Vliv pracovních podmínek na pracovní činnost a spokojenost zaměstnanců

Vypracovala: Jana Takáčová
Vedoucí práce: PhDr. Jitka Šebová Šafaříková
České Budějovice 2017
Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích, dne 26. 4. 2017

..........................................

Jana Takáčová
Poděkování

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

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

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

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

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

Annotation

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

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

Úvod ............................................................................................................. 9

I Teoretická část .......................................................................................... 10
  1 Pracovní podmínky .................................................................................. 10
    1.1 Fyzikálně chemické podmínky ......................................................... 10
      1.1.1 Hluk a vibrace ............................................................................ 10
      1.1.2 Osvětlení ...................................................................................... 13
      1.1.3 Barevná úprava .......................................................................... 16
      1.1.4 Mikroklimatické podmínky ......................................................... 17
    1.2 Prostorově funkční podmínky .............................................................. 20
    1.3 Organizační podmínky ....................................................................... 23
      1.3.1 Organizace pracovní doby ......................................................... 23
      1.3.2 Hodnocení a odměňování .............................................................. 25
        1.3.2.1 Hodnocení pracovníků ............................................................ 25
        1.3.2.2 Odměňování pracovníků ......................................................... 26
      1.3.3 Benefity a služby poskytované pracovníkům .............................. 28
    1.4 Sociálně psychologické podmínky ..................................................... 30
      1.4.1 Mezilidské vztahy ...................................................................... 30
      1.4.2 Typologie problémových osob ..................................................... 31
        1.4.2.1 Dotěra ...................................................................................... 32
        1.4.2.2 Trouba ................................................................................... 32
        1.4.2.3 Váhavec .................................................................................. 32
        1.4.2.4 Pedant .................................................................................... 32
        1.4.2.5 Nedůvěřivec ......................................................................... 32
        1.4.2.6 Drsňák .................................................................................... 33
        1.4.2.7 Hulvát ..................................................................................... 33
        1.4.2.8 Snob ...................................................................................... 33
        1.4.2.9 Věčný kritik .......................................................................... 33
| 1.4.2.10 | Švejk | 34 |
| 1.4.2.11 | Robot | 34 |
| 1.4.2.12 | Solitér | 34 |
| 1.4.3 | Mobbing | 34 |
| 1.5 | Výběr pracovníků na pozici a možnosti kariérního postupu | 37 |
| 1.5.1 | Výběr pracovníků na pozici | 37 |
| 1.5.1.1 | Profesiografie | 37 |
| 1.5.1.2 | Metody výběru zaměstnanců | 37 |
| 1.5.2 | Možnosti kariérního postupu | 38 |
| 1.6 | Bezpečnost práce a pracovní rizika | 39 |
| 1.6.1 | Bezpečnost práce | 39 |
| 1.6.2 | Pracovní rizika spojená s výkonem práce | 41 |
| 2 | Pracovní činnost | 42 |
| 2.1 | Pracovní výkon a výkonnost | 42 |
| 2.2 | Kritéria pracovní výkonnosti | 43 |
| 2.3 | Hodnocení pracovní výkonnosti | 44 |
| 3 | Spokojenost v pracovním procesu | 44 |
| 3.1 | Faktory pracovní spokojenosti | 44 |
| 3.1.1 | Vykonávaná práce | 45 |
| 3.1.2 | Podmínky práce | 45 |
| 3.1.3 | Mzdové ohodnocení | 45 |
| 3.1.4 | Vedoucí pracovníci | 45 |
| 3.1.5 | Spolupracovníci | 46 |
| 3.1.6 | Organizace práce | 46 |
| 3.1.7 | Pracovní postup | 46 |
| 3.1.8 | Pracovní perspektivy | 46 |
| 3.1.9 | Úroveň péče o zaměstnance | 46 |
3.2 Metody zjišťování spokojenosti ................................................................. 47
  3.2.1 Použití strukturovaných dotazníků ......................................................... 47
  3.2.2 Rozhovor ........................................................................................................ 47
  3.2.3 Diskusní skupiny .......................................................................................... 47
  3.2.4 Metoda kritických událostí ............................................................................. 47
  3.2.5 Metoda zjišťování tendencí k činům ............................................................ 47

3.3 Spokojenost a pracovní chování ................................................................. 48

II Empirická část .................................................................................................... 49
  1 Cíl výzkumu ....................................................................................................... 49
  2 Design výzkumu ................................................................................................. 49
    2.1 Výzkumné otázky ............................................................................................. 49
    2.2 Navrhovaná metodika výzkumu .................................................................... 49
  3 Historie pracoviště ............................................................................................. 50
  4 Realizace výzkumu ............................................................................................. 51
  5 Výsledky dotazníkového šetření ....................................................................... 52
  6 Výsledky případové studie .................................................................................. 55
    6.1 Fyzikální podmínky ......................................................................................... 56
      6.1.1 Hlučnost ..................................................................................................... 56
      6.1.2 Osvětlení .................................................................................................... 58
      6.1.3 Teplota ....................................................................................................... 59
      6.1.4 Vzhled prostředí ....................................................................................... 61
    6.2 Prostorové a funkční podmínky ................................................................... 63
    6.3 Organizační podmínky práce .......................................................................... 64
      6.3.1 Organizace pracovní doby ....................................................................... 64
      6.3.2 Množství práce k vykonání ....................................................................... 66
      6.3.3 Odměňování ............................................................................................... 67
      6.3.4 Benefity ..................................................................................................... 69
6.4 Sociálně psychologické podmínky ............................................................... 70
6.4.1 Vztahy s kolegy ....................................................................................... 70
6.4.2 Vztahy s vedením .................................................................................. 71
6.5 Spokojenost na pracovišti ......................................................................... 73
7 Diskuze ........................................................................................................... 74
8 Limity práce .................................................................................................... 76
9 Závěr ............................................................................................................... 76
10 Seznam použitých zdrojů ............................................................................. 79
11 Příloha............................................................................................................ 81
Úvod

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

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

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

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

1 Pracovní podmínky

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

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

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

1.1 Fyzikálně chemické podmínky

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

1.1.1 Hluk a vibrace

Hluk a zvuky, doléhající k nám z okolí, jsou nedílnou součástí moderního způsobu života. Ať již na nás působí zvuky aut projíždějících kolem, nebo neustálé hučení moderních technologií (IT technika, televize, lednice, aj.), nelze je z našeho života zcela
vyloúčit, proto se s nimi musíme naučit žít a pracovat. Dle Hüttllové (1998) kromě zvuků, které nás denně obklopují, se může v okolí vyskytovat hluk rušivý nebo dokonce i nebezpečný a s těmito problémy se snaží v pracovních podmínkách pracovat již zmíněná ergonomie a inženýrská psychologie.

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

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


Pro správné posouzení zvukových podmínek na pracovišti, je nutné se podle Koubka (2009) zabývat hladinou zvuku (měřeno v decibelech), kmitočtem zvuku (měřen v Hz) a délku působení zvuku na jedince. Tyto faktory hluku jsou velmi důležité. Na jedince má silnější negativní vliv hluk stejné hladiny s vysokým kmitočtem, než hluk s kmitočtem nízkým. Také délka působení hluku je velmi zásadní. Pokud je působení hluku přítomno po celou osmihodinovou pracovní dobu, vyskytují se zdravotní problémy u zaměstnanců
mnohem dříve, než když je působení hluku kratší. Nepravidelnost vystavování zaměstnanců hluku má však na lidské zdraví dopady nejhorší. Lidský organismus se nemůže adaptovat na zvukové pracovní podmínky, pokud je jim vystavován nepravidelně a v různém rozsahu.

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

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

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


Vibrace jsou definovány jako mechanické kmitání a chvění pevných těles. Dělí se na vibrace deterministické, jež mají pravidelný průběh, a na vibrace náhodné, které se mění nepředvídatelným způsobem. Důležité jsou i rázy neboli otřesy, kdy vibrace náhle změní svou sílu, polohu nebo rychlost. Dále dělíme vibrace dle přenosu na celkové horizontální nebo vertikální vibrace (o kmitočtu 0,5 Hz – 80 Hz), celkové vertikální vibrace (do 0,5 Hz), vibrace přenášené na ruce (8 Hz – 1000 Hz) a vibrace přenášené zvláštním způsobem (na hlavu, páteř, ramena apod., mají kmitočtový rozsah 1 Hz – 1000 Hz). Expozice
intenzivním vibracím má vždy vliv na celý organismus a vyvolává nepříjemný pocit. Zdravotní dopady bývají velmi závažné. Pracovníci vystavení dlouhodobě expozici vibracím počítají silné bolesti hlavy, kloubů a svalů, často trpí onemocněním cév a v nejhorším případě může dojít k narušení nervové soustavy v oblasti vystavené vibracím, poté dochází i ke ztrátě citlivosti v prstech a celých horních končetinách. Nejvyšší přípustný expoziční limit je u vibrací přenášených na ruce 123 dB, u vibrací přenášených zvláštním způsobem 100 dB a u celkových vertikálních a horizontálních vibrací je expoziční limit 110 dB (Hanáková, & Matoušek, 2006).

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

1.1.2 Osvětlení

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

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

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

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

Při hodnocení světelných podmínek pracoviště by bylo velkou chybou měřit pouze intenzitu osvětlení. Intenzita je sice velmi důležitá, avšak nesmí být příliš vysoká. Při vysoké intenzitě světla může dojít k oslnění pracovníka, což může být příčinou nehod na pracovišti a zrak pracovníka může být nenávratně poškozen. Je nutné hodnotit také směr
světla, rovnoměrnost, stínivost a kontrast, světelnou stálost, oslnivost a ostrost, barvu světla, celkový jas a barvy prostoru (Mikuláštík, 2007).


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

1.1.3 Barevná úprava

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

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


Barvy lze dle Hüttlové (1998) dělit na teplé (červená, žlutá), studené (zelená, modrá) a neutrální (bilá, černá a odstíny šedé). Teplé barvy v člověku budí dojem tepla, evokuji život, provokují, jsou aktivní, podněcují člověka k činnosti. Studené barvy naopak vyvolávají pocit chladu, uklidňují, jsou pasivní, podporují duševní soustředění. Studené barvy je proto výhodnější použít pro interiéry kanceláří a na všechna pracoviště, kde se
pracuje především duševně a je vyžadováno plné a dlouhodobé soustředění. Syté a teplé barvy opticky zmenšují, proto je vhodné je užít ve velkých místnostech, obzvláště pokud jsou chladnější.

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


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

1.1.4 Mikroklimatické podmínky

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

Teplotu a vlhkost je nutné posuzovat ve vzájemném vztahu. Pro tepelné podmínky je důležitý pojem tepelná pohoda. Tepelnou pohodou rozumíme stav organismu, kdy je dosažena rovnováha mezi množstvím tepla jedincem produkovaným a množstvím tepla odebraným okolím. Teplota musí být upravena v závislosti na relativní vlhkosti vzduchu.
Pokud je vlhkost vzduchu zvýšená, zhoršuje se termoregulace těla, neboť je znesnadněno odpařování z tělního povrchu. Tím je narušen pocit tepelné pohody (Hrabětová, 1998). Tepelná pohoda má významný vliv na subjektivní pocit pohody, potřebnou míru odpočinku, a také na skutečnou produktivitu práce (Hanáková, & Matoušek, 2006).

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

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

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

Při nízkých teplotách na pracovišti dochází u jedince k omezení průtoku krve kůži, vzestupu tlaku, zrychlení srdeční frequencie a zvyšuje se potřeba kyslíku. Při dlouhodobém
vystavení dochází na lokálních částech (např. ušní boltce, prsty) k omrzlinám. Po vyčerpání termoregulačních možností dochází ke zpomalení srdeční frekvence, dýchání je oslabeno, přichází ospalost a otupělost a jedinec umírá na selhání krevního oběhu (Hanáková, & Matoušek, 2006).

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


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

1.2 Prostorově funkční podmínky


Vybavení pracoviště nelze vyrobit na míru všem pracovníkům. Je tedy potřeba, aby bylo základní vybavení nastavitelné (pokud je to možné). Sedadlo s nastavitelnou výškou
sedadí plochy by mělo mít výšku od 38 do 50 cm, pro pevné sedadlo platí výška 43 cm. Výška pracovního stolu by měla být pro muže 70 cm a pro ženy 65 cm, výška manipulační plochy pro práci vestoje by měla pro muže dosahovat výšky 103 cm a u žen 95 cm, pokud však výška manipulovaného předmětu nepřesáhne 5 cm (Chundela In Mikuláštík, 2007).

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

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

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

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

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

1.3 Organizační podmínky

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

1.3.1 Organizace pracovní doby

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Správné organizování pracovní doby je důležité především proto, aby se omezily zdravotní potíže zaměstnanců způsobené přetěžováním, nedostatkem odpočinku (únavou) a nevhodnou životosprávou (Hrabětová, 1998). Náročné situace, ve kterých se zaměstnanec ocitá poprvé, mohou způsobit zvýšenou psychickou zátěž. Pracovník se tak
může ocitnout až ve stavu přetížení. Ve stavech přepětí se u pracovníka objevuje podrážděnost, citová labilita a může reagovat nepřiměřeně situací. Tyto faktory zvyšují v pracovním provozu chybovost, potažmo i nehodovost (Pauknerová, 2006).

1.3.2 Hodnocení a odměňování

1.3.2.1 Hodnocení pracovníků

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

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


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


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

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

1.3.2.2 Odměňování pracovníků

Systém odměňování pracovníků by měl být přitažlivý, aby motivoval zaměstnance. Tím pádem by měl být i srovnatelný s ostatními podniky ve stejném odvětví. Měl by být spravedlivý, pracovník by měl být odměňován podle svých zásluh a neměl by být v nevýhodě k ostatním pracovníkům. Systém odměňování by měl být pracovníkovi jasný.
Zaměstnanci musejí znát princip, na jakém jsou oceňováni a měl by být pro ně pochopitelný (Livian, & Pražská, 1997).

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

1. Časová mzda a plat

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

2. Úkolová mzda

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

3. Podílová (provizní) mzda

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

4. Mzdy za očekávané výsledky práce

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

5. Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

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

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

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

1.3.3 Benefit a služby poskytované pracovníkům

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

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

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

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


Kafeteria systém je nejefektivnější nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Zaměstnancké výhody jsou stále více uplatňovaný systém odměn, a pokud si zaměstnanci
můžou vybrat výhody, které jim nejvíce vyhovují, zvyšuje se jejich spokojenost a snižuje se fluktuace zaměstnanců na pracovním místě. Zároveň je tento systém úspornější a nabízí větší možnost kontroly nákladů. S vyšší hospodářností systému se může zvyšovat i pestrost a přitažlivost výhod. Zaměstnanci si váží možností výběru svého balíčku výhod, protože jim dodává pocit, že jsou rovnoprávnými partnery (Koubek, 2009).

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

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

1.4 Sociálně psychologické podmínky

1.4.1 Mezilidské vztahy

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

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

- **Soutěžení**: vyznačuje se výraznou snahou získat prospěch na úkor ostatních, uplatňuje se zde nízká vstřícnost a vysoké sebeprosazení
- **Spolupráce**: snaha o hodnoty nebojovat, ale společně je utvářet, umožňuje společné vítězství (v angličtině win – win)
• Destrukce: obě strany tímto přístupem ztrácejí, hodnoty nejsou vytvářeny, jsou ničeny
• Přizpůsobení: člověk je smířen s tím, že jeho hodnoty budou sloužit druhé straně, k přizpůsobení může dojít tlakem vnějších okolností, či z vlastního rozhodnutí (obětování se)

Další typy sociálních interakcí se dají dělit:

1. Dělení interakcí dle subjektů v interakci:
   a. jedinec vs. jedinec (tzv. dyadická interakce)
   b. jedinec vs. skupina
   c. skupina vs. skupina

2. Druhy interakcí dle proximity
   a. přímá interakce (interakce tváří v tvář)
   b. nepřímá interakce (použitím prostředníka, jiné komunikační kanály)

3. Typy interakcí dle motivace
   a. záměrná interakce (vstup do interakce za účelem motivovat, ovlivňovat)
   b. nezáměrná interakce (probíhá přirozeným způsobem v každodenním kontaktu s okolím) (Hlušička In Bednář et al, 2013, s. 163)

1.4.2 Typologie problémových osob

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

• Většina osob hodnotí jeho chování jako zvláštní.
• Neustále dochází k nedorozuměním mezi ním a různými ostatními osobami.
• Vnímá realitu pokřiveně. Některé věci odmítá vidět nebo si je vykládá jinak.
• Sám sebe většinou vnímá jako bezproblémového, chybu vidí ve svém okolí.
• Na vstřícné sociální strategie reaguje jinak, než okolí očekává (podezřívavě, bere to jako slabost nebo dokonce jako projev nepřátelství).
• Ostatní lidi vnímají jen v určitých kategoriích (trouba, nepřítel, spojenec).
• Bývá sebestředný a nedokáže vstoupit do důvěrného vztahu.
Problémové osoby lze rozdělit do základních typů dle vzorců chování, které užívá. Jsou to dotěra, trouba, váhavec, pedant, nedůvěřivec, drsňák, hulvát, snob, věčný kritik, švejk, robot a solitér (Drahoňovský In Bednář et al, 2013).

1.4.2.1 **Dotěra**

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

1.4.2.2 **Trouba**

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

1.4.2.3 **Váhavec**


1.4.2.4 **Pedant**

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

1.4.2.5 **Nedůvěřivec**

Nedůvěřivec se jen těžko svěřuje ostatním lidem, neustále pochybuje o jejich lojalitě. Pociťuje, že je neustále někým využíván a znevýhodněn. Nedokáže druhému nic

1.4.2.6 Drsňák


1.4.2.7 Hulvát


1.4.2.8 Snob

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

1.4.2.9 Věčný kritik

1.4.2.10 Švejk


1.4.2.11 Robot


1.4.2.12 Solitér


1.4.3 Mobbing


Příčinami mobbingu může být příliš stresu v práci, přetížení, špatná organizace pracovní doby, ale také nuda a nevytíženost, takže mají mobbující pracovníci dost času
k pronásledování obětí. Dalším důvodem může být i špatné a nedůsledné řízení podniku, konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti (Pauknerová, 2006).

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

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

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

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

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


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

1.5.1 **Výběr pracovníků na pozici**


1.5.1.1 **Profesiografie**

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

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

1.5.1.2 **Metody výběru zaměstnanců**

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


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

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

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

1.5.2 Možnosti kariérního postupu

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

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

1.6 Bezpečnost práce a pracovní rizika

1.6.1 Bezpečnost práce


Bezpečnost práce je závislá na:

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

Každý zaměstnavatel má za povinnost dbát na preventivní opatření bezpečnosti práce pro snížování nehodovosti a úrazovosti. K této povinnosti patří především seznámení pracovníků se zásadami bezpečnosti práce, s předpisy, kterými by se měli na pracovišti řídit a dále i seznámení s možnými riziky a těžkými úrazy v daném režimu. Povinností zaměstnavatele je také kontrola dodržování těchto předpisů, zjišťování nejčastějších příčin úrazů na daném pracovišti, zajištění ochranných pracovních pomůcek a kontrola jejich
užívání. Dále by se měl zaměstnavatel pokusit odstranit nebezpečnou a namáhavou práci, je-li to možné (Mikuláštík, 2007).

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

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

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

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

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

Hrabětová (1998) uvádí, že mezi přičiny vzniku pracovních úrazů patří i druh prováděné práce (např. užívání dopravních prostředků, vadný stav zařízení), organizace pracovní doby (např. noční směna, únava), chování pracovníka (neopatrnost, chybné
rozhodnutí apod.) a velikost organizace (menší organizace nemají prostředky pro experta na bezpečnost práce).

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

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

1.6.2 Pracovní rizika spojená s výkonem práce

Pracovní rizika, která zde budu popisovat, jsou již vztažena k praci s sezením, protože nadměrný stres způsobuje různá onemocnění a může vyústit až v neschopnost vyrovnávat se s požadavky práce a tím snižit výkon organizace.

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

Sedavé zaměstnání a s ním spojený nedostatek pohybu může způsobovat dokonce i osteoporózu (tj. řídnutí kostí neboli redukce hustoty kostní tkáně). Je zde také zvýšené riziko křečových žil, neboť je omezen žilní návrat z dolních končetin. Omezené břišní dýchání při sezení s kulatými zády může způsobit nedostatečné zásobení mozku kyslíkem a s tím spojenou horší koncentraci, soustředěnost potažmo i výkonnost. Nedostatek pohybu je nutné kompenzovat nejen po pracovní době, ale i při ní. Je vhodné si vyhradit čas v práci
na mikropauzy, ve kterých se člověk protáhne a udělá si pár kompenzačních cviků (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

Při práci s počítačem jsou opět nejvíce postižena záda pracovníka, především krční páteř. Při nesprávném umístění obrazovky (zátěž na krční páteř) a nevhodné umístění klávesnice (často není možnost opření rukou, což zatěžuje hrdní páteř). Další často zasaženou oblastí při práci s počítačem jsou horní končetiny, které jsou přetěžovány dlouhodobou prací s myší, opakování pohybů ruky na klávesnicí a zvýšené napětí palců a maličků, které často nejsou používány. Při přetěžování horních končetin dochází k následujícím zdravotním důsledkům: záněty šlach, útlakové syndromy nervů (syndrom karpálního tunelu) a také vznik tenisového loktu (Gilbertová, & Matoušek, 2002).

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

2 Pracovní činnost

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

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

2.1 Pracovní výkon a výkonnost

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


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

2.2 **Kritéria pracovní výkonnosti**

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

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

výkonnost v Assessment centre – posuzování výkonnosti podle zadaných úkolů

2.3 Hodnocení pracovní výkonnosti

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

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

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

3 Spokojenost v pracovním procesu

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

3.1 Faktory pracovní spokojenosti

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

### 3.1.1 Vykonávaná práce

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

### 3.1.2 Podmínky práce

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

### 3.1.3 Mzdové ohodnocení

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

### 3.1.4 Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci mají na spokojenost zaměstnanců značný vliv. Stylem svého vedení mohou značně ovlivnit atmosféru na pracovišti. Negativní vliv může mít jak autokratické jednání, tak nerozhodnost nadřízeného, k zaměstnancům se vedoucí pracovník může chovat nespravedlivě nebo dokonce hrubě (Pauknerová, 2006). Negativní vztahy s vedením bývají častou příčinou odchodu ze zaměstnání. Pozitivní vliv na spokojenost má
projevený zájem o podřízené, kvalitní předávání informací a úkolů a v neposlední řadě i spravedlivé hodnocení (Výrost, & Slaměník, 1998).

3.1.5 Spolupracovníci


3.1.6 Organizace práce

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

3.1.7 Pracovní postup

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

3.1.8 Pracovní perspektivy

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

3.1.9 Úroveň péče o zaměstnance

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


3.2.1 **Použití strukturovaných dotazníků**


3.2.2 **Rozhovor**

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

3.2.3 **Diskusní skupiny**

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

3.2.4 **Metoda kritických událostí**

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

3.2.5 **Metoda zjišťování tendencí k činům**

Výrost a Slaměník (1998) uvádějí, že při aplikování této metody má zaměstnanec za úkol se kladně či záporně vyjádřit k jednotlivým výrokům, které se vztahují k organizaci nebo k pracovní činnosti. Mohou se tak zjišťovat postoje pracovníků k práci a k podniku.
Jako příklad výroku Výrost a Slaměník (1998, s. 50 – 51) uvádějí: „„Když se ráno probudíte, cítíte odpor jít do práce?‘ nebo „Když jste na dovolené, myslíte stále na to, co se děje v organizaci?“

3.3 Spokojenost a pracovní chování

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

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

II Empirická část

1 Cíl výzkumu

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

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

2 Design výzkumu

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

2.1 Výzkumné otázky

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

2.2 Navrhovaná metodika výzkumu

Pro tento výzkum bylo nejprve provedeno dotazníkové šetření jako předvýzkum (Miovský, 2006), které mělo za úkol zmapovat podmínky práce co největšího počtu zaměstnanců pro celkový obraz vybrané firmy. Nestandardizovaný dotazník byl vytvořen v elektronické podobě na www.docs.google.com . Vzorem pro něho byl dotazník Spokojenost zaměstnanců sestavený a vydaný Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí, ze kterého byly vybrány pouze ty otázky, které se vztahovaly k vybranému pracovišti. V dotazníku je sledována spokojenost s prací, se vztahy na pracovišti, spokojenost s hodnocením a odměňováním zaměstnance a s organizací práce.
Na základě dotazníku byly posléze provedeny polostrukturované rozhovory (Miovský, 2006) se čtyřmi zaměstnanci, kteří byli vybráni metodou samovýběru (Ferjenčík, 2010). Otázky, které byly kladeny, vycházely z dat získaných dotazníkem, kde cílem bylo zjistit konkrétní důvody, které u daného zaměstnance vedly ke spokojenosti či nespodkmenosti, zdali se tato situace změnila po organizační změně (rozdělení firmy na dvě společnosti), která nastala a jestli je pro zaměstnancovu spokojenost potřebná ještě nějaká další změna.

3 Historie pracoviště

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

Firma „XY“ měla 7,5 hodinovou pracovní dobu, programátoři a grafici měli otevřenou pracovní dobu, kdy si hodiny mohli napracovat v jakémkoli časovém rozmezí, avšak bylo nutné, aby všichni zaměstnanci byli k zastihnutí mezi 10. a 14. hodinou, kdy probíhají firemní porady a probíhají kolektivní řešení pracovních problémů. Programátoři a grafici měli mezi výhodami možnost práce z domova (Home office) na 10 dní v měsíci. Technická podpora a technici mohli Home office využít pouze ve výjimečných případech, jakým byla například nemoc. Firma zajišťovala pro své zaměstnance jisté benefity, kterými byla kromě home office, také volný vstup do konkrétního fitness centra, možnost výuky jazyků, firemní večírky a možnosti absolvovat kurzy a školení, která mohla pomoci v rozvoji zaměstnancových schopností.
Koncem května 2016 se tato firma rozdělila na dvě konkurenční společnosti, každá pod vedením jednoho z jednatelů. Důvodem rozdělení byly především pracovní neshody a odlišné vize každého z jednatelů, jak by měla firma dále podnikat, a kterým směrem by se měla ubírat.

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


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

4 Realizace výzkumu


5 Výsledky dotazníkového šetření

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

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

Graf 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fyzické podmínky</th>
<th>17</th>
<th>34</th>
<th>16</th>
<th>8</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rozhodně spokojen(a)</td>
<td>Spíše spokojen(a)</td>
<td>Spíše nespokojen(a)</td>
<td>Rozhodně nespokojen(a)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

Graf 2

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organizační podmínky</th>
<th>44</th>
<th>39</th>
<th>7</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rozhodně spokojen(a)</td>
<td>Spíše spokojen(a)</td>
<td>Spíše nespokojen(a)</td>
<td>Rozhodně nespokojen(a)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
K organizačním podmínkám se řadí organizace pracovní doby, benefity nabízené firmou a hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tento graf zobrazuje, jak jsou respondenti spokojeni s délkou pracovní doby, s možnostmi přestávek v práci, s odměňováním a s možnostmi zaměstnanecích výhod. Zde zaměstnanci odpovídali 44x rozhodně spokojen(a), 39x spíše spokojen(a), 7x spíše nespokojen(a) a 4x rozhodně nespokojen(a).

**Graf 3**

![Platební podmínky](graf3.png)

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

**Graf 4**

![Vztahy s kolegy v kanceláři](graf4.png)
Graf 5

Vztahy s přímým nadřízeným

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vycházíme spolu dobře</th>
<th>Vycházíme spolu spíše dobře</th>
<th>Vycházíme spolu spíše špatně</th>
<th>Vycházíme spolu špatně</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>16</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

Graf 6

Zaměstnanecké výhody

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rozhodně spokojen(a)</th>
<th>Spíše spokojen(a)</th>
<th>Spíše nespokojen(a)</th>
<th>Rozhodně nespokojen(a)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>25</td>
<td>36</td>
<td>11</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Mezi otázky souvisejícími se zaměstnaneckými výhodami patří otázky týkající se vzdělávacích možností, zaměstnaneckých večírků a home office. Zde uvedli respondenti 25x odpověď rozhodně spokojen(a), 36x spíše spokojen(a), 11x spíše nespokojen(a) a 3x rozhodně nespokojen(a)
Celková pracovní spokojenost byla hodnocena na sedmistupňové škále, kdy hodnota 1 znamenala nejnižší spokojenost a hodnota 7 nejvyšší spokojenost. Přes to, že zaměstnancům chybí některé zaměstnanecké výhody a někteří jsou nespokojeni s odměňováním a organizací pracovní doby, jsou zaměstnanci relativně v práci spokojeni. Z odpovědí, které jsem v dotazníku získala, byla hodnocená celková spokojenost 1x na stupni 4, 11x na stupni 5, 6x na stupni 6 a 1x nejvyšší stupeň 7. Nejméně spokojen nebyl nikdo z odpovídajících.

6 Výsledky případové studie

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

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

Adéla (27 let) pracovala ve firmě XY již čtyři roky na pozici technické podpory. V současnosti vykonává stále práci technické podpory ve firmě X, avšak k jejím
pracovním povinnostem připadlo nyní ještě zastoupení účetní v nejjednodušších úkonech v době dovolených.

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

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

6.1 Fyzikální podmínky

6.1.1 Hlučnost


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

„Teď už je to lepší. Samozřejmě tady vzniká taky hluk, když se něco řeší. Normálně někdy programátor potřebuje vyřešit nějaký problém, tak tom funguje spolupráce. Že ten programátor vznesl nějaký požadavek a všichni se zapojí do debaty, takže pak tam může vzniknout nějaký šum nebo něco takového, ale je možnost, že když to někomu nevyhovuje tak si nasadí ty sluchátka. A tam je prostě vidět, že když někoho se snažíme oslovit nebo poradit, tak jde vidět, že prostě nevímá, že opravdu poslouchá tu muziku, že není rušená. S hlučností tam je to teď fajn, protože jak jsem říkal, jak člověk má ty sluchátka
k dispozici. A většinou, když se právě řeší nějaký ty společný věcí, je to takový zajímavý pro
všechny, že to není jenom pro jednotlivce, ale řeší se to globálně, jako se všema. “ (Vilém
po rozdělení)

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

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

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

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

„Jako tam to bylo tak, že seš mezi lidma, což je fajn, ale samozřejmě je tam potom
hluk. Takže když s někym voláš, tak ti do toho kecaj, toho člověka neslyšíš, člověk neslyší
tebe, je to takový na houby no. Sice tam nedolýhaly zvuky zvenku, i když to bylo u silnice, ale ty zvuky uvnitř se hrozně rozlýhaly. “ (Michaela před rozdělením)

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

6.1.2 Osvětlení

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

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

„V tý místnosti, kde jsme teď, je to lepší, protože tam ty okna jsou jakoby normálně veliký, klasický, a tam jsou přímo žaluzie, takže tam se to světlo dá nějak regulovat. Takže pokud někdo tam má malo světla, tak se dají roztáhnout ty žaluzie. Ale tady je zase problém s tím, že někomu to světlo svítí přímo do toho monitoru, že pak mu prostě svítí přímo přes rameno do monitoru a není to příjemný. Pak samozřejmě, když je to sluníčko ve správný fázi, že to světlo jde rovnoměrně přímo do tý uličky mezi námi, tak je to příjemný. Ale máme tam i klasický světlo na stropě a dá se rozsvítit i jen ta část, kde to světlo zrovna není.“ (Vilém po rozdělení)
„V tý velký místnosti, kde jsme byli, tak tam byly celkem čtyři velké okna a jedno malé. To světlo bylo v pohodě v rámci těch lidí, co seděli u okna. Byla tam vlastně jedna část, kde byly čtyři místa, a tam to bylo se světlem špatný. Jakože tam nebylo žádný okno, tam to opravdu, jakoby že jsme měli i lampičky a to jsme mohli používat. Rozhodně to světlo tam nebylo ideální.“ (Adéla před rozdělením)

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

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

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

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

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

„Před tím rozdělením jsme byli vlastně v jiný kanceláři, než jsme teď. Klimatizace tam nebyla, bylo to vlastně na druhé straně od silnice, takže se tam daly otevřít okna a nemusela ta klimatizace tam bejt, což bylo lepší. Samotná ta klimatizace, tak z toho občas
bolí hlava a je těžký nastavit teplotu pro všechny ty zaměstnance v tý kanceláři. A pak samozřejmě v létě odpoledne v těch letních měsících teplota stoupá, a potom i to větrání bylo neefektivní, protože venku byl horkej vzduch a těžko se s tím pak pracovalo. A člověk když má zahřátej organismus, tak se potom se těžko přemýšlí a není možný se pak soustředit plus když se ještě vezmou v potaz ty faktory, kdy zrovna někdo telefonuje, tak to bylo dost hektický. “ (Vilém před rozdělením)

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

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

„Teďka už je to lepší, protože máme taky klimatizaci. Takže si to už koordinujeme tak, jak chceme, s tím, že my si jako třeba i hodně větráme. V tý velkým místnosti, kde jsme byli dřív, tam se to moc dobře nedalo, protože zase ten kdo byl u okna, tak mu byla zima, ale teď je dobrý to, že sice sedíme ve třech, ale každé vždycky má takový ten pocit, že tam čerstvé vzduch je potřeba. Než abysme hned zapínali klimatizaci nebo topení, tak ráno přijdeme, vyvětráme, během odpoledne a dopoledne se tam ještě jednou dvakrát větrá,
minimálně. S teplotou se člověk domluví. Je tam jedno topení, který stačí pro všechny a je to fajn.“ (Adéla po rozdělení)

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

„Teď můžeme větrat úplně krásně. Klimatizace tu sice není, takže v létě tu bejvá dost horko, ale v zimě to je fajn. Sice jsme ve čtvrtým patře, takže pak sem dost praží sluníčko, ale tak se holí za těžké, okna se otevřou a máme alespoň přírůstek čerstvého vzduchu. Rozhodně jsem teď víc spokojený. Ale to já jsem vždycky se vším spokojený.“ (Ondřej po rozdělení)

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

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

6.1.4 Vzhled prostředí

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

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

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

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

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

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

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

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

„V případě, že je to tak, jak to bylo dřív, kde se lidi překřičovali, tak ne. Ani si nedokážu představit, že by to takhle bylo jako to bejvá ee v těch telefonických call centrech nebo tak, tak to si asi nedovedu moc představit, že bych něco takového jako absolvovala, ale na druhou stranu teď, jak je to uzavřený, jak každý má svý a každý bere svý problémy, programátoři mají po ruce programátorů, my máme po ruce technika účetní je sama pro sebe svým způsobem v tomhle, takže dobrý. Jako pro mě teď dobrý a osobně bych to nevyhledávala ty open space. Asi bych to řešila jiným uspořádáním než takhle, jak to je prostě teď. Aspoň trochu více oddělený, aby ty lidi se dobře slyšeli, prostě odhlučnit to nějakým způsobem. Pro podporu určitě uzavřený. Programátoři a grafici ty
stejně řeší věci spolu, tak jim to nevadí, ale my potřebujeme klid a slyšet zákazníky. Teď je to fajn, ale už bych sem nepříbírala více než jednoho člověka, to už by bylo moc. Ale zase na druhou stranu ty open space hodně usnadní zapadnutí nováčků do kolektivu.” (Adéla)

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

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

6.3 Organizační podmínky práce

6.3.1 Organizace pracovní doby

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

„Tak jako předtím samozřejmě tam bylo hodně velký omezení toho home office, ale po rozdělení už je těch možností více. Ale všechno bylo vždycky o domluvě. Navíc tady má člověk hodně možnost si tu pracovní dobu zorganizovat tak, jak potřebuje. Prostě když potřebuju, tak si dojdu udělat kafe, projdu se po kanceláři, dojdu si pro vodu, takže tady problém není. Navíc je super ta sedum a půl hodinová pracovní doba. Já si myslím, že ono by to ani jinak nešlo, protože i tak je to na to soustředění hodně dlouhá doba a pak už se dělají ke konci směny hodně chyby. To si myslím, že klasických osum hodin, to by se pak už jenom druhej den opravovalo to, co se poslední půl hodinu tam napsalo.“ (Vilém)
„U nás se po rozdělení v tomhle nic nezměnilo. Délka pracovní doby by tolik nevadila, spíš vadi, že chvílema člověk pocítí, že by nevadilo přijít brzo a odejít dřív domu. Některý dny třeba vstanu v šest, tak radší bych jela do tý práce hned, a neseděla doma jenom tak nebo nedělala nějaký věci z domova do práce, a pak tam nemusela odsedět znova celých těch osm hodin. Člověk by bral tu proměnlivou pracovní dobu, jednou třeba někdy přijdeš od šesti do dvou, podruhé by třeba někdo přišel od osmi do čtyř a tak no. Tam je to závislý na ale tom, že od osmi do čtyř tam někdo musí bejt. Bylo by fajn to mít tím stylem, že vždycky by tam třeba jedna byla a druhá by mohla třeba ráno přijít dřív nebo později. Vlastně si během toho může vyřídit i doktory nebo tak. Když potřebuje někdo ráno v osm k doktorovi, tak aby si na to nemusel brát papír, ale mohl třeba přijít až na desátou a zůstal by tam třeba do těch osmnácti hodin, nebo případně by si to třeba nadělal další den. Co se týče přestávek, tak na oběd máme samozřejmě těch třicet minut, to se odpíchneme, nebo když někdo kouří nebo prostě jde pryč z budovy, tak se musí odpichnout. Přijde mi to fér a nedokážu si představit, že bych vůči nekúrákovi, který tam zůstává nebo jde třeba jen na oběd, tak aby mu to bylo stržený stejně jako nám, v případě, že my jдeme na oběd a ještě kouří. My tam ale stejně na ty přestávky moc času nemáme. To jen výjimencně.“ (Adéla)

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

„Jako délka pracovní doby je úplně v pohodě. Těch sedm a půl je fajn. Navíc teďka máme i možnost neomezených home office, což původně nebylo. Dřív technická podpora home office neměla, teda měla jen ve výjimečných případech, jako když byl někdo nemocnej, ale jinak ne, tam vždycky museli, ta podpora, bejt. My teď máme služební telefon, kterej si s sebou můžeme vzít, když pracujeme z domova, tak jsme prostě na telefonu i doma. Což je fakt super. Ale i předtím byla na všem vždycky domluva. Navíc teďka je super i to, že si nemusíme odpichnout, když jdeme třeba kouřit, nebo si něco
koupit do obchodu, tak jasný, že se tam člověk nezdrží hodinu, ale je to fajn. Předtím mi přišlo, že to bylo takový zbytečný, odpichávat si, když šel člověk kouřit a tak.“ (Michaela)

6.3.2 Množství práce k vykonání

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

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

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

„Před tím rozdělením to bylo na druhou stranu fajn. Nebylo tolik práce, protože nás tam bylo hodně a mohli jsme si jí víc rozdělit. Byly na to dva telefony, takže nebyl ten pracovní nápor jenom na jednu. Ale zase jsme se tam víc rušíly a to, že jsme těm zákazníkům pořádně nerozuměly, tak to hrozne zpomalovalo.“ (Adéla před rozdělením)
Teď je toho víc, vzhledem k tomu, že se změnila i moje pozice, tak je toho víc. Zároveň dohází k tomu, že vždycky je období od přibližně září do června, kdy je to hektický. Od září lidi blázní před Vánocem, chtějí e-shopy na poslední chvíli, do listopadu, do půlky prosince. Od půlky prosince je ticho, přibližně tak do začátku ledna, od toho začátku ledna to zase nastupuje tím, že jsou i nový funkce a další věci. Například EET teď, vzhledem k okolnostem. Bejvá ještě ten hlavní nápor do toho května, června, to bejvá hodně dotazů a všeho, pak zákazníci jezdí na dovolený a už to bejvá trošku volněji. Tím způsobem si člověk odpočine, ale teď je toho vážně hodně. Myslím si, že je to teď na hranici toho, kdy nového člověka přijmout nepřijmout. Jo, mohla bych to konzultovat s hlavním vedením, ohledně toho, pokud je to ještě pořád v tý míře únosnosti, tak to ještě neřeším. Uvidíme, jak to bude. Je pravdou, že teď je tam takový práce, že by se hodil člověk na poloviční úvazek, alespoň.“ (Adéla po rozdělení)

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

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

6.3.3 Odměňování

Před rozdělením firmy měli zaměstnanci nastavení fixní plat, který jim byl vyplácen. Po nějaké době práce samozřejmě zaměstnanci dostali přidáno. Tehdy se ještě neplatilo za
přesčasy. Tento způsob zůstal ve firmě Y. Firma X přidává zaměstnancům pravidelné peněžní bonusy a odměny za dobře vykonanou práci.

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

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

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

„No s tím hodnocení, pořád by to mohlo bejt ještě lepší. Sice jsme dostali od rozdělení firmy přidáno, ale jako mohlo by to bejt ještě trochu lepší. Hodilo by se, aby to šlo ještě trochu vejš. Jak říkám no, malinko se nám platy zvedly, ale nebylo to nic velkého. “ (Ondřej)
„Tam jako předtím se mi vyloženě uznání za práci asi dostalo, ale vždycky to bylo spíš od šéfa tý technický podpory, nikdy moc ne třeba od nějakého šéfa vysokého, ale to je teď v podstatě asi to samý. Tam jako jo, to uznání ti taky daj, určitě, ale neni to tak, že by každej měsíc chodili, podívali se a řekli: Jo, ty jsi tadyhle odvedla tuhle super práci, tak ti za to děkuji, prostě něco takového (smích), tě chválím nebo tak. Ale myslím si, že možná by sem si zasloužila vic peněz, za tu práci, co tam odvádíš, jelikož dělám i práci, kterou bych vlastně dělat nemusela, ale tu už samozřejmě nikdo moc nevidí no. To už si nikdo tolik nevšimne. Prostě uznání ani finanční ani slovní (smích). V podstatě dostávám furt stejný peníze za vic práce. (Michaela)

6.3.4 Benefit

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

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

„Před rozdělením tady nějaký byly, hlavně teda plovárna, fitko a samozřejmě možnost školení, ale jinak toho moc nebylo. Home office jsme mohli využít jen výjimečně, třeba abysme nemuseli na nemocenskou, jinak to moc nešlo. Teď po rozdělení toho máme vic. Pět dní dovolený navíc, máme multisport kartičky, který jsou určený na různý sportovní v republice, máme deset dní home officů, a máme peněžní bonusy, každej měsíc vlastně dostaneme určitou částku, plus teda když je ta měsíční odměna, tak teda měsíční
odměna. Takže to je asi tak všechno. Ale s téma home officem by to chtělo nějak pořešit. 
Takhle když si ho vezmeme, tak necháme všechny telefony na té, co zůstává v kanceláři, 
vždycky tam jedna musí bejt. Ale myslím, že kdybysme to projednaly s vedením, tak by 
nebyl problém to zařídit. Jinak ještě máme teď pravidelně kurz angličtiny, takže ten máme. 
Ale školení, no, prošla jsem školením na účetnictví, ale to byl takovej rychlokurz, jenom 
základy. Kdybych chtěla se školoit, tak by to určitě šlo, ale já mám radši volno, radši jsem 
vikendy doma, než abych jezdila po školeních." (Adéla)

„Jako ohledně školení, určitě bych mohla na nějaký jít, kdybych chtěl. Jinak moc na 
školení nechodím, spíš občas na nějaké čtvrtok, když je zrovna pro programátory, ale 
jinak ne. To jsou takový přednášky od zkušených programátorů. Nebo grafiků, když je 
grafické. Tam chodíme s kolegama, i s téma z druhý firmy. Tam taky se setkáváme. Jinak 
myslím si, že kdybysme chtěli nějaký jazyky, tak je můžeme mít, ale u nás o to není zájem. 
My jsme chtěli spíš stravenky, tak jsme je dostali a taky dovolenou navíc, tu taky máme, pět 
dní dovolený navíc. A ten neomezený home office, takže já jsem sopokojené. To máme 
ted’ka navíc oproti předchozí firmě." (Ondřej)

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

6.4 Sociálně psychologické podmínky

6.4.1 Vztahy s kolegy

Jak už tomu bývá v každém kolektivu, i zde se občas vyskytovou nějaké spory. V této 
firme se spory týkají především pracovních podmínek, na kterých je nutné se nějakým 
způsobem domluvit. Tyto spory a ani rozdělení firmy se však neodrazily na vztazích mezi 
kolegy. Všichni respondenti hodnotí vztahy na pracovišti pozitivně a uvádějí, že se stýkají 
i ve volném čase a to i s kolegy z firmy, která je teď jejich konkurencí.
„No tak samozřejmě vždycky jsou mezi lidmi nějaký rozpory, ale tady to nikdy nebylo nijak strašný. Jenom jak jsme prostě na kancelářích, kde je nás hodně a každej má rád něco jiného, tak je pak těžký se dohodnout. Každej chce jinou teplotu, jiný světlo, někdo chce větrat, jinej zase ne, ale tak je to všude. My se jinak normálně přátelíme a bavíme se spolu i po práci, chodíme různě na bowling, do hospody, jiný spolu chodí třeba na stěnu šplhat a tak. Prostě vztahy jsou tady v pohodě. My jsme si jako kolektiv sedlí. (Vilém)

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

„Jako s kolegama to bylo vždycky v pohodě. Neni tam nikdo, kdo by byl špatnej. My jsme prostě kamarádů, nejsme jenom kolegové. Často prostě jdeme po práci si někam sednout, třeba na pivo nebo na bowling. I s kolegama z minulý firmy. Je fakt, že dřív jsme se potkávali mnohem více, ale teď je to dobrý, teď všichni spolupracujeme, víc komunikujeme, aby to prostě fungovalo. “ (Ondřej)


6.4.2 Vztahy s vedením

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

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

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

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

„Já si myslím, že dřív tam jako asi bylo víc lidí, který si nerozuměl s tím druhým jednatelem, že jim neseděl, ale nikdy tam jako nějaký konflikt nebyly. Ale většině lidí asi vždycky seděl víc náš jednatel. Mě osobně nevadí ani jeden z nich, já s nima nikdy neměla žádný problém.“ (Michaela)
6.5 Spokojenost na pracovišti

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

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

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

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

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

7 Diskuze

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

_Fyzikální podmínky_

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


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

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

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

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

**Sociálně psychologické podmínky**

Zaměstnanci ve firmě X i ve firmě Y pociťují, že vztahy mezi kolegy jsou dobré, většinou se stýkaji i ve volném čase. Na open space kancelářích jsou zaměstnanci neustále ve společnosti druhých a jak uvádí Zalesny a Farace (1987) je zde mnohem více příležitostí k sociálním interakcím nejen s ostatními zaměstnanci, ale i s vedením. Tyto interakce mají pozitivní vliv jak na pracovní spokojenost, tak na důvěru k vedení. Toto tvrzení lze doložit i této případové studii, kdy všichni respondenti hodnotí kladně jak vztahy s vedením, tak s kolegy. Zde však musíme zdůraznit, ačkoli se to odrazilo i v dotazníkovém šetření, že vztahy s vedením se ve firmě X výrazně zlepšily až po rozdělení. Vedoucí pracovník se zařadil mezi ostatní pracující programátory nejen svou prací, ale doslova se s nimi zasedl ke
společnému stolu v kanceláři. Tato změna velmi ovlivnila jeho obraz a postoje k němu u pracovníků. Z rozhovorů jsem zaznamenala, že si ho nyní cení a váží mnohem více.

8 Limity práce

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

9 Závěr

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


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

Celková pracovní spokojenost je hodnocena velmi příznivě. Většina zaměstnanců je v současné době spokojena. Rozdělení firme bylo také hodnoceno kladně. Zaměstnanci, kterým tato práce, či její pracovní podmínky, nevyhovovala, se s firmou rozloučili a zůstali jen ti, kteří jsou spokojeni. Obě firmy nyní používají k výběru benefity tzv. kafeteria systém (Armstrong, 2007; Koubek, 2009), kde se zaměstnanci sami zvolí zaměstnanecké výhody, které jsou pro ně nejpříjemnější. Studie dále přinesla poznatek, že obě rozdělené
firmy testují vliv pracovních podmínek na spokojenost přímo v praxi. Podle toho, co zaměstnancům vyhovuje či nevyhovuje, mění i pracovní prostředí a upravují podmínky jak prostorově, tak i organizačně. V poslední době provedli mnoho změn, které přínivě působily na spokojenost zaměstnanců v práci i s prací.
10 Seznam použitých zdrojů


11 Příloha

Tab. 1: Intervaly vlnových délek barev

<table>
<thead>
<tr>
<th>Barva vnímána okem</th>
<th>Interval vlnové délky (v nm)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fialová</td>
<td>370 – 450</td>
</tr>
<tr>
<td>Modrá</td>
<td>450 – 490</td>
</tr>
<tr>
<td>Zelená</td>
<td>490 – 540</td>
</tr>
<tr>
<td>Žlutá</td>
<td>540 – 580</td>
</tr>
<tr>
<td>Oranžová</td>
<td>580 – 620</td>
</tr>
<tr>
<td>Červená</td>
<td>620 – 780</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Zdroj: Gilbertová, & Matoušek, 2002)

Tab. 2: Nejběžnější pracoviště a jejich optimální teplota

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typ pracoviště</th>
<th>Teplota (v °C)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dílny jemné mechaniky</td>
<td>18 – 20</td>
</tr>
<tr>
<td>Obráběcí dílny</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Montážní haly s hrubou montáží</td>
<td>12 – 14</td>
</tr>
<tr>
<td>Kancelářské místnosti</td>
<td>20</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Zdroj: Hüttlová, 1998)

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typ</th>
<th>Výhody pro zaměstnavatele</th>
<th>Nevýhody pro zaměstnavatele</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Přesčasová práce</td>
<td>Využití existujícího personálu při dočasně zvýšené potřebě práce</td>
<td>Neefektivní z hlediska nákladů (příplatky za práci přesčas)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lze užít operativně bez oznámení předem nebo oznámení kráćte předem</td>
<td>Může vést pracovníky k tomu, že si budou práci šetřit, aby dostali více peněz na přesčasech</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Směnová práce | Pokud je to třeba, může urychlit plnění termínů, lepší využití strojů a zařízení | Nepopulární mezi pracovníky, obtížnější zisk pracovníků
Nepohodlné pro vedoucí pracovníky, kteří zajišťují kontrolu |
| Zkrácená pracovní doba (částečný úvazek) | Pokrytí potřeby práce ve spíškách
Pokud není dostatek práce pro plný úvazek | Pracovníci mají slabší vztah k organizaci
Organizační časové ztráty na začátku a na konci pracovní směny jsou stejné jako u normální pracovní doby, ale znamenají větší relativní ztráty |
| Smlouva na roční počet pracovních (odpracovaných) hodin | Pokryje kolísající dobu práce během roku
Šetří mzdové náklady (není proplácan přesčas) | Pečlivé a obtížné vyjednávání s pracovníky a s odbory
Porušování předpisů o délce denní a týdenní pracovní doby a o příplatcích za přesčas |
| Pružná pracovní doba | Přispívá ke zlepšení motivace
Levné zavedení | Nepřítomnost pracovníků, když jsou zapotřebí
Jednání pouze v úseku povinné přítomnosti (uspěchanost) |
| Sdílení pracovního místa | Přílíš zkušené pracovníky, kteří chtějí pracovat méně a disponovat volnější svým časem
Kolektivní odpovědnost pracovníků, jsou odpovědní za pokrytí pracovního místa, nemusí práci organizovat vedení | Může vést ke konfliktem mezi zaměstnanci při organizaci pracovní doby, riziko menší stability skupin, častějších změn smluv
Nutnost vést evidenci rozdělování odměn za práci, pokud zaměstnavatel odvádí zálohy na daň z příjmu |
| Distanční práce | Pružný zdroj práce
Úspora nákladů
Využívá kvalifikace žen a dalších osob, které by byly nevyužité | Může být organizačně náročná (odhad práce, plánování práce)
Nutnost vytvoření bezporuchové komunikace
Problematické zabezpečení povinnosti zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci |

(Koubek, 2009, s. 348 – 349)

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

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

(Koubek, 2009, s. 350)

**Tab. 5: Profesiogram správce webových aplikací**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Popis</th>
<th>Správce webových aplikací zajišťuje správu, technický chod, ladění, monitoring, obsahovou stránku webu a webových aplikací, tak aby byla zajištěná jejich bezpečnost a plynulý provoz, přičemž sleduje dění v komunitách technologií a přístupů, které používá.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pracovní</td>
<td>Práce v redakčním systému webové aplikace.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| činnosti | Návrh modelu webu, dynamických i statických částí s ohledem na uživatelské zkušenosti.  
Technické zpracování a údržba kódu zahrnující aktualizace.  
Optimalizace grafického a uživatelsky přístupného zobrazení pro prohlížeče.  
Komunikace s dodavateli obsahu webu.  
Správa obsahu webu.  
Testování webové aplikace.  
Zajištění bezpečnosti webu, webových aplikací a dat.  
Zajištění nepřetržitého provozu a stability webových aplikací.  
Monitoring stavu a chodu aplikací.  
Vedení dokumentace zdrojového kódu (např. popis komponent, objektů, funkcí) a obecné informace o aplikaci (od instalace po uživatelské příběhy).  
Komunikace se správcí technického zázemí.  
Zaškolení uživatelů webových aplikací.  
Vzdělávání v oblasti webových technologií a sledování nových trendů.  
Sledování nových zranitelností webových aplikací a zajištění obrany vůči nim. |
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pracovní podmínky</td>
<td>Člověk není vystaven žádné významné zátěži.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Kvalifikační požadavky | Odborná příprava a certifikáty  
Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje bakalářský studijní program v oboru informatika. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru gymnázium, vyšší odborné vzdělání v oboru výpočetní technika a informační technologie a střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru výpočetní technika. |
| Měkké kompetence | Kooperace (spolupráce)  
Flexibilita  
Samostatnost  
Řešení problémů  
Objevování a orientace v informacích |
| Obecné dovednosti | Počítačová způsobilost  
Numerická způsobilost  
Jazyková způsobilost v angličtině |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Odborné znalosti</th>
<th>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>informatika</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>algoritmizace úloh</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>principy programování</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>programovací jazyky</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>analýzy uživatelských požadavků, podmínek, prostředí</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>projektování informačních systémů</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>práce s databázemi</td>
</tr>
<tr>
<td>Odborné dovednosti</td>
<td>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Identifikace žádoucích funkcí webových stránek</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Vytváření uživatelské dokumentace počítačových aplikací</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Provádění školení uživatelů zavedených aplikací</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zálohování dat a jejich ochrana před zničením nebo zneužitím</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Odstraňování havarijních situací při provozu aplikací včetně obnovy provozu operačních systémů</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Testování aplikací a úloh</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zajišťování provozu internetových aplikací</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komunikace s dodavateli vstupních dat při ověřování jejich správnosti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Základy programování skriptů a dávek</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Porozumění analytické dokumentaci a požadavků</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zpracování návrhu obsahu a struktury webu a další</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zdravotní podmínky</th>
<th>Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Závažná onemocnění pohybového a nervového systému, omezujiící jemnou motoriku a koordinaci pohybů.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Duševní poruchy.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Poruchy chování.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Závažná psychosomatická onemocnění</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Zdroj: http://www.nsp.cz)
Tab. 6: Profesiogram programátora

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odborné znalosti</th>
<th>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>informatika</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>algoritmizace úloh</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>principy programování</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>softwarová prostředí, operační systémy</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>programovací jazyky</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>vlastnosti informačních systémů</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>analýzy uživatelských požadavků, podmínek, prostředí</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>projektování informačních systémů</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>lokalizace softwaru</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>testování softwaru</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odborné dovednosti</th>
<th>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Analýza a algoritmizace praktických úloh</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tvorba uživatelského rozhraní</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tvorba programu ve vybraném prostředí</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Ověření funkčnosti programu a testování optimálnosti algoritmu

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zdravotní podmínky</th>
<th>Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Duševní poruchy.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Poruchy chování.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Závažná psychosomatická onemocnění.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

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

Jana Takáčová

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

Hlučnost prostředí (klimatizace, kancelářský ruch, hlas
spolupracovníků...)
Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

Teplota v kanceláři (Větrání, klimatizace...)
Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

Světlo v místnosti (Umělé osvětlení, denní světlo, intenzita, úhel dopadu světla...)
Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

Vzhled prostředí (útulnost, barvy...)
Rozhodně spokojen(a)
Spíše spokojen(a)
Spíše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)

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

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

Nevýhody

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

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

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

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

8. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?
Mám v pracovní době dostatek volného času k relaxaci/odpočinku.
(pauzy na kávu, přestávky...)
Rozhodně souhlasím
Spíše souhlasím
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Moje práce je podnětná a zajímavá.
Rozhodně souhlasí
Spiše souhlasí
Spiše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Mám pocit, že dělám užitečnou práci.
Rozhodně souhlasí
Spiše souhlasí
Spiše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.
Rozhodně souhlasí
Spiše souhlasí
Spiše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony odpovídající.
Rozhodně souhlasí
Spiše souhlasí
Spiše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

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

10. Máte možnost být povýšen(a)?
Ano
Ne

11. Absolvoval jste v uplynulých 2 letech nějaká školení?
Ano
Ne

12. Jak jste spokojen(a) s možnostmi dalšího vzdělávání ve Vaší firmě?
Rozhodně spokojen(a)
Spiše spokojen(a)
Spiše nespokojen(a)
Rozhodně nespokojen(a)
13. Jaké zaměstnanecké výhody Vám firma poskytuje?

14. Jak často jich využíváte?

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

16. Jak často pořádá Vaše firma večírky pro zaměstnance?

17. Jak jste spokojeni s četností firemních večírků?
   Rozhodně spokojen(a)
   Spiš spokojen(a)
   Spiš nespokojen(a)
   Rozhodně nespokojen(a)

18. Jak vycházíte s přímým nadřízeným?
   Vycházíme spolu dobře
   Vycházíme spolu spíše dobře
   Vycházíme spolu spíše špatně
   Vycházíme spolu špatně

19. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?
   V případě potřeby se mohu na nadřízeného kdykoli obrátit.
   Rozhodně souhlasím
   Spiš souhlasím
   Spiš nesouhlasím
   Rozhodně nesouhlasím

   Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.
   Rozhodně souhlasím
   Spiš souhlasím
   Spiš nesouhlasím
   Rozhodně nesouhlasím

   Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.
   Rozhodně souhlasím
   Spiš souhlasím
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

Moji spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvěst požadovanou práci.
Rozhodně souhlasí
Spíše souhlasí
Spíše nesouhlasí
Rozhodně nesouhlasí

20. S kolika spolupracovníky sdílíte kancelář?

21. Jak vycházíte s kolegy v kanceláři?
Vycházíme spolu dobře
Vycházíme spolu spíše dobře
Vycházíme spolu spíše špatně
Vycházíme spolu špatně

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

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

24. Po zvážení všech okolností, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací? (1=nejméně, 7=nejvíce)
1
2
3
4
5
6
7

Nyní mi prosím dovolte pár otázek týkajících se Vaší osoby.
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Kolik je Vám let?

Jste
Muž
Žena
Jakou zastáváte pracovní pozici?

Jak dlouho pracujete ve Vaší firmě?

Máte nějaké podřízené? Pokud ano, kolik?

Zde prosím uveďte Váš email
Pro možnost doplnění informací pomocí rozhovoru.
Děkuji Vám za Vaše odpovědi a za Váš čas.