



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ
KATEDRA VEŘEJNÉ SPRÁVY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**PRACOVNÍ PODMÍNKY A JEJICH VLIV
NA VÝKON ZAMĚSTNANCE**

Předkládá: Anna Pražská

Vedoucí práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Anna PRAŽSKÁ**
Osobní číslo: **R17B0092P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Téma práce: **Pracovní podmínky a jejich vliv na výkon zaměstnance**
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Právní vymezení pracovních podmínek
3. Pracovní prostředí – faktory ovlivňující zaměstnance
4. Pracovní výkon a výkonnost
5. Motivace zaměstnanců
6. Závěr

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. listopadu 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Pracovní podmínky a jejich vliv na výkon zaměstnance zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni dne 30. 3. 2020

.....

Anna Pražská

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce, Mgr. Heleně Sequensové, za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

1 Úvod	1
2 Právní vymezení pracovních podmínek	3
2.1 Pracovní doba	5
2.1.1 Přestávky v práci a doba odpočinku	8
2.1.2 Práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost	10
2.2 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci	11
2.2.1 Povinnosti zaměstnavatele	12
2.2.2 Práva a povinnosti zaměstnance	13
2.3 Péče o zaměstnance	13
3 Pracovní prostředí – faktory ovlivňující zaměstnance	16
3.1 Prostorové řešení pracoviště	16
3.2 Fyzikální podmínky práce	17
3.3 Sociálně psychologické podmínky práce	18
3.4 Charakteristika lidí	20
3.4.1 Individuální rozdíly	20
3.4.2 Postoje a vlivy působící na chování při práci	21
3.4.3 Teorie atribuce	22
3.4.4 Orientace lidí týkající se práce a jejich role	22
3.5 Pracovní spokojenost	23
4 Pracovní výkon a výkonnost	26
4.1 Řízení pracovního výkonu	26
4.2 Proces řízení výkonnosti	28
4.3 Adaptační proces	28
4.3.1 Oblasti orientace	30
4.4 Cyklus řízení pracovního výkonu	30
4.5 Determinanty pracovního výkonu	32

5 Motivace zaměstnanců	33
5.1 Role vedoucích pracovníků	35
5.2 Motivační přístup	37
5.3 Biologický přístup	39
5.4 Motivace zaměstnanců v malých firmách	41
6 Závěr.....	43
Resume	44
Seznam pramenů	45

1 Úvod

Práce je součástí života každého z nás. Nejspíše většina lidí pracuje hlavně pro peníze, ale když už v práci trávíme tolik času, proč se nezamyslet nad tím, jak si tyto povinnosti můžeme zpříjemnit. Všichni bychom měli směřovat k tomu, aby pro nás práce přestala být pouhou povinností a abychom si tuto výraznou část našeho života ulehčili. Platí totiž, že spokojený pracovník je výkonný pracovník.

Tato bakalářská práce se zaměřuje především na vlivy působící na zaměstnance během jejich pracovního výkonu, ale víme, že pracovní život od soukromého nelze jednoduše oddělit. Pro zamyšlení nad touto problematikou se tato práce z velké části zmiňuje o pracovních podmínkách zakotvených v právních předpisech. V rámci právní úpravy pracovních podmínek je práce zaměřována na pracovní dobu, která úzce souvisí s vyvážením pracovních povinností s osobními zájmy. Dále je důležitá úprava bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a v neposlední řadě péče o zaměstnance ze strany zaměstnavatele. Cílem této práce je shrnutí důležitých faktorů, kterými je ovlivňován pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. Každá organizace by měla správně postupovat na cestě za spokojenými a výkonnými pracovníky.

Klíčové téma této práce představuje prostorové řešení pracoviště, které je považováno za zásadní faktor, pozitivně i negativně ovlivňující zaměstnance, při jejich pracovním výkonu, spojovaný s pracovní spokojeností. Samozřejmě, že v rámci našeho pracovního nasazení hraje významnou roli to, jak se k nám chovají naši nadřízení pracovníci a jak poctivě se staví k roli, ve které mají za úkol správné řízení lidí jim svěřených. Velice nás však ovlivňují i faktory, se kterými se na pracovišti musíme potýkat den co den. Tyto fyzikální podmínky práce vnímá každý jedinec individuálně. Jedná se o hluk, ovzduší, osvětlení, barvy stěn či teplotu na pracovišti. Tyto ať příznivé či méně příznivé vlivy nenápadně, avšak velice, mohou působit na náš pracovní výkon, proto je důležité, aby tuto problematiku zaměstnavatel nepodceňoval, chce-li mít spokojené a vyrovnané zaměstnance.

Poslední kapitola je věnována motivaci. Je v zájmu organizace, aby se zodpovědně stavila ke správné motivaci svých zaměstnanců, neboť jak jsem již zmínila výše – spokojený pracovník podává lepší výkon. Tato kapitola představuje různé druhy motivačních přístupů a klade důraz na důležitost role

vedoucích pracovníků jako přímých nadřízených, a tudíž nejvíce povolaných subjektů k realizaci pozitivních motivačních procesů.

2 Právní vymezení pracovních podmínek

Pracovní podmínky můžeme chápat jako soubor určitých technicko-technologických, organizačních, zdravotně-hygienických, ekonomických a společenských faktorů, které působí na člověka v průběhu výkonu pracovních úkolů. Tyto faktory mohou ovlivňovat zdraví pracovníků, ale také jejich spokojenost a vztah k práci, zaměstnavateli i spolupracovníkům. Pracovní podmínky, jejich zkoumání, hodnocení má v organizaci na starosti personální útvar, který sleduje především problémy organizace pracovní doby, pracovního prostředí, zajištění různých služeb pro zaměstnance a bezpečnost práce.¹

Tato kapitola je věnovaná právní úpravě pracovních podmínek zaměstnanců, a proto bude zaměřována zejména na znění příslušných právních předpisů a na jejich výklad s využitím odborných komentářů daného zákona. § 224 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce udává, že zaměstnavatelé mají povinnosti vůči svým zaměstnancům, které spočívají ve vytváření takových pracovních podmínek, které umožňují bezpečný výkon práce, s čímž jsou spojované i pracovnělékařské služby pro zaměstnance. Podle odstavce 2 téhož ustanovení má zaměstnavatel možnost poskytnout zaměstnancům odměnu v určitých situacích, které mohou nastat. Mezi tyto situace patří zejména životní nebo pracovní jubileum či první skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, nebo po nabytí nároku na starobní důchod. Dále zaměstnavatel může dát zaměstnanci odměnu za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech, jako jsou požáry nebo živelné pohromy, při kterých může být ohrožen život, zdraví či majetek. Tyto odměny jsou poskytovány vedle mzdy nebo platu a nesouvisí s odměňováním zaměstnanců za práci. V rámci pracovních podmínek zaměstnanců dodává § 226 zákoníku práce zaměstnavateli povinnost zabezpečit uschování svršků a osobních předmětů svých zaměstnanců, které běžně nosí do práce, během výkonu jejich pracovního výkonu.²

Zákoník práce rozlišuje pracovní podmínky pro některé pracovníky. Tyto rozdíly vznikají například v pohlaví či dospělosti. Druhý díl zákoníku práce

¹ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 133. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

² HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 493; § 224 a § 226 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

se zaměřuje na pracovní podmínky zaměstnankyň. Zaměstnankyně mají určitou ochranu, která souvisí s ochranou a výchovou dětí, proto je zakázáno, aby byly zaměstnávány pracemi, které by mohly ohrožovat jejich těhotenství a mateřství. Pro úplnost těchto podmínek byla vydána vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 288/2003 Sb., která stanoví práce a pracoviště, které jsou zakázány těhotným ženám, kojícím ženám, matkám do konce devátého měsíce po porodu a mladistvým, a podmínky, za nichž mohou mladiství výjimečně tyto práce konat z důvodu přípravy na povolání. Pokud zaměstnankyně v rámci svých pracovních činností vykonává práci, která je těhotným zaměstnankyním zakázána, má právo na to, aby byla přesunuta na jinou pracovní pozici, vhodnější pro její stav, při níž bude dosahovat stejného výdělku jako za dosavadní práci. Pokud není možné stejného výdělku dosáhnout, poskytuje se jí na vyrovnání tohoto rozdílu vyrovnávací příspěvek. Těhotná zaměstnankyně má také právo požádat o to, aby byla přeřazena na denní směnu, pracuje-li v noci, zaměstnavatel v tomto případě má povinnost žádosti vyhovět. Co se týče pracovních cest, těhotné zaměstnankyně nebo zaměstnankyně a zaměstnanci, kteří pečují o dítě do věku 8 let, s vysláním na pracovní cestu mimo obvod obce svého pracoviště nebo bydliště musí nejprve souhlasit. Takové řešení platí i v případě, že osamělá zaměstnankyně či zaměstnanec pečují o dítě, které ještě nedosáhlo věku 15 let, nebo pokud zaměstnanec prokáže, že se dlouhodobě stará o osobu závislou na pomoci jiné osoby v II. až IV. stupni.³

Úprava zákoníku práce se snaží podporovat soulad mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců s dětmi, a proto se zaměřuje i na to, aby bylo přihlíženo při zařazování zaměstnanců do směn k potřebám v péči o dítě. § 241 odstavec 3 udává: „*Zakazuje se zaměstnávat těhotné zaměstnankyně prací přesčas. Zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí zaměstnavatel nařídít práci přesčas.*“ Z tohoto ustanovení je nutné pochopit, že ačkoli těhotným zaměstnankyním je práce přesčas výslovně zákonem zakázána, se zaměstnankyněmi a zaměstnanci pečujícími o dítě do věku 1 roku je možné se na takové práci dohodnout. V rámci mateřství se samozřejmě musí počítat i s kojením dětí, pro tyto případy je v zákoníku práce ustanovení § 242, které upravuje přestávky na kojení. Přestávky na kojení nelze zaměňovat

³ HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 506 – 509; § 238 – 340 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

s přestávkami v práci. Jedná se o zvláštní přestávky ke kojení, které se započítávají do pracovní doby a také za ně přísluší náhrada mzdy či platu ve výši průměrného výdělku. Zaměstnankyně, která pracuje po danou týdenní pracovní dobu, má právo na dvě půlhodinové přestávky, a to na každé dítě do 1 roku věku. Po uplynutí 1 roku dítěte má dále možnost využít po dobu dalších 3 měsíců jednu půlhodinovou přestávku za směnu. Pokud zaměstnankyně pracuje na kratší pracovní úvazek, který je alespoň polovinou týdenní pracovní doby, přísluší jí jedna půlhodinová přestávka za směnu, a to také do 1 roku věku dítěte.⁴

Jak jsem již zmínila, zákoník práce nepočítá pouze s těhotenstvím či mateřstvím zaměstnankyň, ale také s ochranou mladistvých zaměstnanců, čímž jsou myšleny fyzické osoby do věku 18 let. Zvlášť pro mladistvé pracovníky mají zaměstnavatelé povinnost vytvářet takové pracovní podmínky, které neodporují správnému všestrannému tělesnému a duševnímu rozvoji mladistvých zaměstnanců. Základ pro ochranu mladistvých při výkonu práce je zakotven již v Listině základních práv a svobod, která v článku 30 upravuje práva mladistvých na zvýšenou ochranu při práci, na zvláštní pracovní podmínky a na pomoc při přípravě na povolání. Tato úprava chrání mladistvé pracovníky v takové míře, aby nebyli přetěžováni namáhavými tělesnými pracemi a aby dané pracovní činnosti neohrožovaly jejich zdravý vývoj organismu. Zákoník práce zakazuje zaměstnavatelům zaměstnávat mladistvé pracovníky například prací přesčas, nočními směnami, pracemi pod zemí či při těžbě nerostů nebo pracemi škodlivými pro zdraví.⁵

2.1 Pracovní doba

Efektivní využití pracovní doby může ovlivňovat ekonomické výsledky podniku, ale i životní úroveň jednotlivých pracovníků. Od jejich pracovní doby se totiž odvíjí jejich další rozložení volného času, prostor pro rodinu a jiné aktivity. Rozvržení pracovní doby zaměstnanců musí být v souladu se zákonnými předpisy, požadavky pracovního procesu a důležitý je i soulad s požadavky pracovníků.⁶

⁴ HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 509 – 511; § 241 – 242 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

⁵ HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 511 – 514; § 243 – 246 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

⁶ KOUBEK, Josef, Eva HŮTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 133. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

Pro tuto kapitolu bude nejprve nutné vysvětlit pojem pracovní doby. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce definuje pracovní dobu jako dobu, během které je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele závislou práci a zároveň je připraven na pracovišti k jejímu výkonu dle podmínek stanovených zaměstnavatelem. Pracovištěm se rozumí konkrétní místo, které určí zaměstnavatel, může se však lišit s místem výkonu práce, a proto se v tomto případě počítá s tím, že před začátkem pracovní doby bude zaměstnanec připraven již na svém pracovišti, kde bude práci vykonávat. Pracovní doba se určuje v zásadě poměrem hodin k týdnu. Hlavní účel zpracování této problematiky spočívá v ochraně zdraví zaměstnanců při pracovním výkonu. Začátek a konec pracovní doby určuje zaměstnavatel a dále také rozvrhuje jednotlivé směny pracovníků do pětidenního pracovního týdne. Při tomto rozvrhování musí dbát na to, aby pracovní doba nebyla v rozporu s hledisky bezpečné práce. Zaměstnanec by měl být na pracovišti připraven již před začátkem směny a odcházet by měl až po jejím skončení. Zákoník práce je stanovena nejdelší délka směny 12 hodin. Zaměstnavatel vždy nejdéle dva týdny předem zpracovává týdenní rozvrh pracovních směn zaměstnanců, aby se s ním pracovník mohl seznámit. Stanovená týdenní pracovní doba činí 40 hodin týdně. Společně s připočítáním přesčasů nesmí délka pracovního týdne přesáhnout 48 hodin. Jsou však výjimky, mezi které patří například zaměstnanci pracující v podzemí, u kterých délka pracovní doby nesmí přesáhnout 37,5 hodiny týdně. Dále zaměstnanci v třísměnných a nepřetržitých pracovních režimech mohou pracovat také maximálně 37,5 hodiny za týden. Ve dvousměnných pracovních režimech je stanovena délka pracovní doby na 38,75 hodiny týdně. Je samozřejmě možné sjednat mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem kratší pracovní dobu tak, aby tato pracovní doba vyhovovala oběma stranám. Kratší pracovní doba je tedy sjednaná mezi konkrétním zaměstnancem a zaměstnavatelem individuální smlouvou a náleží za ni mzda či plat odpovídající určenému rozsahu pracovní doby. Nejčastějšími důvody pro sjednání kratší pracovní doby jsou například zdravotní důvody zaměstnance, péče o dítě či nutnost dojíždění do zaměstnání. Kratší době se též může říkat práce na částečný úvazek a nelze takovou dobu ani z jedné strany nařídit. Jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel se musí řídit pracovní smlouvou, proto jakékoli změny stanovené pracovní doby bývají sjednané již v pracovní smlouvě. Pokud jsou změny řešeny následně, zkrácená pracovní doba musí být sjednána v jiné dohodě. Dohodu o zkrácení pracovní doby lze sjednat na dobu určitou nebo neurčitou. Již v minulé

kapitole je uvedeno, že mladiství pracovníci mají jiné stanovené podmínky pro výkon práce. § 79a zákoníku práce uvádí, že zaměstnanec mladší 18 let nesmí pracovat v jednom dni déle jak 8 hodin a zároveň tedy délka pracovní týdenní doby nesmí překročit 40 hodin.⁷

Ustanovení § 85 upravuje pružné rozvržení pracovní doby jako další možnost pracovního režimu, který je vhodný pro flexibilnější výkon pracovních činností, které si zaměstnanec může z části stanovit podle svých možností. Pružná pracovní doba představuje základní a volitelnou pracovní dobu, přičemž základní pracovní doba je stanovená zaměstnavatelem a během ní má zaměstnanec povinnost nacházet se na pracovišti. Začátek a konec volitelné pracovní doby si zaměstnanec stanovuje sám, zároveň ale platí, že celková délka směny nesmí přesáhnout stanovených 12 hodin.⁸ Vedle částečného úvazku či pružné pracovní doby existují další alternativy pracovního režimu, mezi které patří například sdílení pracovního místa. Tento pracovní režim spočívá v tom, že na jednu pracovní pozici spadají dva či více zaměstnanců. Není pravidlem, že na každého pracovníka připadá stejné množství pracovní doby, jde o smluvní zabezpečení práce, a proto je na těchto pracovnících, jak si pracovní dobu mezi sebou zorganizují. Dalším režimem je například náhradní volno, domácí práce, směnová práce, zhuštěná pracovní doba nebo omezení pracovních hodin během určitého období.⁹ Dalším pojmem, který zákoník práce upravuje, je konto pracovní doby, což je takový způsob rozvržení pracovních činností, které je stanovené kolektivní smlouvou dané organizace nebo vnitřními předpisy u zaměstnavatele, u kterého nejsou zavedeny odborové organizace. Konto pracovní doby je typické tím, že zaměstnanci není práce přidělována v rámci rozsahu týdenní pracovní doby. Zákoník práce v § 86 stanovuje zvláštní postup v kontu pracovní doby, který spočívá v tom, že pokud je tak v kolektivní smlouvě ujednáno, práce přesčas může být odpracována v kontu pracovní doby ve stanoveném vyrovnávacím období, které nesmí přesáhnout dobu 52 týdnů po sobě jdoucích, v rozsahu nejvýše

⁷ SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Str. 52 – 53 a 57 – 59; § 78 – 84 ZP. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

⁸ SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Str. 53 – 54 a 58 – 60; § 85 – 87 ZP. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Str. 699. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

120 hodin a započtena do pracovní doby jen v bezprostředně následujícím období.¹⁰ Konto pracovní doby představuje zvláštní druh nerovnoměrného rozvržení pracovní doby. Tímto způsobem je zaměstnavateli, který provozuje podnikatelskou činnost, umožněno, aby v určitém období svému zaměstnanci přiděloval práci tak, jak on potřebuje, ale zároveň mu vyplácel stálou mzdu. Mzda však v tomto případě nemusí dosahovat výše jeho průměrného výdělku.¹¹

2.1.1 Přestávky v práci a doba odpočinku

Přestávky v práci mají svůj důležitý účel, a proto je nutné, aby zaměstnavatel svoji povinnost poskytnout pracovníkům přestávku v práci na jídlo a oddech dodržoval. Přestávky v práci slouží zejména k tomu, aby zaměstnanci měli optimálně rozvrženou pracovní dobu a zároveň nezbytný odpočinek. Pracovníci mají právo na přestávky v práci nejdéle po 6 hodinách nepřetržitého pracovního výkonu, a to v trvání nejméně 30 minut. Je možné pracovní přestávku rozdělit, ale v takovém případě platí, že jedna její část musí trvat minimálně 15 minut. Nepřetržitý pracovní výkon může trvat maximálně 6 hodin, z toho tudíž vyplývá, že pokud pracovník pracuje kratší dobu, zaměstnavatel tuto povinnost nemá, a pracovník na přestávku na jídlo a oddech nemá právo. Jelikož přestávka v práci představuje přerušování pracovního výkonu, nezapočítává se do pracovní doby, a tudíž za ni nenáleží zaměstnanci mzda či plat.¹²

Dobou odpočinku můžeme chápat nepřetržitý odpočinek mezi směny. Na začátku této kapitoly je psáno, že zaměstnavatel určuje pracovní rozvrhy svých zaměstnanců. Při plánování těchto rozvrhů musí myslet na to, aby každý zaměstnanec mezi koncem jedné směny a začátkem další měl nepřetržitý odpočinek v trvání minimálně 11 hodin, přičemž zaměstnanec mladší 18 let minimálně 12 hodin během 24 po sobě jdoucích hodin. Tato pravidla však mají také své výjimky, které stanovuje § 90 odstavec 2 zákoníku práce. V tomto ustanovení je uveden výčet situací, kdy zaměstnanci staršímu 18 let je možné zkrátit odpočinek

¹⁰ SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Str. 53 – 54 a 58 – 60; § 85 – 87 ZP. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

¹¹ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Str. 175. Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

¹² SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Str. 54 a 59 – 60; § 88 – 89 ZP. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

až na 8 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích, zároveň se však počítá s tím, že podmínkou zkrácení odpočinku je to, že následující odpočinek bude přesně o takovou dobu prodloužen.

Zkrátit výjimečně odpočinek lze: „a) v nepřetržitých provozech, při nerovnoměrně rozvržené pracovní době a při práci přesčas,

b) v zemědělství,

c) při poskytování služeb obyvatelstvu, zejména

1. ve veřejném stravování,
2. v kulturních zařízeních,
3. v telekomunikacích a poštovních službách,
4. ve zdravotnických zařízeních,
5. v zařízeních sociálních služeb,

d) u naléhavých opravných prací, jde-li o odvrácení nebezpečí pro život nebo zdraví zaměstnanců,

e) při živelných událostech a v jiných obdobných mimořádných případech.“¹³

S odpočinkem mezi prací dále také souvisí dny pracovního klidu, což jsou svátky a dny, na které spadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu. Práci v těchto dnech by měl zaměstnavatel nařizovat jen ve výjimečných případech. Výčet nutných prací, které je možné zaměstnanci nařídít zahrnuje § 91 zákoníku práce. Mezi tyto práce patří například naléhavé opravné práce, inventurní a závěrkové práce, práce v dopravě či krmení a ošetřování zvířat.¹⁴

Doba odpočinku zahrnuje nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami, ale také nepřetržitý odpočinek v týdnu, což znamená, že zákon jasně stanovuje počet hodin, po který může zaměstnavatel zaměstnanci nařídít výkon práce v daném období. Nepřetržitý odpočinek v týdnu by měl pro každého zaměstnance

¹³ SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Str. 52 a 54; § 78 a § 90 ZP. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

¹⁴ SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Str. 54; § 91 ZP. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

trvat alespoň 35 hodin a u mladistvých zaměstnanců je stanoven odpočinek nejméně na 48 hodin v týdnu.¹⁵

2.1.2 Práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost

Pod pojmem práce přesčas si můžeme představit výjimečný pracovní výkon, který je možné zaměstnanci nařídit, pokud k tomu existují vážné provozní důvody. S prací přesčas, která by přesahovala danou dobu 8 hodin v jednom týdnu a zároveň 150 hodin v kalendářním roce, musí zaměstnanec souhlasit, jelikož je v tomto případě založena na vzájemné dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Celkový rozsah těchto prací nesmí přesáhnout v průměru více jak 8 hodin týdně v období maximálně 26 týdnů po sobě jdoucích. Práce přesčas vychází z rozhodnutí zaměstnavatele, tudíž za práci přesčas nelze považovat situaci, kdy se zaměstnanec na základě vlastní iniciativy zdržuje na pracovišti i po své pracovní době, a to i v případě, že by vykonával práci.¹⁶

Poslední pojmy, o kterých bych se v rámci pracovní doby chtěla zmínit, jsou noční práce a pracovní pohotovost. Tyto dva pojmy upravuje zákoník práce ve svých ustanoveních § 94 a § 95. Zaměstnavatel by měl dbát na to, aby při rozvrhování pracovní doby platilo, že zaměstnanec pracující v noci nevykonává pracovní výkon déle jak 8 hodin v rámci 24 hodin, a dále je také povinen pracovníkům pracujícím v noci zajistit vyšetření poskytovatelem pracovnělékařských služeb. Pracovní pohotovost představuje dohodnutou dobu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, za kterou v případě výkonu práce náleží zaměstnanci mzda či plat. Jde o dobu, kdy je zaměstnanec připraven k výkonu své práce, která musí být vykonávána v naléhavých případech nad rámec stanovených pracovních směn. Pokud se výkonem práce v době pracovní pohotovosti překročí stanovená týdenní pracovní doba, jedná se o práci přesčas. Pokud však v době pracovní pohotovosti nedojde k výkonu práce, tato doba se do pracovní doby nezapočítává.¹⁷

¹⁵ SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Str. 55; § 92 ZP. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

¹⁶ SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Str. 52, 55, 60; § 78 a § 93 ZP. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

¹⁷ SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu,*

2.2 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

„Bezpečnost práce představuje souhrn opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky.“¹⁸

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který nabyl účinnosti 1. ledna 2007, v současnosti upravuje zásadní okruhy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „BOZP“). Mezi základní otázky, kterými se zákoník práce zabývá, patří obecné zásady BOZP, prevence rizik, základní povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance, osobní ochranné pracovní prostředky, povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a účast zaměstnanců na řešení otázek BOZP. Ostatní problematikou v oblasti BOZP se zabývá zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Se současnou právní úpravou můžeme říci, že celková česká právní úprava BOZP je plně harmonizována s právem Evropské unie.¹⁹

V hlavě I. zákoníku práce jsou upravena pravidla, kterými by se mělo předcházet vzniku ohrožení života a zdraví při práci. Zaměstnavateli je stanovena povinnost zajišťovat bezpečnost zaměstnanců při jejich pracovním výkonu, zároveň je zaměstnavatel ten, který tuto bezpečnost hradí a není dovoleno přímo či nepřímo náklady přenášet na své zaměstnance. Tato povinnost zajišťovat BOZP nechrání pouze zaměstnance dané organizace, ale vztahuje se na všechny fyzické osoby, které se na pracovišti zdržují. Zároveň s ochranou bezpečnosti na pracovišti zaměstnavatel musí vyhledávat všechny možné příčiny vzniku jakéhokoli rizika a provádět tím prevenci rizik, což jsou taková opatření, která jsou nezbytná pro zajištění BOZP, jejichž cílem je předcházení výskytu rizik ohrožujících zaměstnance.²⁰

včetně změn účinných ... Str. 52 a 56; § 94 – 95 ZP. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

¹⁸ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 144. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

¹⁹ HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 254 - 255. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

²⁰ HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 256 – 260; § 101 – 102 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

2.2.1 Povinnosti zaměstnavatele

V hlavě II části páté v § 103 zákoníku práce je uveden výčet povinností zaměstnavatele, který je uvozen takto: „*Zaměstnavatel je povinen*

- a) *nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti,*
- b) *informovat zaměstnance o tom, do jaké kategorie byla jím vykonávaná práce zařazena; kategorizaci prací upravuje zvláštní předpis,*
- c) *zajistit, aby práce v případech stanovených zvláštním právním předpisem vykonávali pouze zaměstnanci, kteří mají platný zdravotní průkaz, kteří se podrobili zvláštnímu očkování nebo mají doklad o odolnosti vůči nákaze,*
...“

Myšlenkou těchto povinností je, aby zaměstnanci či zaměstnankyně nekonali práce, které jsou pro ně nevhodné nebo přímo zakázané, byli informováni o jejich pracovní kategorii a aby pro některé pracovní činnosti, jako jsou například práce ve stravovacích vozech nebo potravinářském průmyslu, měli platný zdravotní průkaz. V dalších bodech tohoto ustanovení je stanovena například povinnost zaměstnavatele informovat své zaměstnance o tom, který poskytovatel pracovnělékařské péče mu poskytuje služby a jakým očkováním a prohlídkám má povinnost se podrobit, nebo je povinností zaměstnavatele seznámit těhotnou zaměstnankyni se všemi riziky a jejich možnými vlivy na její těhotenství. Dále má zaměstnavatel povinnosti související s ochrannými pracovními prostředky pro zaměstnance, mezi které řadíme například ochranný oděv, ochranné boty, mycí, čistící a dezinfekční přípravky.²¹

Další povinnosti zaměstnavatele souvisejí s pracovními úrazy a nemocemi z povolání. O těchto záležitostech pojednává § 105 zákoníku práce, ve kterém je například stanoveno, že musí být vedena kniha úrazů s evidencí o všech úrazech, je nutné vyhotovovat veškeré záznamy a dokumentaci o pracovních úrazech, kterými došlo ke zranění či úmrtí zaměstnance

²¹ HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 260 - 265; § 103 - 104 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

nebo je zde stanovena ohlašovací povinnost pracovních úrazů stanoveným orgánům a institucím.²²

2.2.2 Práva a povinnosti zaměstnance

Na rozdíl od zaměstnavatelů je u zaměstnanců kladen důraz spíše na práva než na povinnosti. Jakožto slabší strana v pracovněprávním vztahu je zaměstnanec pod větší ochranou. Práva a povinnosti zaměstnanců v rámci BOZP spočívají například v právu na zajištění bezpečnosti práce, informování o rizicích spojených s vykonávanou prací, oprávnění odmítnout práci, pokud máme pocit ohrožení svého života či v právu a povinnosti podílet se na vytváření bezpečného pracovního prostředí, které neohrožuje náš život. S cílem předejít možným rizikům ohrožení zdraví nebo života zaměstnavatelé uskutečňují různá školení, prohlídky, vyšetření apod., kterých se zaměstnanec musí zúčastnit. Další povinností zaměstnanců je samozřejmě dodržování veškerých stanovených pravidel a vnitřních předpisů organizace nebo dodržování schválených a určených pracovních postupů. Na pracovištích je také zakázáno užívat jakékoli návykové látky včetně alkoholu, a to platí i mimo pracoviště v probíhající pracovní době. Zaměstnanci mají povinnost nahlásit vzniklé zranění ihned svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci, což se týká jak jeho zranění, tak i úrazu jiného zaměstnance, kterého byl svědkem. Můžeme si všimnout, že práva zaměstnanců velice úzce souvisí s povinnostmi zaměstnavatele, čímž se potvrzuje pravidlo, že oprávněním jednoho vzniká povinnost druhému.²³

2.3 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci jsou nejpodstatnějším zdrojem pracovní síly pro organizaci. Veškeré úspěchy a konkurenceschopnost organizace je ve velké míře závislá na schopnostech jejích pracovníků. Výkonnost celé organizace tedy závisí na schopnostech, motivaci a pracovním chování zaměstnanců, proto je důležité se svým pracovníkům věnovat a poskytovat jim řádnou péči. Péče o pracovníky může být rozdělena do tří skupin, mezi které patří povinná péče, smluvní péče a dobrovolná péče. Povinná péče je udávána zákonem, předpisy a kolektivními

²² HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 266 - 267; § 105 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

²³ HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 268 - 270; § 106 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně. Smluvní péče o pracovníky je dána kolektivními smlouvami, které jsou uzavřeny na úrovni organizace a dobrovolná péče souvisí s personální politikou zaměstnavatele a s jeho úsilím o získání konkurenční výhody na trhu práce.²⁴

Z širšího hlediska můžeme do péče o zaměstnance dále zařazovat záležitosti pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám a péče o životní prostředí. V rámci péče o pracovníky v organizaci jsou zastávány tři druhy zájmů a cílů. Prvním z nich jsou celospolečenské zájmy a cíle, které se týkají občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, v níž je sledována stabilita a prosperita společnosti. Druhým jsou individuální zájmy a cíle člověka společně s uspokojováním jeho potřeb a posledním jsou zájmy a cíle zaměstnavatele. Cíle zaměstnavatele směřují k zabezpečení dostatečného množství pracovníků se zájmem o rozvoj jejich pracovních schopností. Tyto cíle se také týkají motivace a výkonu pracovníků, sbližování jejich individuálních zájmů a zájmů organizace a vytváření zdravých pracovních vztahů.²⁵

Péče o zaměstnance zahrnuje čtyři formy odborného rozvoje zaměstnanců, a to zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. K těmto čtyřem bodům je dále také připočítávána rekvalifikace zaměstnanců prováděná zaměstnavatelem. Zaškolení pracovníků se provádí v případě, kdy zaměstnanec vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace. Pracovní zaškolení či zaučení probíhá po nástupu do zaměstnání a je považováno za výkon práce, tudíž za něj náleží zaměstnanci mzda nebo plat. Též odborná praxe absolventů škol se považuje za výkon práce a přísluší za ni mzda či plat. Odbornou praxi mají povinnost zajistit zaměstnavatelé absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol. Tyto praxe přispívají k získávání potřebných praktických zkušeností v daném oboru, které jsou prvním krokem pro dobrý výkon budoucí práce. Absolventem je dle ustanovení § 229 zákoníku práce zaměstnanec, který nastoupí do práce odpovídající jeho odbornému zaměření a jeho celková doba odborné praxe za dobu studia

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 343. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 343 – 344. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

nedosáhla 2 let. Další formou odborného rozvoje pracovníků je prohlubování kvalifikace, kterou se rozumí průběžné získávání a doplňování svých vědomostí a dovedností. Kvalifikace nepředstavuje pouze dosažené vzdělání, ale celkové schopnosti daného člověka pro výkon konkrétního zaměstnání. Zaměstnanec by měl mít zájem na tom, aby si pro svoji práci stále prohluboval a obnovoval své znalosti. Zaměstnavatel může v tomto směru zaměstnancům nařídít účast na poskytovaných školeních nebo jiných formách studia. Školení nebo studia jsou také započítávány do výkonu práce a náleží za ně zaměstnanci mzda či plat. Pokud zaměstnanec musí vynaložit určité náklady v rámci školení, má zaměstnavatel povinnost tyto náklady uhradit. S pojmem prohlubování kvalifikace nesmíme zaměňovat pojem zvyšování. Prohlubování kvalifikace spočívá v průběžném doplňování dosavadní kvalifikace, přičemž zvýšení kvalifikace znamená přímou změnu hodnoty kvalifikace, za kterou považujeme její zvýšení či rozšíření. Zvýšení kvalifikace je možné dosáhnout například studiem, vzděláváním nebo školením. Platí, že pokud takové zvyšování kvalifikace není v souladu s potřebami zaměstnavatele, nemá zaměstnavatel povinnost tato školení či jiné formy vzdělávání hradit. Zaměstnanec musí tedy počítat s tím, že za takové zvyšování kvalifikace, které není ve prospěch stávajícího zaměstnavatele, mu nenáleží pracovní úlevy ani hmotné zabezpečení.²⁶

Do péče o zaměstnance patří samozřejmě i jejich stravování. Tuto problematiku upravuje § 236 zákoníku práce. § 236 odstavec 1 uvádí: „Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.“ Toto ustanovení zaručuje zaměstnancům vhodné podmínky ke stravování, čímž je myšleno pracovní volno na jídlo a oddech. Zaměstnavatel má povinnost pro zaměstnance zajistit prostory odpovídající ke stravování, avšak není mu udělena povinnost zajišťovat zaměstnancům jídlo nebo provozovat vlastní stravovací zařízení.²⁷

²⁶ HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 495 – 499; § 227 – 229 a § 231 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

²⁷ HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Str. 504 – 505; § 236 ZP. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

3 Pracovní prostředí – faktory ovlivňující zaměstnance

Pracovní prostředí představuje veškeré materiální podmínky pracovní činnosti, do kterých můžeme zařadit například stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť nebo suroviny a materiál. Tyto materiální podmínky spolu s dalšími podmínkami, mezi které řadíme technologie, organizaci práce a společenské podmínky práce, vytváří faktory, které ovlivňují pracovníka při jeho pracovním procesu. Úroveň pracovního prostředí úzce souvisí s pracovní pohodou a výkonem zaměstnanců. Pokud nový zaměstnanec již při adaptaci narazí na nepříznivé pracovní prostředí, můžeme očekávat nespokojenost či odpor, který se většinou objeví i v jeho vztahu k zaměstnavateli.²⁸

3.1 Prostorové řešení pracoviště

Pro efektivnost pracovních výkonů zaměstnanců je důležité vytvořit takové podmínky, které by podporovaly jejich práci. Základem dobrého výsledku je to, aby se zaměstnanci cítili na pracovišti dobře, měli možnost plnit své pracovní úkoly v pohodové atmosféře a v příznivých materiálních a sociálně psychologických podmínkách.²⁹ Na pracovišti tráví člověk mnoho času a uspořádání tohoto prostoru má veliký vliv jak na pracovní pohodu, tak i na zdraví pracovníka, což samozřejmě také ovlivňuje jeho pracovní výkon.³⁰

V procesu vytváření úkolů a pracovních míst je třeba se zamyslet nad několika body. Prvním faktorem, který ovlivňuje zaměstnance při jejich práci, je prostorové řešení pracoviště. Do tohoto bodu je zařazována vhodná pracovní poloha, kde je nutná kompenzace jednostranné zátěže.³¹ Nejvhodnější je taková poloha, kde nám nic nebrání střídat práci vsedě a vstoje. Neměnná poloha s malým pohybovým rozsahem může po čase vyvolat degenerativní syndromy, nejčastěji onemocnění páteře, pocit únavy a bolesti v zádech. Jelikož práce vsedě je méně náročná na výdej energie, pracovník lépe udržuje stabilitu, pracovní poloha vstoje

²⁸ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 137. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

²⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 55. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁰ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 137. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

³¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 55. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

by měla být omezena pouze na situace, kdy je potřeba vynaložení určité síly.³² Dále jsou důležité optimální zorné podmínky neboli zorná vzdálenost, se kterou souvisí výška pracovní plochy, přičemž výška musí být vždy přizpůsobena výšce pracovníka. V neposlední řadě by měl být kladen důraz i na optimální pohybové prostory a pohodlný přístup na pracoviště, se kterým souvisí i pohodlný pohyb po pracovním prostředí.³³

3.2 Fyzikální podmínky práce

Dalším faktorem jsou fyzikální podmínky práce. Dle mého názoru jsou fyzikální podmínky nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje výkon práce zaměstnanců. Ovlivňují totiž nejen pracovní výkon a jeho kvalitu, ale působí i na zdravotní stav zaměstnanců. Mezi tyto podmínky patří například pracovní ovzduší. Čisté a neznečištěné ovzduší by mělo být důkladně kontrolováno. Hodnoty znečištění by neměly překročit dovolené limity. Je důležité zajišťovat tepelnou rovnováhu těla. V rámci pracovního ovzduší je řešena teplota v místnosti, rychlost proudění vzduchu, čistota vzduchu nebo vlhkost vzduchu, kterou je potřeba udržovat v optimální míře. Pokud se cítíme podrážděně nebo nervózně, může to být způsobeno například vysycháním sliznic, které souvisí s nízkou vlhkostí prostředí, ve kterém se nacházíme. Naopak při zvýšené vlhkosti je porušována zmíněná tepelná rovnováha pracovníka. Další fyzikální podmínkou je osvětlení na pracovišti. Je posuzována osvětlenost daného místa, rovnoměrnost osvětlení, možnost vzniku oslnění a také barva světla.³⁴ Osvětlení pracoviště můžeme rozdělovat na denní, umělé nebo sdružené. Nejpřirozenějším osvětlením je světlo denní, které je také pro pracovníka nejpríjemnější. Denní světlo však přináší i problémy, které spočívají především v kolísavosti nebo intenzitě v průběhu roku i dne, proto je nejjistějším způsobem zajištění světla umělým či sdruženým osvětlením. Doporučená forma osvětlení je kombinace celkového stropního světla s místním, čímž je myšlena lampička na pracovním stole.³⁵

³² KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 137. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 56. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 56. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁵ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 139, 140. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

Každý potřebuje ke splnění obtížného úkolu svůj klid, a proto s výkonem zaměstnanců úzce souvisí také hluk. Za hluk je považován nepříjemný zvuk, který nás ruší a po delší době má škodlivý účinek. Může zapříčinit nesoustředěnost. Jiné účinky má hluk, který je soustavný nebo občasný. Hluk vnímáme jinak při výkonu duševní práce než při výkonu fyzické práce. Zpravidla hluk vnímáme více při výkonu duševní práce.³⁶

Při výběru barev na pracovišti je potřeba se zamyslet nad druhem práce, ale také nad individualitou zaměstnance. K dosažení estetických účinků je důležité pohlaví, ale i věk. Muži většinou, na rozdíl od žen, dávají přednost studeným barvám. Mladší pracovníci upřednostňují syté teplé barvy, přičemž starší spíše preferují tlumené barvy ve studených tónech. Barevná úprava může také zlepšovat osvětlení daného místa a výrazně ovlivňuje psychiku pracovníka. Výběr barev je opravdu individuální, a proto je rozdíl mezi výkonem duševní práce, ke které potřebujeme klid a soustředěnost, kdy jsou vhodné odstíny studených barev, a výkonem monotónních prací, kdy jsou žádané odstíny teplých barev. Je faktem, že sytější a pestřejší barvy prostory zvětšují, proto je nutné také barevnou úpravu přizpůsobit tvaru, velikosti a poloze pracovního prostoru.³⁷

3.3 Sociálně psychologické podmínky práce

Jako poslední faktor jsou udávány sociálně psychologické podmínky práce. Tento faktor se týká toho, zda pracovní výkon vyžaduje spolupráci s dalšími lidmi, zda je práce v kolektivu neustálá, občasná anebo je výkon práce zcela nezávislý na ostatních. Pro výběr pracovního místa je tedy důležité určit, jestli sdílející pracovní prostor s ostatními výkonnost podporuje nebo naopak snižuje. Tento bod je obtížně řešitelný, jelikož můžeme konstatovat, že při duševní práci je vhodnější soukromí a nerušenost přítomností ostatních pracovníků a naopak u fyzických prací sdílení prostoru tolik nevádí. V obou případech je nutné přihlížet k tomu, že každý člověk je jiný a vyhovují mu jiné podmínky. Větší izolace od ostatních může v některých lidech způsobovat psychickou nepohodu, což samozřejmě dále ovlivňuje jeho pracovní výsledky. S tímto bodem souvisejí i mezilidské vztahy na pracovišti, které jsou základním kamenem pro příznivou společenskou atmosféru. Společenské

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 56. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 56 – 57. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

vztahy velmi ovlivňují náladu a chování pracovníka, a proto jsou tyto body důležité pro výběr pracovních míst, pracovišť a pracovních skupin.³⁸

V pracovním procesu zaměstnanci vytvářejí různé sociální skupiny, které buď odpovídají organizační struktuře podniku – formální skupiny, nebo takové, ve kterých se sdružují pracovníci s určitými společnými zájmy. Takové skupiny vznikají spontánně – neformálně.³⁹ V rámci sociálních skupin mezi sebou lidé spolupracují a jsou ve vzájemných vztazích, přičemž je spojují společné úkoly, názory či postoje k určitým skutečnostem v organizaci.⁴⁰ Z těchto vzájemných vztahů v sociálních skupinách je vytvářena společenská atmosféra, která může podstatně zvyšovat, nebo snižovat zájem jednotlivce o práci, pracovní pohodu, spokojenost s prostředím apod. Jednou z částí společenské atmosféry jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. V současnosti jsou často formulovány žádoucí morální a charakterové vlastnosti vedoucích pracovníků a jejich postupy správného jednání se spolupracovníky.⁴¹

„Sociální vztahy uvnitř organizace charakterizují hodnoty, normy a vzory jednání (Marshall, 1998).“ Tato definice se zaměřuje na existující vztahy na pracovišti, které představují odraz organizační kultury. Jednotlivé prvky organizační kultury společně vytvářejí firemní prostředí, do kterého nepatří pouze předložené normy, ale i nepsané normy a hodnoty. Sociální prostředí ve firmě ovlivňuje jak jednání managementu, tak chování jednotlivých zaměstnanců.⁴²

Ve vztazích na pracovišti dochází k uspokojení potřeby sociálního kontaktu člověka. Člověk má potřebu poskytovat a přijímat pomoc, být užitečný. Mezi další potřeby může patřit například potřeba někoho ovládat, někomu se podřízovat, potřeba být akceptován nebo potřeba sociální jistoty. Ve skupině vznikají specifické druhy vztahů, jako jsou vztahy vzájemných nároků, vzájemné odpovědnosti, spolupráce, pomoci nebo vztahy konkurence. Pro mnoho lidí jsou dobré vztahy na pracovišti důležité. Málokdo by řekl, že ho vztahy na pracovišti neovlivňují

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 57. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁹ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 141. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

⁴⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 181. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴¹ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 141. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

⁴² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 180. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

nebo pro něj nemají žádný význam. Pokud jsou lidé spokojeni v pracovním kolektivu, jistě se tento stav odrazí v jejich odvedených úkolech. Naopak velikým stresorem jsou špatné interpersonální vztahy, které mohou negativně ovlivnit výkon pracovníka, ale i jeho vztah ke své práci.⁴³

3.4 Charakteristika lidí

3.4.1 Individuální rozdíly

Pracovní podmínky a prostředí by se vytvářely jednodušeji, kdyby všichni lidé byli stejní, ale tak tomu není, a proto je nutné přihlížet k individualitě pracovníků. Lidé jsou odlišní zejména ve svých schopnostech, inteligenci, osobnosti, původu a kultuře. Mezi další faktory, se kterými musíme počítat, patří například pohlaví, rasa nebo tělesná či duševní vada. Dále se lidé samozřejmě liší z hlediska svých potřeb a přání. Jak jsem již zmínila, do osobních charakteristik pracovníků patří schopnosti. Schopnosti jsou určité kvality, které umožňují činnost. Za první skupinu schopností jsou považovány verbální, numerické, paměťové a logické schopnosti a druhou skupinu tvoří prostorové a mechanické dovednosti, vnímavost, motorické dovednosti vztahující se k fyzickým úkonům a duševní bystrost.⁴⁴

Dále mezi osobní charakteristiky zařazujeme inteligenci. Michael Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů* vymezuje čtyři různé definice inteligence: „*Intelligence byla definována jako:*

„*schopnost řešit problémy, aplikovat principy, usuzovat a vnímat vztahy*“ (Argyle, 1989);

„*schopnost abstraktního myšlení a uvažování o řadě různých věcí a prostředků*“ (Toplis a kol., 1991);

„*schopnost zpracovávat informace*“ (Makin a kol., 1996);

„*to, co je měřeno testy inteligence*“ (Wright a Taylor, 1970).“⁴⁵

⁴³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 181. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Str. 211 – 212. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Str. 212. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Michael Armstrong dále definuje osobnost podle Toplise a kol. (1991) jako termín, který zahrnuje veškeré chování jedince a způsob uspořádání a koordinování jeho chování ve společnosti. Osobnost je možné charakterizovat v souvislosti s různými typy a rysy osobnosti. Rysy osobnosti jsou určitým systémem klasifikace, který lidé používají za účelem pochopení jiných lidí a jejich individuální chování. Je zdůrazňováno pět rysů osobnosti. Do této pětičky patří neurotičnost, kterou chápeme jako strach a pocit úzkosti, deprese nebo bezbrannost, extroverze, čímž je myšlena srdečnost, družnost nebo například snaha se prosadit. Dále otevřenost, která souvisí s porozuměním a sympatií, příjemnost a svědomitost.⁴⁶

Teorie osobnosti založená na typech rozděluje lidi do různých kategorií. Typy a rysy osobnosti nejsou dvě oddělené záležitosti. Vzájemně se prolínají a typy osobnosti mohou být spojeny se zmíněnými rysy osobností. Typy lidí se určují podle jejich preferencí, jako je například vztah k ostatním lidem, čímž se vracíme k extroverzi a introverzi. Dále se jedná o shromažďování informací, a to smyslové nebo intuitivní, nebo využívání informací racionálně nebo emocionálně, přičemž je kladen důraz buď na logickou analýzu, nebo se lidé rozhodují na základě svých pocitů a přesvědčení.⁴⁷

3.4.2 Postoje a vlivy působící na chování při práci

Postoje lidí mohou být charakterizovány jako využívaný způsob myšlení, kterým hodnotíme. Postoje nejsou stabilní stejně jako rysy nebo typy osobnosti. Jsou založeny na zkušenostech lidí, proto se mohou měnit spolu se získáváním nových zkušeností. Na osobnosti a postoji daného jedince je závislé chování při práci. Obecně je předpokládáno, že postoje představují chování, ale nemusí tomu tak být vždy. Chování lidí je založené na tom, jak zvládají a vnímají situace, ve kterých se nacházejí. Toto chování ovlivňuje například jejich role, charakteristika pracovního místa, chování vedoucího, charakteristika pracovní skupiny nebo politika organizace.⁴⁸

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Str. 212 – 213. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Str. 213 – 214. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Str. 215. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.4.3 Teorie atribuce

Teorie atribuce představuje to, jak vnímáme své okolí a posuzujeme ostatní lidi. Na základě pozorování jiných lidí se snažíme jejich chování přisuzovat k určitým motivům a tím popisujeme jejich činy. Jde o snahu pochopení chování jiného člověka, které spojujeme s příčinami jeho chování. Zaměřujeme se na to, zda jde chování určitého člověka odlišit od chování druhých, jestli se dané chování u jedince opakuje a nemění se, anebo je chování v každé situaci jiné.⁴⁹

3.4.4 Orientace lidí týkající se práce a jejich role

Teorie orientace se zabývá faktory, které ovlivňují volby týkající se práce. Orientace představuje princip, který udává lidem směr při jejich rozhodování. Jde o určitou tendenci, prostřednictvím které se lidé snaží splnit si své cíle. V orientačním přístupu je zdůrazňována role sociálního prostředí, které má vliv na motivaci. Existují různé preference, na kterých jsou založena naše rozhodnutí. Mezi tyto klíčové oblasti patří peněžní odměna, jistota, spolupracovníci, vnitřní uspokojení z práce a autonomie.⁵⁰

Lidé zastávají jisté role pro zvládnutí situací, které je v životě potkají. Pokud se ocitneme v určité situaci, máme za úkol se správně zachovat a řídit se pravidly, která jsou pro dané prostředí přijatelná. V pracovním prostředí role představují úlohu, kterou pracovník hraje v rámci plnění svých pracovních úkolů. Role můžeme chápat jako dané formy chování, které jsou potřebné k vykonávání práce. Může se stát, že lidé mají určitá očekávání, jak se konkrétní lidé budou chovat. Má se za to, že pokud jedinec splňuje naši představu, svoji roli plní úspěšně. Role však vycházejí ze situací, ve kterých se zrovna nacházíme, proto nemusí být vždy stejné. Může dojít například k neurčitosti rolí, kdy si lidé nejsou jisti, jaká role je od nich očekávaná. Neslučitelnost rolí představuje fakt, při kterém se neslučuje očekávání s tím, co od sebe očekávají sami lidé. Taková situace může způsobovat stres nebo špatný pracovní výkon. Dalším problémem je konflikt rolí, při kterém jsou role dané osoby přesně definovány, neexistuje žádný nesoulad mezi očekáváním, a přesto musí osoba hrát

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Str. 215 – 216. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Str. 216 – 217. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

dvě protichůdné role. Příkladem je konflikt mezi rolí jedince v zaměstnání a jeho rolí v domácnosti.⁵¹

3.5 Pracovní spokojenost

Pojem spokojenost obecně představuje umění člověka vyrovnat se s okolnostmi, které život přináší. Pracovní spokojenost je považována za součást životní spokojenosti. Přesto, že pro každého člověka je práce jinak významná, většina lidí bere svoji práci jako důležitou součást života. Spokojeností člověka můžeme chápat určité subjektivní pocity jak v osobním, tak i v pracovním životě, které jsou ovlivňovány naplněnými očekáváními či cíli. Stejně jako vývoj společnosti se mění i spokojenost v závislosti na sociálních a ekonomických situacích. Spokojenost člověka může dále ovlivňovat například kultura nebo jednotlivé období vývoje života člověka. Spokojenost je samozřejmě individuální, jelikož každý člověk vnímá jinak různé události v životě, svoji životní úroveň či úspěchy v osobním či pracovním životě. Pokud se zaměříme na pracovní spokojenost, ta je velice významná pro řízení organizace. S pracovní spokojeností je spojována pracovní motivace, výkonnost pracovníků a kvalita pracovního prostředí. Pod kvalitou pracovního prostředí bychom si v tomto slova smyslu měli představit dobré nadřízené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat či smysluplnou užitečnou práci. Dále k pracovní spokojenosti člověka může přispívat například určitá možnost ovlivňovat svoji práci, mít různorodou pracovní náplň a vyšší míru samostatnosti.⁵²

Existují různé faktory ovlivňující pracovní spokojenost člověka, které můžeme rozdělit na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, na vlivy na straně jednotlivců, pod kterými si představme individuální a osobnostní charakteristiky, a na mimoorganizační faktory. Faktory týkající se pracovních činností závisí na obsahu a charakteru práce, do podmínek a okolností práce je zahrnované řízení organizace, odměňování či ocenění práce a možnost profesního vývoje. Dále sem může patřit péče o pracovníky, styl vedení lidí nebo pracovní prostředí a bezpečnost práce. Do osobnostních charakteristik je možné zařadit sebehodnocení, potřeby, motivaci, postoje, hodnoty, zájmy, schopnosti či míru uspokojení. Individuální charakteristiky člověka představují

⁵¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Str. 217 – 218. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 34. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, praxe nebo kulturní specifika. Renata Kociánová ve své knize *Personální činnosti a metody personální práce* uvádí: „**Faktory posilující pracovní spokojenost jsou:**

- *průhledná organizační a personální politika;*
- *jasné a přiměřeně určené cíle a vlastní práce;*
- *různorodá práce;*
- *možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie;*
- *příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci;*
- *ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině;*
- *finanční ohodnocení;*
- *optimální spolupráce a mezilidské vztahy;*
- *bezpečnost vykonávané práce ad.*

Pracovní spokojenost zeslabují zejména:

- *převaha nepředvídatelných vlivů na práci;*
- *časový stres;*
- *pracovní zátěž;*
- *nereálné pracovní nároky;*
- *sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným;*
- *nedostatek času na osobní a rodinný život;*
- *psychosomatické důsledky práce (Kociánová, 2006).“⁵³*

K pracovní spokojenosti příliš nepřispívá stres. Organizace by se touto problematikou měla co nejvíce zabývat a po této stránce se o své zaměstnance starat. Michael Armstrong ve své knize zdůrazňuje existující důvody, proč by organizace měla stres brát na vědomí a dále realizovat kroky ke zlepšení. Mezi tyto důvody patří především to, že stres snižuje efektivnost práce zaměstnanců a může způsobovat i onemocnění. Dále například může stres ovlivnit neschopnost vyrovnávat se s pracovními požadavky, což může vést k dalšímu stresu.⁵⁴

⁵³ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 36. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Str. 679. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Příčinou stresu na pracovišti může být i některá z forem diskriminace nebo viditelná nerovnost mezi zaměstnanci. Touto problematikou se zabývá zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích obrany před diskriminací a o změně některých zákonů, neboli antidiskriminační zákon. Na základě tohoto zákona rozlišujeme diskriminaci na přímou, nepřímou a pozitivní. Přímou diskriminací můžeme rozumět rozdíl v přístupu a zacházení, kdy s jednou osobou je jednáno méně příznivě než s jinou osobou ve srovnatelné situaci. Takové chování musí být podloženo ještě důvodem souvisejícím například s druhem rasy, etnickým původem, národností, vírou, pohlavím, světovým názorem, zdravotním postižením či sexuální orientací. Za nepřímou diskriminaci je naopak považovány takové případy, kdy na základě výše zmíněných možností byl někdo znevýhodněn v porovnání s jinými osobami.⁵⁵

⁵⁵ Stres na pracovišti – právní úprava | epravo.cz. *EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírká zákonů, judikatura, právo* [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stres-na-pracovisti-pravni-uprava-107489.html>

4 Pracovní výkon a výkonnost

Pro koordinování pracovního výkonu svých zaměstnanců je důležité si předem stanovit cíle, kterých chceme v budoucnu dosáhnout a mít určitou představu o tom, kam má naše úsilí směřovat. Právě pro tyto účely jsou stanoveny hlavní funkce managementu – plánování, organizace, vedení a kontrola.⁵⁶

4.1 Řízení pracovního výkonu

Hlavním smyslem personalistiky je pracovní výkon zaměstnanců. Pracovníci jsou nájímáni zejména proto, aby odváděli pracovní výkon a splňovali určené cíle.⁵⁷ Obecně je však důležité hledat rovnováhu mezi oběma stranami a nalézt řešení, které by uspokojovalo potřeby zaměstnance i podniku. Žádoucí stav je takový, kdy je manažer i podřízený schopen spolupracovat v rámci dosažení cílů stanovených organizací a oba mají pocit důležitosti a odpovědnosti v daném procesu.⁵⁸ Řízení pracovního výkonu je integrovanější přístup, který je založený na principu řízení lidí prostřednictvím ústních nebo písemných dohod o budoucím pracovním výkonu dle principu nadřízenosti a podřízenosti. Na základě těchto dohod dochází k vytváření pracovních úkolů, vzdělávání, rozvoji pracovníka, hodnocení a odměňování. Tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce má počátky již v Taylorových zásadách vědeckého řízení. V této teorii je kladen důraz na specializaci práce a přesně definované úkoly, s čímž souvisí jednoznačně definovaná pracovní místa. Taylorova teorie se opírá o hierarchii a moc, kontrolu a direktivní přístup k lidem. Výsledkem tohoto přístupu je pracovník jako objekt řízení a rozhodování, kterému se udělují rozkazy, jež musí splnit.⁵⁹

Udělované pracovní úkoly by měly odpovídat určitým způsobem stanovenému výkonu průměrného pracovníka. V praxi však většinou organizace pracovníkům dává najevo, že jejich výkon by se měl blížit výkonu toho nejlepšího zaměstnance. Každý má k danému úkolu trochu jiné podmínky, které se týkají například věku, pohlaví, zdravotního stavu, zkušeností nebo vrozených schopností. Ve skutečnosti se k takovýmto rozdílům příliš nepřihlíží. V případě, že není kladen

⁵⁶ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. Str. 29. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁵⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 202. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁸ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. Str. 31. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁵⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 202. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

důraz na faktory ovlivňující pracovní výkon, které pracovník nemůže mít pod kontrolou, jako jsou například i různé dopady prvků pracovního prostředí, vede tato situace k negativním dopadům na fyzické i duševní zdraví daného zaměstnance. Tímto přístupem je zvyšována nespokojenost s vykonávanou prací a důsledkem je nežádaná demotivace pracovníků, která negativně ovlivňuje možnost a chuť na zlepšení a zvýšení výkonnosti.⁶⁰

Řízení pracovního výkonu je určitý přístup používaný k ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců, jejich pracovního rozvoje a chování. Základem řízení pracovního výkonu je stanovení cílů, které nadřízení pracovníci společně s podřízenými formulují. Existují různé funkční cíle, mezi které patří například udávání směru, vyhodnocování dosažených cílů, rozdělování úloh mezi pracovníky nebo motivování pracovníků. Pro zaměstnance představují konkrétní cíle mnohem větší motivaci než napomínání, či povzbuzování k lepšímu pracovnímu výkonu. Pokud jsou stanovené cíle pro celou organizaci, nadřízení i podřízení spolupracují a mají pocit sounáležitosti s výsledky organizace.⁶¹

Moderní řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vytváření takových pracovních míst, které by odpovídaly schopnostem a preferencím každého pracovníka. Je třeba zohlednit individualitu pracovníků. Moderní řízení lidských zdrojů je příznivcem flexibility a uvědomuje si, že systém flexibilněji chápaných rolí je přednější než přesně definovaná pracovní místa.⁶²

Řízení pracovního výkonu je flexibilní proces, který nelze považovat jako stabilní systém. Manažeři by měli se svými pracovníky spolupracovat jako partneři, samozřejmě však v určitém rámci, který stanovuje podmínky pro co nejlepší pracovní výkon. Výkon organizace může zlepšovat pracovní nasazení každého zaměstnance či skupiny. Pokud se zaměříme na rozvíjení výkonu jedinců, bude to mít dobrý vliv pro celou organizaci.⁶³

⁶⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 202. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 140 – 141. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

⁶² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 202 – 203. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Str. 413. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

4.2 Proces řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti je tzv. nepřetržitý flexibilní proces zahrnující nadřízené i podřízené pracovníky, kteří spolupracují s cílem dosáhnout stanovených výsledků. Proces řízení výkonnosti se zabývá plánováním budoucího výkonu a jeho zlepšením. V průběhu spolupráce mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými vznikají pozitivní účinky, kdy se vedoucí pracovník dozvídá a poznává konkrétní zaměření a pracovní činnosti svých podřízených zaměstnanců. Tento přístup poté přispívá k synchronizaci pracovního nasazení a snaze dosáhnout žádoucích výsledků. Tímto přístupem mohou vedoucí zaměstnanci například narazit na určité problémy, které mají možnost vyřešit, či zefektivnit rozdělení práce mezi zaměstnance. Řízení výkonnosti je většinou realizováno v ročním cyklu, který se zahajuje stanovením cílů, které jsou dále průběžně sledovány. Poté navazuje poskytování zpětné vazby o dosaženém výkonu a končí vyhodnocením dosažených výsledků.⁶⁴

4.3 Adaptační proces

Důležitým faktorem spojeným s přijetím nového zaměstnance je adaptační proces nebo tzv. orientace. V základě jde především o seznamování pracovníka s organizací, jeho úkoly, kulturou daného podniku, podnikovou technologií a vnitřními předpisy jakožto i veškerými podmínkami, kterými se má nový zaměstnanec řídit v průběhu svého pracovního výkonu. V rámci adaptačního procesu je nutné poskytnout pracovníkovi všechny informace, které se jej jako zaměstnance týkají. Součástí této orientace jsou také informace, které jsou obsaženy v pracovní smlouvě a v ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, které se dozvěděl již v rámci přijímacího řízení.⁶⁵

Adaptace pracovníků je tzv. schopnost přizpůsobit se novému pracovnímu prostředí. U každého je tento adaptační proces odlišný, jelikož máme jiné předpoklady k tomu, abychom zvládli nastávající změny. Adaptabilita lidí je závislá na těchto předpokladech a je ovlivňována i sociálními podmínkami, které pomáhají k uspokojování potřeb člověka, jako je pocit bezpečí, sounáležitost nebo pracovní uspokojení. Adaptabilita představuje to, jak člověk zvládá pracovní

⁶⁴ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. Str. 35. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁶⁵ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 85. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

činnosti a jak složitě se začleňuje do kolektivu, tedy sociálního prostředí v nové organizaci. Adaptační proces závisí kromě individuality člověka i na profesní úrovni, pracovních zkušenostech a splněných očekáváních. Dále adaptaci na určité pracovní místo samozřejmě ovlivňuje okolí a podmínky adaptace ze strany organizace. Pokud je nový pracovník seznámen s prací a sociálním prostředím, předpokládá se, že bude na daném pracovním místě spokojený a vyrovnaný.⁶⁶

Orientace pracovníka probíhá jak ve formální, tak neformální linii. Jde o plánovitý proces, který zabezpečuje především personální útvar a bezprostřední nadřízený, ale na druhé straně stojí spontánní proces, který probíhá mezi spolupracovníky. S takovýmto neformálním spontánním procesem se počítá a v praxi má i veliký význam hlavně pro zařazování nového pracovníka do pracovního kolektivu. V některých případech je neformální proces pro adaptaci mnohem důležitější a efektivnější.⁶⁷

„Adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci. Prvky adaptačních programů mohou být (Kasper, Mayrhofet, 2005):

- *adaptační akce v širším rámci (setkání nových pracovníků);*
- *písemné informační materiály (příručka pro nového zaměstnance);*
- *materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory (patrony) apod.;*
- *„seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek (např. do různých zastoupení organizace);*
- *kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů (seznámení s novými úkoly, formami spolupráce atd.).“⁶⁸*

Hlavním smyslem orientace je, aby se pracovník co nejrychleji zařadil do kolektivu, sžil se s firemní kulturou a osvojil si specifické podnikové znalosti, dovednosti a cíle. Dobrá orientace v podniku zkracuje dobu, kdy pracovník nepodává požadovaný plnohodnotný výkon své pracovní pozice v důsledku

⁶⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 130. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁷ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 85. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

⁶⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 133. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí a specifík pracovních postupů na pracovním místě.⁶⁹

4.3.1 Oblasti orientace

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na 3 oblasti. První oblastí je celopodniková orientace, která se zabývá zprostředkováním obecných informací, které jsou společné pro všechny pracovníky organizace bez ohledu na jejich konkrétní pracovní pozici. Druhou oblastí je útvarová orientace, která se týká organizační jednotky podniku. Jedná se o detaily útvaru, do kterého spadá daná pracovní pozice, a poslední je orientace na konkrétní pracovní místo, která je zaměřována podle charakteru a obsahu konkrétního pracovního místa.⁷⁰

Mimo základního úkolu řízení adaptace, za který se považuje zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, je cílem adaptačního procesu zmírnění stresu nových pracovníků, vzniklého vstoupením do nového pracovního prostředí a kolektivu, a minimalizace zátěže ostatních pracovníků z přítomnosti nového kolegy. Adaptace by neměla být v organizaci podceňována. Nový pracovník by neměl mít pocit, že pozornost a zájem, který je mu jako uchazeči věnován, končí nástupem do zaměstnání. Organizace by měla mít největší zájem na tom, aby pracovník neopustil dané pracovní místo zanedlouho od jeho nástupu. Taková situace představuje pro organizace velikou zátěž a také mnohé náklady na opakované výběrové řízení na nového uchazeče. Je uváděno, že nejdůležitější jsou pro nového pracovníka první čtyři týdny po nástupu do práce a dále je doba prvních šesti měsíců stále riziková z důvodu možného odchodu nespokojeného zaměstnance. Změna práce je pro člověka velmi stresujícím obdobím v životě, a proto by mělo být cílem každé organizace toto období uchazeči o pracovní místo co nejvíce ulehčit.⁷¹

4.4 Cyklus řízení pracovního výkonu

Cyklus řízení pracovního výkonu má pět hlavních fází. První fází je definování role pracovníka, při němž jsou stanoveny hlavní oblasti hodnocení a požadavky

⁶⁹ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 85, 86. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

⁷⁰ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Str. 86, 87. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

⁷¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 131. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

na schopnosti zaměstnance. Druhou fází je projednání a uzavření ústní nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu. V této dohodě by mělo být stanoveno určité očekávání, kterého by měl pracovník dosáhnout v rámci jeho budoucích pracovních výsledků. Je zde uvedeno, jak bude za svůj výkon hodnocen. Josef Koubek ve své knize udává: „*Konkrétněji tedy dohoda či smlouva definuje:*

- a) *cíle a normy pracovního výkonu i které oblasti pracovního výkonu je třeba zlepšit, tedy to, co se od pracovníka očekává, ale také, co pro to může udělat bezprostřední nadřízený (manažer);*
- b) *jak se bude pracovní výkon měřit (posuzovat) a jaké ukazatele se použijí;*
- c) *jaké schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) jsou potřebné k efektivnímu plnění pracovních úkolů na konkrétním pracovním místě (v konkrétní roli);*
- d) *základní hodnoty organizace nebo požadavky týkající se kvality, služeb zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků, zásad ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, snižování nákladů apod., jejichž dodržování se od pracovníka očekává.“⁷²*

Třetí hlavní aktivitou cyklu řízení pracovního výkonu je projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka. V této fázi se jedná o zpracování plánu osobního rozvoje pracovníka. Osobní plán pracovníka stanovuje doporučené kroky pro rozvoj konkrétního zaměstnance v rámci rozšiřování svých znalostí, dovedností, s účelem zvýšit úroveň svých schopností, se kterými souvisí zlepšení výkonu. Čtvrtá fáze, během které se realizují kroky obsažené v dohodě, či smlouvě o pracovním výkonu, se nazývá řízení pracovního výkonu v průběhu období, což nejběžněji bývá kalendářní rok.⁷³

Pátou a zároveň poslední částí cyklu je závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu. Závěrečná fáze cyklu představuje formální vyhodnocování, během kterého dochází k prozkoumání pracovního výkonu za předem určené posuzované období. Klade se důraz především na úspěchy, pokrok, ale i na problémy. Tuto fázi je možné použít jako stavební kámen pro úpravu dohod o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje.⁷⁴

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 204 – 205. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 205. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 205. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

4.5 Determinanty pracovního výkonu

Pracovní výkon směřuje k plnění pracovních úkolů vyplývajících z pracovní náplně zaměstnance. Pracovní výkon zahrnuje nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, absenci, pozdní docházku, vztahy na pracovišti a další souvislosti s výkonem dané práce.⁷⁵

Zmíněné úsilí, schopnosti a vnímání úkolů jsou základní složky pracovního výkonu. Úsilím je chápána motivace, která spočívá v množství fyzické a duševní energie, která je vynaložena v rámci plnění svěřených úkolů. Úsilí ovlivňuje jak pracovní rozpoložení zaměstnance, čímž je myšlena nálada nebo nemoc, tak i povaha určitého úkolu. Následující složkou jsou schopnosti. Schopnosti znázorňují osobní charakteristiky člověka využívané v procesu vykonávání práce. Vývoj schopností není tak dynamický jako například míra úsilí. Zpravidla úroveň znalostí a dovedností je tvořena horní hranice výkonu daného zaměstnance.⁷⁶

Třetí složka se týká vnímání role nebo úkolů, čímž se rozumí chápání své role při vykonávání určených úkolů. Všechny výše vymezené složky jsou důležité pro úspěšný pracovní výkon. Složky však musí být přítomny ve vzájemném poměru, který je výhodný pro správný výsledek. Jestliže by například pracovník vynakládal mnoho úsilí, ale nerozuměl své roli, práce nebude nasměrována správně. Naopak pracovník může vynakládat velké úsilí, které bude směřovat určeným směrem, ale bez potřebných znalostí nebude moci podávat dobrý výkon. Kdyby však chyběla první složka, chápání své role a schopnosti by byly k ničemu, jelikož pracovník je líný.⁷⁷

⁷⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 212. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 212. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 212. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

5 Motivace zaměstnanců

Ve vztahu zaměstnavatele a zaměstnance je motivace a hodnocení tou nejcitlivější oblastí. Zaměstnavatel ze své pozice usiluje o dosažení stanovených plánů, jako jsou například nejvyšší zisky, vytváření rezerv nebo získávání prostředků pro vlastní potřebu. Na straně zaměstnance je naopak pochopitelné, že hlavním důvodem jeho práce je získání finančních prostředků pro zajištění jak sebe, tak své rodiny. Z toho vyplývá, že zaměstnavatel i zaměstnanec mají zájem o stejný výsledek, jen cíl se liší. S touto skutečností souvisí fakt, že je jejich motivace a přístup k hodnocení odlišný.⁷⁸

Práce je součástí života většiny dospělých lidí. V naší kultuře je obvyklé, že lidé pracují, a tím nemusíme rozumět pouze pracovní výkon daného člověka, ale s prací hlavně souvisí přijímání dalších sociálních rolí, a to rolí pracovních. Tato kapitola se zabývá motivací, a to motivací především k pracovní činnosti. Pracovní motivace je spojena s výkonem a zastáváním pracovních pozic, kterým přísluší pracovní role. Pracovní role vycházejí zpravidla z pracovních pozic a uplatnění v určité organizaci. Kdybychom se lidí zeptali, proč pracují, nejspíše by většina odpověděla, že kvůli získání peněz, obecně však pracovní motivace představuje celkový přístup člověka k práci, který se zaměřuje na konkrétní pracovní pozici a naše místo při plnění pracovních úkolů. Jde též o ochotu práci vůbec vykonávat, a nejen vykonávat, ale vykonávat ji dobře.⁷⁹

Organizace se zabývají především tím, co udělat pro to, aby dosáhly trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. Věnuje se pozornost způsobům motivování zaměstnanců za pomoci stimulů, odměn nebo vedení. Cílem organizace bývá vytváření a rozvíjení motivačních procesů a pracovního prostředí. Motivace zaměstnanců se zaměřuje především na budoucnost. Účelem motivace je vznik snahy dělat určité věci požadovaným způsobem, se zájmem zvyšovat kvalitu odvedené práce. Teorie motivace zkoumá, jak se lidé chovají při práci a co způsobuje jejich snažení a určité chování. Na základě tohoto pozorování popisuje, co bychom jako vedoucí zaměstnanci měli udělat pro to,

⁷⁸ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Str. 95. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

⁷⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Str. 82 – 84. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

abychom podřízené pracovníky povzbudili a namotivovali. Teorie motivace se zaměřuje i na spokojenost s prací a na faktory, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců.⁸⁰

Největším problémem v rámci motivování zaměstnanců je právě předpokládání, že na každého funguje to samé. Úkolem nadřízených pracovníků je nalézt motivační faktory jednotlivých zaměstnanců.⁸¹ Chování člověka v pracovním prostředí je ovlivňováno mnoha faktory, které vznikají jak na straně jedince, tak i na straně organizace. Tyto dva různé vlivy jsou ve vzájemné interakci. S těmito faktory jsou dále spojovány osobnostní a individuální charakteristiky pracovníka, které samozřejmě také z velké části ovlivňují jeho pracovní chování. Jelikož je každý člověk jiný, vlivy, které na něj působí, mohou na jiného člověka fungovat úplně jinak. Každý člověk má například jiné schopnosti k výkonu práce. Schopnosti se formují na základě určitých vloh, které má člověk v sobě a tvoří přirozený základ pro vývoj schopností. Pod pojmem schopnost si můžeme představit získané dispozice k určitým činnostem. Tyto dispozice se projevují tím, jak rychle si člověk dokáže osvojit určitý druh práce. Schopnosti lze rozdělit na obecné a speciální, kdy obecné člověk běžně používá při různých činnostech, a speciální se dají využít například při hře na hudební nástroj či řemeslné manuální práci. Schopnosti jsou také spojovány s dovednostmi. Dovednost je takové uvádění schopností do chodu. Dovednostmi prakticky využíváme své schopnosti, které postupným zvládnutím prohlubujeme.⁸²

Prostřednictvím práce člověk uspokojuje své potřeby existenční i sociální. Výkon pracovníka především ovlivňuje motivace, což je určitý soubor faktorů, které představují jakousi hnací sílu pro činnost člověka. Největší hnací silou člověka, jak jsem již zmínila, je uspokojování potřeb, zájmů, postojů a hodnot. V praxi platí to, že k žádanému pracovnímu nasazení je nutná přiměřená motivace. Člověk by měl být při výkonu své pracovní činnosti dostatečně motivován, aby byl výsledek uspokojivý. Často se používá fráze „všeho s mírou“, a to platí i v tomto případě. Pokud je pracovník nadměrně motivován, může to negativně ovlivňovat jeho jednání, jelikož jeho snaha být úspěšný je tak vysoká, že může vést

⁸⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Str. 219. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸¹ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Str. 514. Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

⁸² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 22. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

až k destrukci jeho činnosti. Motivace je v organizaci velice důležitá a vedoucí pracovníci by tedy měli dbát o to, aby jejich podřízení byli dostatečně motivováni, jelikož jen schopnosti, dovednosti a zkušenosti, se kterými noví zaměstnanci přicházejí, sami o sobě nejsou zárukou jejich úspěchu. Všechny tyto vlastnosti pracovníků musí být správně využity a motivovány.⁸³

Motivace zaměstnanců se zaměřuje především na budoucnost. Účelem motivace je vznik snahy dělat určité věci požadovaným způsobem se zájmem zvyšovat kvalitu odvedené práce. Hodnocení považujeme za součást motivace, která se zaměřuje na minulost, jakožto na chování, činy, výsledky a řešení, které již proběhly. Motivace a hodnocení od sebe nelze oddělit. Jedná se o provázaný proces, kdy hodnocení může zvyšovat nebo snižovat motivaci, a motivace může zapříčinit to, zda hodnocení bude pozitivní, nebo naopak negativní. Mezi faktory, které ovlivňují motivační a hodnotící proces v organizaci, patří firemní kultura, firemní strategie, firemní hodnoty, převažující manažerský styl, hodnoty managementu, hodnotící systém a motivační systém.⁸⁴

5.1 Role vedoucích pracovníků

Pro správné fungování organizace je důležité, aby se všichni vedoucí pracovníci podíleli na realizovatelnosti personální strategie. Vedoucí pracovník by měl mít možnost vyjádřit svůj názor, kterému je nutno naslouchat a přihlížet mu. Role vedoucího pracovníka spočívá ve vymýšlení pracovních úkolů spadajících na jemu svěřená podřízená pracovní místa. Jedná se o přiřazování daných pracovních úkolů na pozice, které se k tomu hodí nejlépe. Moderní personální plánování se týká schopností vedoucího pracovníka k odhadnutí pokrytí dané potřeby z řad vlastních zdrojů.⁸⁵

Jednou z největších rolí vedoucích pracovníků je právě motivace, která je každodenním úkolem všech manažerů. Samozřejmě, že zaměstnance ovlivňují osobní postoje manažerů, ale právě manažeři mají značný vliv na úroveň pracovní motivace svých podřízených. Záleží na tom, jak manažer svými schopnostmi využije motivačních nástrojů, které budou odpovídat potřebám

⁸³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 22 – 23. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸⁴ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Str. 95 – 96. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

⁸⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 30. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

jednotlivých zaměstnanců, jak budou spravedlivě hodnotit jejich výkony, jak budou podporovat smysluplnost práce a projevovat uznání či budou-li vytvářet příznivé pracovní prostředí.⁸⁶

Co se týče získávání zaměstnanců, zásadními iniciátory jsou právě vedoucí pracovníci. Je nutné, aby se orientovali v obsazenosti pracovních pozic, které jsou jim svěřené, a většinou právě oni jako první zjišťují potřebu získat nové zaměstnance. Určují, jaké pracovníky organizace potřebuje, jaká kritéria budou rozhodující při přijímání nových zaměstnanců a jaké informace jsou nutné získat pro posouzení daného uchazeče. Vedoucí zaměstnanci se mohou také podílet na předvýběru uchazečů a osobně s nimi jednat. Personální útvar dané organizace poskytuje svá doporučení při výběru uchazečů, vedoucí pracovník má dále roli rozhodovací ve výběru konkrétního uchazeče. Tato rozhodovací povinnost vyplývá z logiky věci, kdy přímý nadřízený by měl mít možnost rozhodovat o umístění daného uchazeče na pracovní místo, za které tento vedoucí pracovník odpovídá.⁸⁷

Další rolí vedoucích pracovníků je hodnocení. Přímí nadřízení jsou odpovědní za to, zda bude hodnocení efektivní a spolupodílejí se na jeho přípravě. Řeší jak, kdy a co se bude hodnotit. Hodnocením to ale nekončí, dále je pozorováno a usměrňováno chování zaměstnanců po hodnocení. Dále se také vyjadřují k navrhování pracovníků například na povýšení, převedení na jinou práci nebo přeřazení na nižší pozici. Dále mohou navrhnout konkrétní zaměstnance na propuštění z organizačních nebo jiných důvodů. V oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků hrají vedoucí pracovníci významnou roli. Identifikují potřebu vzdělávání mezi svými spolupracovníky a podílí se na vzdělávání při výkonu práce. Mají nejvíce informací pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání. Vypracovávají individuální plány rozvoje každého pracovníka a spoluvytváří podmínky pro úspěšné plnění těchto plánů.⁸⁸

Vedoucí pracovníci zodpovídají za dodržování pravidel a norem nastavených v dané organizaci. Jedná se o podmínky bezpečnosti práce a ochrany

⁸⁶ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Str. 513. Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

⁸⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 30 – 31. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁸⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 31. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

zdraví, pracovního prostředí, pracovní doby a podobně. Dále má také dominantní roli v rámci vytváření zdravých pracovních vztahů na pracovišti. Komunikují se všemi zaměstnanci a hrají hlavní roli v prevenci a řešení konfliktů. Většina organizací, které mají zájem na správném řízení lidských zdrojů, zajišťuje řádné školení a doškolování pro vedoucí pracovníky týkající se především personalistiky.⁸⁹

5.2 Motivační přístup

Motivační přístup je založen na pocitu uspokojení. Platí, že pracovník, který je spokojen se svojí prací, jeho práce mu vyhovuje a má ji rád, je zároveň motivován k tomu, aby svoji práci vykonával co nejlépe. Základem k úspěšnému vedení organizace je tedy správné zařazení pracovníků na pracovní místa. Motivační přístupy jsou založeny nejčastěji na třech modelech. První z nich je Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, jejímž základem je zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Herzbergovou teorií zjišťujeme, že spokojenost a nespokojenost nelze považovat za přímé protiklady. Tyto dva pojmy je nutné posuzovat jako dva různé a nezávislé faktory. S teorií motivace souvisí termíny motivátory a dissatisfactory. Motivátory chápeme jako charakteristiky, které souvisejí s prací a lze je považovat za faktory spokojenosti pracovníků, přičemž dissatisfactory, jiným názvem hygienické či udržovací faktory, jsou faktory nespokojenosti. Přítomností motivátorů očekáváme následnou spokojenost, přičemž neplatí, že by nepřítomnost motivátorů vedla k nespokojenosti. U dissatisfactory naopak neplatí, že by přítomnost vedla přímo ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Z Herzbergovy teorie motivace bychom měli chápat to, že pracovníci jsou motivováni určitými faktory práce, kterými rozumíme motivátory, jako je například uznání nebo přidání pravomocí. Jejich zařazování do pracovních úkolů zvyšuje motivaci. Hygienické faktory neboli dissatisfactory představují vnější faktory působící na pracovníky při jejich pracovním výkonu. Pokud nejsou přítomny příznivé hygienické faktory, pracovníci jsou často demotivováni a motivace je v lepším případě udržována nebo spíše snižována.⁹⁰

⁸⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 32. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 59. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Herzbergův dvoufaktorový model vypracoval Herzberg a kol. v roce 1957. Předmětem zkoumání byly zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Pracovníci měli přednést podmínky, které ovlivňují jejich spokojenost nebo nespokojenost při výkonu práce. Dále měli definovat, v jakém období se cítili výrazně lépe a kdy naopak výrazně hůře, a vyjádřit, jak dlouho tato období trvala. Z výsledků vyplynulo, že dobré období se objevovalo v souladu s obsahem práce, což souvisí s různými úspěchy, uznáním, povýšením nebo například odpovědností. Špatná období se především týkala okolností souvisejících s prací. Nepříjemné okolnosti představovala například kontrola a vedení, plat či pracovní podmínky nebo podniková politika. Důsledkem tohoto výzkumu jsou dvě skupiny lidí, které představují právě dva faktory v Herzbergově modelu. První skupina pracovníků má potřebu rozvíjet svou odbornost a druhá funguje jako základna pro první skupinu, přičemž je spojena se slušným a přiměřeným zacházením v rámci odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů.⁹¹

Frederick Herzberg motivaci rozdělil do dvou typů, na vnitřní a vnější. Zmíněná vnitřní motivace se podle Herzberga zaměřuje na kvalitu pracovního života, do které lze zařadit faktory, které specifikují naše vnitřní uspokojení. Toto uspokojení může vycházet například z odpovědnosti za svoji práci, z autonomie, možnosti rozvíjet schopnosti či různé příležitosti k funkčnímu postupu. Tzv. vnější motivace je určité působení vědomě cílené na vnitřní motivaci. Vnější působení se může týkat zvýšení platu, povýšení či trestů a jedná se spíše o stimulaci. Stimulace ovlivňuje naši psychiku zvnějšku za účelem změny motivace. Nejobvyklejším důvodem stimulace je změna pracovní ochoty zaměstnanců. Pozitivním výsledkem takovéto stimulace je shoda mezi vnější a vnitřní motivací.⁹²

Druhým motivačním přístupem je Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce. Model představuje shrnutí motivačního přístupu k vytváření pracovních míst a úkolů. Tento model směřuje k závěru, že hlavní charakteristiky práce představují její motivační potenciál. Charakteristiky práce by měly směřovat k tomu, že pracovníci jsou v dobrém duševním stavu, který vede k dobrým

⁹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Str. 227. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 27. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

pracovním výsledkům. Vystupují zde tzv. tlumící faktory, které představují znalosti a dovednosti, potřeba osobního růstu a spokojenost s prací. S tímto modelem souvisejí další pojmy, jako je například vytváření vztahů se zákazníky, vertikální seskupování pracovních úkolů, rozmanitost práce, identita práce, významnost práce, autonomie nebo zpětná vazba. Z tohoto modelu vyplývá, že aby pracovník cítil smysluplnost své práce, potřebuje k tomu rozmanitost a identitu práce. Poté vidí, že jeho práce je významná a přináší užitečné výsledky, které jsou cenné jak pro něj, tak pro organizaci. Tyto duševní pocity a stavy také vedou ke zvýšení motivace a ke zlepšení kvantitativní i kvalitativní stránky pracovního výkonu.⁹³

Třetím nejčastějším motivačním přístupem je teorie sociotechnických systémů. Jak z názvu vyplývá, tato teorie se opírá spíše o skupinové pracovní náplně než práci jedinců. Jedná se o práci vykonávanou skupinami pracovníků, kteří na sebe vzájemně působí. V organizaci, kde je využívána teorie sociotechnických systémů, je vhodné při vytváření pracovních úkolů využívat tzv. sociotechnický přístup. Rozumí se tím vytváření skupin pracovních úkolů a pracovních míst ve snaze o vyvážení tří subsystémů organizace, mezi které patří pracovníci, nástroje, technika, znalosti a prostředí organizace. V této teorii je kladen důraz především na sociální potřeby pracovníků. Požadavky při vytváření pracovních úkolů jsou například v rámci rozmanitosti a podnětnosti podobné jako u Hackmannova a Oldhamova modelu charakteristik práce, ale ten se zaměřuje především na jednotlivce, přičemž sociotechnický přístup se orientuje na vytváření pracovních úkolů a míst pro lidi pracující ve skupinách.⁹⁴

5.3 Biologický přístup

Biologický přístup motivace se také jinak nazývá ergonomický přístup. Tento název vyplývá z ergonomie, což je vědní disciplína zabývající se interakcí mezi fyziologií člověka a jeho prací a pracovními podmínkami. Ergonomický neboli biologický přístup se opírá o biomechaniku, fyziologii práce a pracovní lékařství v rámci vytváření pracovních míst a úkolů s cílem strukturovat pracovní úkoly a vytvářet pohodlné a příznivé pracovní prostředí pro konkrétní práci.⁹⁵

⁹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 59 – 60. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 63 – 64. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 64 – 65. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Tento přístup se zabývá především fyzickými požadavky práce a počítá s lidmi jako s osobami, které mají své pocity, zájmy, potřeby, názory a nejsou pouze doplňujícím faktorem k pracovním strojům a zařízením. Mezi potřeby pracovníků jsou zařazovány potřeby bezpečnosti a pohodlí. Při vytváření pracovních pozic by se mělo myslet na to, aby pracovníci měli pocit bezpečí a cítili se fyzicky dobře. Směřuje se k minimalizaci rizik pracovních úrazů či onemocnění, jejichž příčinou by byl výkon práce.⁹⁶

V rámci biologického přístupu k vytváření pracovních míst a pracovních úkolů bychom se měli zaměřovat na zmírnění problémů, jako jsou například bolesti, fyzická únava nebo jiné zdravotní problémy. Josef Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů a základy moderní personalistiky shrnuje otázky, které je potřeba zodpovědět před vytvořením pracovních úkolů a míst z pohledu biologického přístupu motivace:

„Fyzická síla: *Nevyžaduje příliš mnoho svalové síly?*

Zvedání břemen: *Nevyžaduje práce příliš mnoho zvedání, popřípadě nejde o zvedání těžkých břemen?*

Doba zátěže: *Nevyžaduje práce dlouhotrvající fyzickou zátěž?*

Jednostrannost zátěže: *Nejsou prací zatěžovány jen některé části těla, je možné střídat pohyby nebo operace?*

Pracovní poloha: *Nevyžaduje práce zcela nebo zčásti nepřírozenou polohu těla, je možné střídat pracovní polohu?*

Sezení: *Jsou podmínky pro sezení při práci přiměřené (dostatečně velká židle nebo pohodlné křeslo, vhodné nebo nastavitelné opěradlo apod.)?*

Přizpůsobení tělesné velikosti: *Umožňuje pracoviště práci lidem různé tělesné velikosti (z hlediska dosažitelnosti nástrojů a dalších potřeb pro práci, ovládání strojů a zařízení, prostoru pro nohy, vzdálenosti pracovní plochy od výše očí apod.)?*

Levorukost: *Jsou nástroje a zařízení vhodná pro to, aby s nimi pracoval levoruký člověk?*

Pohyb rukou (zápěstí): *Nevyžaduje práce přílišné zatížení a přílišné pohyby rukou (zápěstí)?*

Hluk: *Není pracoviště nadměrně hlučné?*

⁹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 64 – 65. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Ovzduší: *Má pracoviště vhodnou teplotu a vlhkost vzduchu a není znečištěno prachem, dýmem a výpary?*

Přestávky v práci: *Mají pracovníci v souladu s požadavky práce dostatečné množství času na přestávky v práci?*

Pracovní režim: *Nevyžaduje práce směnovou práci, práci ve dnech pracovního klidu nebo příliš mnoho přesčasů?*

Mění se pracovní podmínky: *Vykonává se práce ve stabilním pracovním prostředí nebo se pracovní podmínky mění (pohyblivé pracoviště)?*

Klimatické vlivy: *Vykonává se práce v prostorech chráněných před klimatickými vlivy nebo jde o práci venku?*

Cestování: *Není s výkonem práce spojeno nadměrné cestování?*⁹⁷

Ve vytváření pracovních míst a úkolů při biologickém přístupu je nejběžnějším řešením nakupování židlí, stolů a dalších zařízení, s možností měnit výšku a polohu. Dále je důležitá instalace vhodného osvětlení, zmírnění hluku, zajištění teploty a vlhkosti ovzduší nebo odstranění jednostranné a dlouhotrvající fyzické zátěže. Veškerá tato opatření ke zvýšení pohodlí zaměstnanců mají motivační účinky a důsledkem je také zvýšení pracovních výkonů pracovníků.⁹⁸

5.4 Motivace zaměstnanců v malých firmách

Po shrnutí přístupů a možných pravidel motivace zaměstnanců bychom se měli na tuto problematiku zaměřit z jiného úhlu pohledu, a to konkrétně z pohledu malých a středních firem. Velké firmy si po dobu své působnosti projdou mnoha vývojovými fázemi, při kterých je do detailů vylepšován a definován motivační program. Menší firmy si na rozdíl od velkých firem tolika fázemi neprojdou, nebo zatím ještě nestihly projít. Vývojové fáze motivačního programu mají velký vliv na hodnotící a motivační procesy z hlediska propracovanosti a využívání různých druhů motivátorů. V průběhu fungování firmy se stále vyvíjí firemní kultura, pracovní pozice a také motivační a hodnotící kritéria.⁹⁹

⁹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 65 – 66. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Str. 66. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁹⁹ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Str. 93. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

V malých firmách většinou platí, že majitel firmy stojí v roli manažera a zároveň vykonává stejnou práci jako ostatní. V takovýchto firmách se nejčastěji prosazuje intuitivní motivace a hodnocení. Mohou nastávat situace, kdy majitel v postavení manažera nemá dostatek vědomostí o správné motivaci a hodnocení svých zaměstnanců, a proto některým podvědomě nadržuje. Takové zjištění není příjemné novým zaměstnancům, kteří zatím neměli možnost s majitelem navázat přátelský vztah, a často se stává, že brzy ze společnosti odcházejí. S tímto postojem hrozí, že ve firmě nebudou zůstávat kreativní lidé, kteří se chtějí prosadit, ale pouze ti, kterým nevadí, že se neprosadí. Tento přístup směřuje ke stagnaci firmy.¹⁰⁰

¹⁰⁰ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Str. 94. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

6 Závěr

Hlavní dominantou této bakalářské práce jsou pracovní podmínky, jelikož právě ty jsou nejčastějším faktorem, který nás v pracovním životě ovlivňuje. Nevyhovující pracovní podmínky mohou být pro některé pracovníky stresující a představují nepříjemnosti na pracovišti. V nejhorším případě může být špatné pracovní prostředí důvodem směřujícím k nespokojenosti s prací a následným odchodem ze stávajícího zaměstnání.

Cílem bakalářské práce bylo představení nejzásadnějších vlivů působících na náš pracovní výkon. Převážnou část této práce tedy tvoří pracovní podmínky, mezi které patří prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce, sociálně psychologické podmínky práce a dále například individuální charakteristika lidí. V dalších částech bakalářské práce je věnována pozornost správnému řízení lidských zdrojů, zejména v řízení pracovního výkonu. Zmiňované informace mohou pro některé zaměstnavatele sloužit jako jeden z možných návodů na správnou péči o své zaměstnance. Kladen je důraz hlavně na roli vedoucích pracovníků na pozici manažera, který má na starosti několik dalších zaměstnanců. Podřízení pracovníci by měli cítit určitou podporu a motivaci od svých nadřízených a zároveň v nich mít vzor pro svůj případný osobní i pracovní rozvoj.

V případě rozsáhlejší písemné práce by si zasloužila více pozornosti oblast zabývající se speciálními podmínkami pro těhotné zaměstnankyně či zaměstnankyně matky a v neposlední řadě i zvláštními pracovními podmínkami pro mladistvé pracovníky. Dále by se práce mohla zaměřit například na problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Resume

Employment is a part of everyone's life. Therefore we should think about how to make the work more pleasant, so that it is not only an obligation for us. The aim of this thesis is to summarize the effects affecting the performance of employees. It also mentions working conditions contained in the legislation. Working conditions also specify exact working time, which should be balanced with leisure time for personal interests, personal life. It is also important to regulate work safety and health protection at work and, last but not least, employer's care of his employees. The key topic of this thesis is the solution of the working space, which is considered as an important factor, both positively and negatively influencing employees working performance, also associated with the job satisfaction. Satisfaction represents our feelings in dealing with the surrounding influences and affects our personal mental side. Unsatisfactory working conditions may be stressful for some workers and cause inconveniences in the workplace. In the worst-case scenario, poor working conditions may be a reason for dissatisfaction with work and can lead to quitting a job.

Beyond the solution of the working space, the working conditions include physical working conditions, socio-psychological working conditions, as well as people's individuality. Each person perceives the working physical conditions differently. Those are for example noise, atmosphere, lighting, wall colours, or temperature in the workplace. These conditions can more, or less affect our work performance, so it's important for the employer not to underestimate this issue, if he wants to have satisfied and balanced employees.

The other parts of this thesis deal with proper human resources management. For some employers this information can be used as one of the possible guidelines in this range. Emphasis is placed on the role of managing positions, who are in charge of several other employees. The chapter about motivation presents various types of motivation approaches, and highlights the importance of the role of chief managers as supervisors and therefore the most called "subjects" to realize these positive motivation processes.

Seznam pramenů

Literatura

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

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k ...* Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy : [právní stav publikace k ...]*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7478-692-1.

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

KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-185-7.

ŠTEFKO, Martin a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personální vademecum*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2016. ISBN 978-80-87975-45-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Právní předpisy

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích obrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpis

Internetové zdroje

Stres na pracovišti – právní úprava | epravo.cz. *EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírka zákonů, judikatura, právo* [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stres-na-pracovisti-pravni-uprava-107489.html>