů, kde bylo podrobněji popsáno, co znamená pojem práce, lidská práce, pracovní prostředí, pracovní místo, pracovní výkon, pracovní výkonnost a pracovní motivace. Třetí kapitola se orientovala přímo na pracovní podmínky zaměstnanců. Popisovala rozvržení pracovní doby včetně doby odpočinku a následně vylíčila pracovní prostředí z ergonomického hlediska (barevná úprava pracoviště, osvětlení pracoviště a hluk na pracovišti). Předposlední kapitola obsahovala péči o zaměstnance, která blíže informovala o vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců spíše dělnických profesí. Firemní kultura a identita představovaly poslední kapitolu teoretické části práce. Do firemní kultury byly zahrnuty mezilidské vztahy na pracovišti, tým, týmová práce a v poslední části práce i mobbing, bossing a diskriminace na pracovišti. Celá teoretická část byla zaměřena převážně na výrobní strojírenské podniky.

V praktické části byly použity poznatky z teoretické části práce a vlastní zkušenosti autorky. Práce byla zpracována za pomoci kvantitativního (dotazníkového) a kvalitativního (pozorování) šetření, které byly vyhodnoceny pomocí tabulek a slovního vyjádření. Byl vymezen cíl práce, výzkumné otázky včetně hypotéz, které byly potvrzeny nebo vyvráceny. Formulován byl výzkumný vzorek, výzkumná metodika, časová organizace a interpretace výsledků včetně doporučení pro praxi.

Z výsledků bylo zjištěno, že zaměstnance při pracovním výkonu ovlivňují ze všeho nejvíce průměrné mezilidské vztahy na pracovišti a finanční ohodnocení. Zajímavým zjištěním bylo, že firma zaměstnává v současné době i takové pracovníky, které práce baví a naplňuje je. Ačkoliv se zaměstnavatel snaží vytvářet pro své pracovníky optimální pracovní prostředí a podmínky, ne všichni tento názor sdílejí. Špatné klimatické podmínky jsou dalším problémem, který omezuje zaměstnance při jejich práci. Za kladné autorka považuje poskytování různých forem benefitů a utužování vztahů na pracovišti formou firemních akcí a teambuildingů.

Doporučení autorky spočívá ve zlepšení komunikace mezi jednotlivými stupni organizace. Nejen pokud jde o strategii společnosti s cílem jejího sdílení zaměstnanci, ale i běžnou komunikaci o problémech na pracovištích. Autorka doporučuje krátké denní „desetiminutovky“ při zahájení jednotlivých směn. Žádoucí změnou je podle autorky vzdělávání zaměstnanců v oblasti odborného rozvoje a jazykových dovedností, které jsou nezbytné pro zajištění zahraničních dodávek. Autorka dále vidí nápravu ve zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců ze strany zaměstnavatele a doporučuje se touto problematikou zabývat i do budoucnosti.

Zpracování bakalářské práce poskytlo přehled informací o pracovním prostředí, které značně ovlivňuje pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců společnosti M a v e l, a.s. Za hlavní přínos bakalářské práce autorka považuje zpracování praktické části, která společnosti poskytla zpětnou vazbu od jejích stávajících pracovníků. Autorka dále navrhla doporučení k dalšímu rozvoji společnosti v oblasti odborného a jazykového rozvoje zaměstnanců, komunikace na pracovišti a zlepšení pracovních podmínek na pracovišti.

Žádoucím tématem, kterým se musí vedení společnosti zabývat, je plná integrace dřívější dceřiné společnosti do M a v e l u, pokud jde o práci s lidmi a sbližování firemních kultur a nastavených hodnot.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů:

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

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 187. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

DRUCKER, P. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 80-7179-893-2.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

KELNAROVÁ, J. a E. MATĚJKOVÁ. *Psychologie 1. díl*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3270-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem 2*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2956-5.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

VTÍPIL, Z. *Sociální psychologie práce*. 2. vyd. Olomouc: 2005. Vysokoškolská skripta. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Katedra psychologie.

### **Seznam použitých internetových zdrojů:**

BOZPINFO. *Co je to ergonomie*. [online]. [cit. 2015-01-19]. Dostupné z:

[http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tematicke\\_prilohy/ergonomie/ergonomie1.html](http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie1.html)

KOHOUTEK, R. *Psychologie práce*. [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z:

<http://charlijen.net/wp-content/uploads/downloads/2010/11/Psychologie-pr%C3%A1ce.pdf>

MICHALÍK, D. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*. [online]. [cit. 2015-02-09].

Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>.

MPSV. *Pracovní doba a doba odpočinku*. [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB032>

OCHRÁNCE. *Šikana na pracovišti*. [online]. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z:

<http://www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/chcete-si-stezovat/zivotni-situace-problemy-a-jejich-reseni/sikana-na-pracovisti-mobbing-bossing-a-diskriminace/>

PORADNA PRÁVA. *Diskriminace, její hodnocení a dokazování prostřednictvím statistických údajů v České republice*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:

[http://www.poradna-prava.cz/folder05/diskriminace\\_\\_jeji\\_hodnoceni\\_a\\_dokazovani\\_prostrednictvim\\_statistickyh\\_udaju.pdf](http://www.poradna-prava.cz/folder05/diskriminace__jeji_hodnoceni_a_dokazovani_prostrednictvim_statistickyh_udaju.pdf)

SVOBODOVÁ, E. *Stravování zaměstnanců*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:

<http://www.accontes.cz/stravovani-zamestnancu>

ŠMORANCOVÁ, N. *Komunikace na pracovišti*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:  
<http://www.mujskouc.cz/komunikace-na-pracovisti-i-dil/>

ŠTUDENC, M. *Podniková kultura*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:  
[http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_mlzII\\_pk\\_studenc.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlzII_pk_studenc.pdf)

ŠREIBROVÁ, E. *Psychologie práce*. [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z:  
[http://www.oakostelec.cz/moodle/pluginfile.php/3030/mod\\_folder/content/0/Sreibrova/psychologie/11\\_PSY\\_psychologie\\_prace.ppt?forcedownload=1](http://www.oakostelec.cz/moodle/pluginfile.php/3030/mod_folder/content/0/Sreibrova/psychologie/11_PSY_psychologie_prace.ppt?forcedownload=1).

ZÁCHRANNÝ KRUH. *Typy diskriminace*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:  
<http://www.zachranny-kruh.cz/pro-verejnost/kriminalita-rizikove-chovani/diskriminace-mobbing/typy-diskriminace.html>



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Pracovní místo jako základní organizační jednotka .....	16
Obrázek 2: Podstata řízení pracovního výkonu .....	18

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Věkové uspořádání zaměstnanců .....	54
Tabulka 2: Délka zaměstnání .....	54
Tabulka 3: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	55
Tabulka 4: Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost .....	56
Tabulka 5: Spokojenost s finančním ohodnocením .....	56
Tabulka 6: Využívání zaměstnaneckých benefitů .....	57
Tabulka 7: Zvyšování kvalifikace .....	58
Tabulka 8: Zajištění podmínek pro bezpečnost na pracovišti .....	58
Tabulka 9: Optimální podmínky pro práci .....	59
Tabulka 10: Úvahy o změně zaměstnání .....	60
Tabulka 11: Pracovní vztahy s kolegy .....	60
Tabulka 12: Utužování kolektivu formou mimopracovního vyžití .....	61
Tabulka 13: Předcházení diskriminace na pracovišti .....	62
Tabulka 14: Spokojenost s formou stravování .....	62

# SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## **Příloha A – Dotazník**

**Jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského Praha. Píši bakalářskou práci na téma „ Vliv pracovního prostředí na výkonnost a spokojenost zaměstnanců“.**

**Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku.**

**Výsledky budou použity jen pro účel této práce.**

- 1) Jsem**      a) Muž      b) Žena
- 2) Věk**      a) 18-26      b) 27-35      c) 35-42      d) 42-50      e) 50+

**3) Jak dlouho se Vašemu zaměstnání věnujete?**

- a) 1 rok
- b) 2-5 let
- c) 5-9 let
- d) 10 a více let

**4) Co si myslíte, že by nejvíce ovlivnilo Vaši pracovní spokojenost?**

- a) Finanční ohodnocení
- b) Dobrý pracovní kolektiv
- c) Pocit z dobře vykonané práce
- d) Pozitivní hodnocení práce od vedoucího pracovníka/zaměstnavatele
- e) Jiné

**5) Co podle Vás ovlivňuje nejvíce Vaši pracovní nespokojenost?**

- a) Fyzická zátěž
- b) Finanční ohodnocení
- c) Špatné pracovní vztahy
- d) Jiné

**6) Jste spokojen s finančním ohodnocením?**

- a) Spíše spokojen
- b) Spíše nespokojen
- c) Spokojen
- d) Nespokojen

**7) Využíváte zaměstnanecké benefity? Pokud ano, uveďte které.**

- a) Stravenky
- b) Penzijní připojištění
- c) Životní pojištění
- d) Volnočasové aktivity
- e) Školení a kurzy
- f) Přejížděné ubytování
- g) Zvýhodněné půjčky
- h) Nepeněžní dary
- ch) Motorové vozidlo

**8) Je Vám umožněno ze strany zaměstnavatele zvyšovat svou kvalifikaci?**

- a) Ano
- b) Ne

**9) Zajišťuje Vám zaměstnavatel veškeré podmínky pro Vaši bezpečnost při práci?**

- a) Ano
- b) Ne

**10) Myslíte si, že zaměstnavatel vytváří optimální podmínky pro Vaši práci?**

- a) Ano
- b) Ne

**11) Přemýšlel jste někdy o změně zaměstnání?**

- a) Někdy
- b) Nikdy
- c) V poslední době ano

**12) Jaké jsou Vaše vztahy s kolegy?**

- a) Výborné
- b) Průměrné
- c) Dobré
- d) Špatné

**13) Myslíte si, že mimopracovní vyžití, které Vám umožňuje zaměstnavatel, přispívá k utužení kolektivu?**

- a) Ano
- b) Ne

**14) Snaží se zaměstnavatel předejít šikaně na pracovišti?**

- a) Ano
- b) Ne

**15) Jste spokojen s formou stravování?**

- a) Spíše spokojen
- b) Spíše nespokojen
- c) Spokojen
- d) Nespokojen

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Denisa Bodláková

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

**Forma studia:** Prezenční

**Název práce:** Vliv pracovního prostředí na výkonnost a spokojenost zaměstnanců

**Rok:** 2012 – 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 61

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 17

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 11

**Vedoucí práce:** PhDr. Milan Demjanenko