

Projekt zlepšení pracovního prostředí ve firmě XY

Bc. Ondrej Palík

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondrej PALÍK**
Osobní číslo: **M080425**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení pracovního prostředí ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte na základě dostupné literatury literární rešerši a formulujte teoretická východiska k danému tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte pracovní prostředí ve firmě XY.
- Navrhněte projekt zlepšení pracovního prostředí ve firmě.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 802 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [3] GILBERTOVÁ, Sylva, MATOUŠEK, Oldřich. Ergonomie : Optimalizace lidské činnosti. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 240 s. ISBN 80-247-0226-6.
- [4] SLÁDEK, Václav. Pracovní doba v praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0730-6.
- [5] MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany : Nakladatelství H and H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Petra Mandincová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **30. června 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. srpna 2010**

Ve Zlíně dne 30. června 2010


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 15. 8. 2010

.....
Palč

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Práce obsahuje zpracovanou teorii o aspektech a složkách pracovního prostředí, které mají vliv na zaměstnance a to jak fyzický, tak psychický, ovlivňují pracovní výkon a pracovní pohodu. Jedná se zejména o ergonomii, psychologii a organizaci práce, bezpečnost, pracovní dobu a pracovní vztahy, které jsou následně analyzovány v konkrétní firmě (společnosti) při použití informací získaných z interview, SWOT analýzy a šetření zaměstnanců dotazníkem. Tato analýza v praktické části práce následně ústí v návrhy a projekt pro jejich zlepšení.

Klíčová slova:

pracovní prostředí, psychologie práce, ergonomie, pracovní pohoda, bezpečnost práce

ABSTRACT

Work contains processed theory about aspects and files of work background, which have physical or psychological influence on employees, affect work effectivity and work comfort. These are especially ergonomics, work psychology and organization, safety, work time and work relations, which are consequently analyzed in concrete firm (company) by using information gained from interview, SWOT analysis and employee checklist investigation. This analysis is followed by suggestions and project for their improvements.

Keywords:

work background, work psychology, ergonomics, work comfort, work safety

Chtěl bych zde v první řadě poděkovat své konzultantce pro můj diplomový projekt paní Mgr. Petře Mandincové, Ph.D., firmě Hebra s.r.o., která mi umožnila svou spoluprací na tomto projektu pracovat i konzultantovi Robertovi Pohubovi z firmy za jeho čas, názory a poskytnuté firemní materiály. Dále bych rád poděkoval své rodině za podporu a korekci, svým známým za rady a názory a svému pracovnímu prostředí za komfort a ideální podmínky při práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	13
2 FYZIKÁLNÍ FAKTORY.....	14
2.1 TEPLO A VLHKOST V INTERIÉRU.....	14
2.2 HLUK V INTERIÉRU	14
2.3 NEPŘÍZNIVÉ MIKROKLIMATICKÉ PODMÍNKY	15
3 CHEMICKÉ FAKTORY	16
3.1 ODÉRY V INTERIÉRU	16
3.2 JEDOVATÉ PLYNY V INTERIÉRU.....	17
3.2.1 Kouření na pracovišti	17
4 BIOLOGICKÉ FAKTORY.....	18
5 FYZIOLOGICKÉ FAKTORY	19
5.1 ERGONOMIE	19
5.1.1 Ergonomická kritéria.....	19
5.1.2 Pracovní prostor	21
5.1.3 Pracovní poloha.....	22
6 PSYCHOLOGICKÉ FAKTORY	23
6.1 INTERIÉR A PSYCHIKA ČLOVĚKA	23
6.2 PRACOVNÍ POHODA	24
6.3 EMOČNÍ KOMFORT.....	24
6.4 PRACOVNÍ VZTAHY.....	25
6.5 PRACOVNÍ DOBA	27
6.6 STRES	27
7 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	29
7.1 HLAVNÍ ÚKOLY	29
7.2 KOMFORT PRACOVNÍHO MÍSTA	31
7.3 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	31
7.3.1 Racionální organizace pracovního místa.....	33
7.4 PERSONÁLNÍ ROZVOJ	33
7.5 PÉČE O PRACOVNÍKY	34
7.6 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ.....	35
7.6.1 Instruktáž o bezpečnosti	36
7.6.2 Hygiena práce.....	37
7.6.3 Poskytování ochranných nápojů.....	37

7.6.4	Bezpečnostní barvy	37
7.6.5	Bezpečnostní signály	38
8	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY	42
2	PEST ANALÝZA	43
3	ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	44
3.1	FYZIKÁLNÍ FAKTORY	45
3.1.1	Hluk.....	46
3.1.2	Prach.....	46
3.1.3	Vlhkost	47
3.1.4	Teplota.....	47
3.1.5	Osvětlení	48
3.2	CHEMICKÉ FAKTORY	49
3.2.1	Oděry	49
3.3	BIOLOGICKÉ FAKTORY.....	49
3.4	FYZIOLOGICKÉ FAKTORY	50
3.4.1	Prostornost.....	50
4	ANALÝZA PSYCHOLOGIE PRÁCE.....	51
4.1.1	Bezpečnost	52
4.1.2	Kolektiv	53
4.1.3	Stres.....	56
4.1.4	Celkový komfort	56
4.1.5	Dostupnost.....	57
4.1.6	Celková spokojenost s pracovním místem	57
5	SWOT ANALÝZA	58
6	ISHIKAWŮV DIAGRAM.....	59
7	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ	61
8	PROJEKT ZLEPŠENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ VE FIRMĚ.....	63
8.1	VENTILACE/ODSÁVÁNÍ	64
8.2	KLIMATIZACE	65
8.3	OSVĚTLENÍ	66
8.4	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	67
8.5	TEAMBUILDING	68
8.6	MOTIVAČNÍ PRVKY	69
8.6.1	Benefity	69
8.7	JINÉ	71
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
SEZNAM OBRÁZKŮ	76
SEZNAM TABULEK.....	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Problematikou pracovního prostředí jsem se rozhodl zabývat, protože i v dnešní době existují firmy, které na pracovní prostředí a podmínky práce nekladou dostatečný důraz nebo sledují pouze zájmy svého vedení. Také mě zajímalo, co všechno do pracovního prostředí patří, s čím vším souvisí a co je potřeba zkoumat abychom mohli měřit a případně zvyšovat pohodlí zaměstnanců při práci.

Mnoho lidí si stěžuje na svou práci a podmínky v ní, jako jsou mzdové ohodnocení, kolektiv či pracovní úkony a ne každý má to štěstí ve svém životě dělat to, co ho opravdu baví. Perspektivní firmy ví, že aby z dlouhodobého hlediska přežily v tvrdé konkurenci a ekonomické krizi, je potřeba víc než jen maximalizovat zisky, doby obratu a tržní podíly. Mít hromadu strojů které, kvůli nelidským podmínkám, nemá kdo obsluhovat, budoucnost nemá. Lidská pracovní síla patří pořád mezi důležité výrobní faktory každé firmy a na rozdíl od strojů ji lze formovat, zvyšovat ji kvalifikaci, přerazovat ji na jiné úkoly atd. Vytvoření ideálních podmínek pracovního prostředí je otázkou střetu směsi věd jako jsou ergonomie, psychologie, sociologie, fyzika aj. a individuálních preferencí každého zaměstnance. Vzhledem na to, že 100 lidí = 100 chutí, může se zdát vytvoření ideálního pracovního prostředí nadlidským úkolem. Firmy však během svého působení mají obvykle dost času na přizpůsobování svého prostředí zaměstnaneckým preferencím a stejně jako ve zdravém těle zdravý duch, tak i v úspěšné společnosti najdeme spokojené zaměstnance, kteří se v práci cítí dobře. Ne každý musí mít vysoký plat, aby se v práci cítil dobře, právě naopak, dobrý pracovní kolektiv, vztahy s vedením a příjemné pracovní prostředí, mohou u lidí zavážit daleko víc. Peníze sice hýbou světem, ale jsou to jen potištěné papírky a vyražené mince. Úsměv na tváři spokojených rodičů pokaždé, když se k dětem vrátí z práce domů je k nezaplacení.

Cílem mé diplomové práce je tedy zpracovat teorii týkající se pracovního prostředí, na základě které se provede analýza relevantních faktorů v konkrétní firmě a učiní se projektové návrhy pro zlepšení stavu pracovního prostředí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Komfort zaměstnanců zahrnuje vše od designu pracovního prostoru po emoční napětí ve společnosti. I když si nemusíme myslet, že je komfort zaměstnanců nějak zvlášť důležitým faktorem, může se také projevit jako rozhodující. Pokud chceme zvýšit produktivitu, minimalizovat doby obratu a zvýšit uspokojení plynoucí z práce ve firmě, tak věnujme větší pozornost komfortu zaměstnanců. [16]

Pracovní prostředí tvoří především materiální podmínky pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), ale patří sem i používaná technologie, organizace práce či sociální prostředí. To všechno formuluje fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další faktory působící na pracovníka během práce a pobytu na pracovišti. [11]

V souvislosti s pracovním prostředím je třeba se zabývat:

- Prostorové řešení pracoviště (vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce, vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka, optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou, umístění jednotlivých prvků vybavení pracoviště s ohledem na frekvenci používání prvků, pohodlný přístup na pracoviště).
- Fyzikální podmínky práce (teplota, vlhkost, rychlost proudění a čistota vzduchu, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště).
- Sociálně psychologické podmínky práce (neustálý kontakt s ostatními pracovníky, či izolovanost, míra součinnosti jednotlivých pracovníků, závislosti či nezávislosti na ostatních, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti aj.).

Ve všech případech je nezbytné dbát maximální bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníka. V případě prostorového uspořádání pracoviště se používá ergonomických hledisek a pro některé případy bývají stanoveny i závazné normy. [11]

2 FYZIKÁLNÍ FAKTORY

„Fyzikální faktory, které na člověka působí v pracovním prostředí, jsou různorodé. Nejdůležitější je tepelně-vlhkostní mikroklima, kterému je vystaven každý pracovník, ať dělá jakoukoliv práci. Naším cílem je vytvořit takové pracovní podmínky, aby člověk pociťoval tepelnou pohodu, tj. aby veškeré teplo tělem produkované bylo odváděno do prostředí bez viditelného pocení. Ne vždy je to možné, některé práce je nutno vykonávat v horku či v chladu. Tepelná pohoda pak určuje stupeň tolerance člověka k ostatním složkám pracovního prostředí. K těm fyzikálním patří hluk, vibrace, elektromagnetické záření, osvětlení, ionizace a čistota ovzduší.“ [13]

2.1 Teplo a vlhkost v interiéru

Tuto pohodu prostředí vytvářejí tepelné a vlhkostní toky (teplo a vodní pára) v interiéru, které působí na člověka a spoluvytvářejí tak jeho celkový stav. Blízkost střechy a často i stísněný prostor, různé zdroje tepla a vodní páry mohou být příčinou narušení tepelně-vlhkostní pohody interiéru, zvláště není-li věnována dostatečná pozornost zateplení (tepelné izolaci stavebních konstrukcí) a větrání. [1]

2.2 Hluk v interiéru

Akustické (zvukové) mikroklima je složka prostředí tvořená akustickými toky v ovzduší, které působí na subjekt a spoluvytvářejí tak jeho celkový stav.

Zvuk je každý akustický tok. Zvuk, který nepříznivě ovlivňuje pohodu člověka (ruší klid, obtěžuje nebo dokonce ohrožuje zdraví, nebo brání požadovanému příjmu zvuku), je hluk. Lze tedy hovořit obdobně jako u oděrového mikroklimatu, o příjemném a nepříjemném akustickém mikroklimatu. [1]

Z hlediska časového průběhu se rozeznává hluk [1]:

- a) Ustálený - je takový, jehož hladina se v daném místě nemění v závislosti na čase o více než 5 dB(A).
- b) Proměnný - je takový, jehož hladina se v daném místě mění v závislosti na čase o více než 5 dB(A).

- c) Přerušovaný - je proměnný hluk měnící náhle hladinu akustického tlaku nebo hladinu hluku A, který je v průběhu hlučného intervalu ustálený.
- d) Impulsní - je hluk vytvářený jednotlivými zvukovými impulsy s trváním do 200 ms nebo sledem takových impulsů následujících po sobě v intervalech delších než 10 ms. [1]

2.3 Nepříznivé mikroklimatické podmínky

„Jsou jimi například extrémní chlad, extrémní teplo a vlhkost a jsou rizikovým faktorem pracovního prostředí.

Na pracovištích, kde je vykonávána trvalá práce, s výjimkou pracovišť vyžadujících zvláštní tepelné podmínky a pracovišť, na nichž nelze technickými prostředky odstranit tepelnou zátěž z technologie, musí být zajištěno dodržování přípustných mikroklimatických podmínek s výjimkou mimořádně chladných (méně než $-15\text{ }^{\circ}\text{C}$) a mimořádně teplých dnů (více než $30\text{ }^{\circ}\text{C}$).“ [10]

3 CHEMICKÉ FAKTORY

„Tato oblast faktorů zahrnuje organické i anorganické sloučeniny v čistém stavu i ve směsích. Chemické sloučeniny v pracovním prostředí vstupují do organismu nejčastěji dýchacími cestami (ve formě plynů, par nebo pevných či kapalných aerosolů - dýmu, prachu, mlhy), dále pokožkou nebo požitím. Velikost expozice chemickým sloučeninám se zjišťuje nejčastěji jejich stanovením přímo v pracovním ovzduší, které zohledňuje vstup inhalační cestou.“ [13]

3.1 Odéry v interiéru

Odérové mikroklima je složka prostředí, tvořená odéry, tj. toky těch látek v ovzduší, které působí na člověka a spoluvytvářejí tak jeho celkový stav (Jokl 1989). Odérové látky (odéry) jsou plynné složky v ovzduší, vnímané jako pachy (jednak nepříjemné - zápachy, jednak příjemné - vůně). Jsou to anorganické nebo organické látky, většinou produkované člověkem samotným nebo jeho činností, např. uvolňované ze stavebních konstrukcí a zařizovacích předmětů. Jejich počet má v interiérech budov stoupající tendenci (Jokl 1993). Nepříjemnost oděrů je určována tzv. Hedonickým tónem (Hedonic tone), tj. subjektivními pocity člověka (IAQU 1991, Oseland 1993). Podle Zwaardermarkerovy stupnice existuje pět základních oděrů [1]:

1. Typ éterický (lidské pachy)
2. Typ aromatický (pachy rozkládajícího se zralého ovoce)
3. Typ izovalerický (pachy z kouření tabáku, pach zvířecího potu)
4. Typ zažluklý (pachy mlékárenských výrobků)
5. Typ narkotický (pachy rozkládajících se proteinů a vůně tabáku)

Z venkovního ovzduší přichází do interiéru převážně vůně kvetoucích rostlin, pokosené trávy, sena, tajícího sněhu atd.

V interiéru se zdroji příjemných oděrů stávají opět květiny a odéry související s činností člověka (kosmetické přípravky a prací prostředky, jídla a potraviny, kouř z krbu). I některé stavební materiály (např. dřevo) jsou vnímány příjemně.

S některými z nich jsme se již setkali u nepříjemných oděrů, neboť co je pro jednu osobu příjemným odérem, pro druhou může být odér zcela nepřijatelný. [1]

Často je to podmíněno osobní zkušeností - např. kouř z krbu je pro někoho spojen s příjemným pocitem opékaných uzenin, druhý něco takového nezná a je tudíž pro něj pouhým kouřem. Příjemné odéry mají delší historii než nepříjemné pachy. Nejen, že byly využívány ženami pro zvětšení svého půvabu, ale třeba Japonci už ve středověku používali tzv. kouřové hodiny, jež každou hodinu oznamovaly určitou konkrétní vůní. [1]

3.2 Jedovaté plyny v interiéru

"Toky plynných toxických (jedovatých) látek v ovzduší, kterým je vystaven člověk, spoluvytvářejí jeho celkový stav, vytvářejí složku prostředí, tzv. toxické mikroklima (Jokl 1989, Simon, Bencko a kol. 1988). I odérové látky ve vyšších koncentracích mohou být toxické (ale nemusí), a naopak některé toxické látky mohou být zcela bez zápachu v jakékoliv koncentraci (např. oxid uhelnatý)." [1]

3.2.1 Kouření na pracovišti

Kouření definuje zákon č. 37/1989 Sb. jako zvláštní druh toxikomanie, který škodlivě působí na zdraví kuřáků i nekuřáků bezprostředně vystavených účinkům kouření. Zaměstnavatelé jsou povinni zajistit dodržování zákazu kouření na pracovištích, stanovených zvláštním předpisem, a také přijímat opatření k ochraně před toxikomaniemi (mezi které patří i zmíněné kouření), kontrolovat jejich plnění a dodržování zákazů. [10]

Novela zákoníku práce z roku 2000 vypustila povinnost zaměstnavatele stanovit zákaz kouření na pracovištích, kde pracují také nekuřáci, a stanovila povinnost nekouřit na pracovištích, kde pracují také nekuřáci přímo zaměstnancům. Dále stanovila zákaz kouření v kontrolovaném pásmu. Zaměstnavatel však nadále může stanovit zákaz kouření na určitých pracovištích nebo dokonce v celém provozu, a to v rámci opatření, která přijímá s cílem předcházet rizikům práce a odstraňovat je. Kouření na pracovištích je rizikem jak pro nekuřáky, kteří jsou nuceni vdechovat nikotinový kouř proti své vůli, tak pro zaměstnance, kteří zároveň kouří a zároveň například obsluhuje technické zařízení.

Zaměstnanci jsou povinni dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovišti a jsou povinni nekouřit na pracovištích, kde pracují také nekuřáci. Porušování zákazu kouření na pracovištích se posuzuje jako porušování pracovní kázně a lze za něj za zákonem stanovených podmínek dát i výpověď. [10]

4 BIOLOGICKÉ FAKTORY

Biologická složka pracovního prostředí zahrnuje bakterie, viry, hmyz, rostliny, ptactvo, zvířata a lidi. Tyto zdroje biologického hazardu mohou mít různé efekty na zdraví jedince od podráždění pokožky a alergií, po infekce (tuberkulóza, HIV), rakovinu a podobně. [14]

„Z biologických faktorů jsou nejzávažnější mikroorganismy, které mohou vyvolat závažná onemocnění člověka (patogenní mikroorganismy). Jsou-li patogenní mikroorganismy využívány záměrně při výrobě nebo je jejich výskyt nedílnou součástí práce (zdravotnická a veterinární zařízení apod.), pak takové práce podléhají kategorizaci. Mikroorganismy nebo jejich produkty se do pracovního prostředí mohou také uvolňovat z klimatizačních zařízení či zaplísňených povrchů a pak je třeba příčinu výskytu odstranit.“ [13]

5 FYZIOLOGICKÉ FAKTORY

„Mezi hlavní fyziologické faktory práce patří fyzická náročnost práce, a to nejen z hlediska celkové fyzické zátěže ale i jednostranného přetěžování určitých pohybových struktur, a dále všechny ergonomické faktory práce, které mají vliv zejména na vznik onemocnění kosterně-svalového aparátu.“ [13]

5.1 Ergonomie

Vhodné umístění pracoviště, jeho účelové, prostorové, tvarové a rozměrové uspořádání zabezpečuje optimální pracovní výkon při malé fyzické námaze, dobrou pracovní pohodu, a má i přímý vliv na zvyšování bezpečnosti práce a zdraví pracujících. Čím lépe je pracovní prostor uzpůsoben předpokládané práci člověka, tím je vyšší i kultura a produktivita jeho práce. [2,9]

5.1.1 Ergonomická kritéria

U ergonomie v pracovním procesu zkoumáme převážně [2]:

Tělesné rozměry:

- Plošné a prostorové požadavky na pracoviště a pracovní místo
- Výška manipulační (pracovní) roviny
- Bezpečnostní vzdálenosti (kryty apod.)
- Pracovní sedadla

Pracovní poloha:

- Obslužné části stroje, jejich umístění
- Zásobování a odebírání obrobků apod.
- Hmotnost a tvar břemen apod.
- Viditelnost zdrojů informací
- Umístění ovládačů

Pracovní pohyby [2]:

- Dráhy, přesnost, rychlost

- Energetická náročnost
- Pohybové stereotypy
- Síly na ovládačích
- Sousednost pohybů
- Vizuálně - motorická koordinace
- Umístění ovládačů

Fyzikální, chemické a biologické vlastnosti pracovního prostředí [2]:

- Hluk, ultrazvuk, vibrace
- Osvětlení
- Barevné řešení prostorů, strojů
- Záření
- Prostory bez denního světla
- Chemické látky v ovzduší
- Mikroklimatické podmínky
- Větrání, klimatizace

Bezpečnost práce:

- Ochrana proti úrazům (kryty apod.)
- Osobní ochranné pracovní pomůcky

Organizace práce [2]:

- Režim práce a odpočinku uvnitř směny
- Rotace směn
- Kooperace v pracovních skupinách
- Pásová a proudová výroba
- Limity pracovní zátěže
- Monotonie

- Střídání pracovních míst (operací)
- Rozdělení kompetence a odpovědnosti [2]

5.1.2 Pracovní prostor

Pracovištěm všeobecně rozumíme místně ohraničený úsek obsluhovaný pracovníkem nebo pracovní skupinou, vybavený pracovními prostředky (stroji, přístroji, nástroji a pomůckami), na kterém se zpracovává určitý pracovní předmět. Výsledkem činnosti na pracovišti může být vykonaná operace, vyrobená součástka nebo výrobek, poskytnutá služba apod. V pracovním procesu se setkáváme s velice rozmanitými a různorodými pracovišti. Jednotlivá pracoviště můžeme členit na základě jejich osobitostí do několika skupin. Členění pracovišť podle potřeb jejich prostorového, tvarového a rozměrového řešení možno podle těchto aspektů [9]:

- Zda je pracoviště umístěno na stálém, přesně ohraničeném, relativně malém prostoru (stacionární pracoviště), nebo jej nemožno trvale přesně ohraničit, pracovní proces se odehrává ve velkém, často měnícím se prostoru (nestacionární pracoviště). Pracoviště, která mají znaky zčásti stacionárních a zčásti nestacionárních pracovišť, jsou řazeny do samostatné skupiny hybridních pracovišť.
- Počet zaměstnanců účastnících se na pracovním procesu na jednom pracovišti (individuální a skupinové pracoviště).
- Technická vybavenost pracoviště (účasť techniky). Podle tohoto hlediska možno pracoviště v zásadě členit na ruční, mechanizované, automatizované a aparaturní. Osobitní hledisko se používá u hybridní skupiny pracovišť (převážně u nástrojové obsluhy), kdy jde o pracoviště s vysokou technickou vybaveností, kde přichází do úvahy další aspekt - zda jsou požadavky na toto pracoviště determinovány nebo jde o pracoviště stochastické.

Při konkrétním řešení pracoviště je však potřeba sledovat a srovnávat tyto parametry a rozměrové vztahy [9]:

- 1) Velikost pracovního předmětu - vzhledem na velikost těla a rukou člověka.

- 2) Rozměry pracovní plochy, jako i výšku pracoviště s ohledem na výši těla pracovníka a na druh vykonávané práce, stejně jako na to, zda se práce vykonává vstoje nebo vsedě, na povahu práce z hlediska zrakové činnosti (rozeznávání detailů). [9]
- 3) Výšku a druh sedadla - normálního či zvýšeného, odpovídajícího velikosti lidské postavy a druhu vykonávané práce.
- 4) Tvar a umístění podpěry rukou a nohou - aby byla možnost ulehčení si práce podepřením končetin, umožnit vykonávat přesné pohyby např. při jemných pracích.
- 5) Velikost manipulačního a pedipulačního prostoru a velikost prostoru pro nohy, případně rozměry plochy pro opření nohou.
- 6) Prostorové umístění a uspořádání ovládacích a oznamovacích prvků - z hlediska pohodlného dosahu a lehkého ovládní ovladačů, jejich pohodlného sledování, rozeznávání a čtení informací a údajů.
- 7) Velikost prostoru s ohledem na možnost zaujmout pohodlnou a přirozenou pracovní polohu těla a fyziologicky optimální pohyblivost trupu a končetin (např. v kabině, u stroje, u pultu apod.).

V případě pracovišť, kde budou střídavě pracovat muži i ženy, je potřeba brát v úvahu i rozměrové, tvarové, fyziologické a funkční odlišnosti obou pohlaví. [9]

5.1.3 Pracovní poloha

Člověk pracuje obvykle v určité poloze, kterou nazýváme pracovní. Správná pracovní poloha má příznivý vliv na zdraví a pracovní výkon člověka. Rozeznáváme tzv. typické pracovní polohy základní, u kterých je člověk schopný soustavně pracovat, a tzv. netypické pracovní polohy, které člověk zaujme při práci jen po určitý kratší čas. [2,9]

Základní polohy člověka při práci jsou [2,9]:

- a) Poloha vsedě.
- b) Poloha vstoje.
- c) Kombinovaná poloha (střídání sedu a stoje).

6 PSYCHOLOGICKÉ FAKTORY

„Psychologické faktory práce zahrnují psychickou pracovní zátěž, psychosociální stres na pracovišti, patologické vztahy - mobbing, bossing, šikanu. V rozvinutých zemích se psychosociální faktory a faktory spojené s organizací práce stávají hlavními pracovními riziky.“
[13]

6.1 Interiér a psychika člověka

Psychické mikroklima je pojem pro psychické účinky některých složek mikroklimatu a dalších složek životního prostředí společně působící na člověka, jež se výrazně podílejí na účincích mikroklimatu. [1]

Obecně jsou uváděny dvě základní skupiny faktorů vytvářejících psychický stres: jednak "nevyhnutelnost změny ve způsobu života jedince" (Holmes, T., The University of Washington, Cit. Maxová 1983), která vyvolává akutní vypětí organismu a jednak ne tak výrazné, ale časté nebo opakující se každodenní činitele, které zneprůjemňují život a vyvolávají chronické vypětí organismu. Faktory, vyskytující se u stavebních objektů, patří nejen do druhé ale i do první skupiny.

Psychický účinek mohou mít všechny složky mikroklimatu, počínaje tepelně-vlhkostní (nespokojenost s vedrem, resp. s nevhodným vytápěním, neschopnost soustředit se, obavy z nachlazení), odeřovou (příjemné a nepříjemné pachy, varující účinky pachů některých látek) až po mikroklima elektroiontové (psychické důsledky bolestí hlavy, které mohou vést i k agresivitě člověka).

Také vzduch, ale nikoli jako nositel tepla nebo aerosolů, ale sám svým pohybem (např. jako vítr nebo průvan), dále prostor, jednak svou trojrozměrností, jednak svou barevností a dokonce člověk sám (Křivohlavý 1973), jakožto složka životního prostředí jiných lidí, je jedním z hlavních činitelů psychického mikroklimatu.

Psychické mikroklima může nejenom spoluvytvářet fyzický stav člověka v určitém mikroklimatu, ale dokonce i "překrývat" pocity fyzické pohody nebo diskomfortu. Štverák (1966) například zjistil, že při vystavení lidského organismu teplu (až 50 °C) lze pocit nadměrného tepelného vypětí překrýt silným psychickým zážitkem, např. četbou napínavé knihy. Psychickým mikroklimatem je spoluvytvářen pocit pohody člověka. [1]

6.2 Pracovní pohoda

Termín "pracovní pohoda" se vyskytuje ve směrniciích Evropských společenství týkajících se práce. Vytváření pracovní pohody nepředchází ani neodstraňuje žádná rizika práce, ale představuje opatření, která natolik vylepšují pracovní prostředí nejen co do faktického uspořádání, vybavení a úpravy, ale i co do různých dalších opatření ve prospěch zaměstnance, že tato opatření příznivě působí na zaměstnance, zpříjemňují jim práci a usnadňují uspokojování jejich osobních potřeb, což vede k pozitivnímu vlivu na jejich soustředění při práci, snížení rizik práce plynoucích ze zaměstnanců a jejich lepší pracovní výkon. Jedná se zejména o povinnosti zaměstnavatele [10]:

- Zřizovat, udržovat a zlepšovat pracovní zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť.
- Zřizovat, udržovat a zlepšovat hygienická a jiná zařízení pro ženy.
- Přizpůsobovat na pracovišti prostory pro odpočinek těhotných a kojících žen.
- Umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování.

6.3 Emoční komfort

Tento druh komfortu, který zaměstnanec v práci pociťuje, má velký dopad na jeho oddanost společnosti, pracovní spokojenost a na jeho produktivitu. Věci, které činí pracovní prostředí nepřátelským, jako jsou pracovní konflikty, špatný management a šikana, zvýší doby obratu, zvýší množství stížností na společnost a sníží produktivitu. Proto by se mělo dbát na to, aby pracovní prostředí nebylo nepřátelské. Tohoto lze dosáhnout zajištěním otevřené komunikace ve společnosti, rychlým a efektivním řešením šikany a moderováním zaměstnaneckých a manažerských konfliktů profesionálem. [16]

6.4 Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i vztahy formální, upravené nejrůznějšími pravidly, platnými buď v rámci určité pracovní skupiny (např. pravidla pro rozdělování odměny v autonomní pracovní skupině) či v rámci organizace (např. pracovní řád, prémiový řád, pravidla pro vyřizování stížností aj.), nebo platnými celostátně (zákony upravující oblast práce, jako např. zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o kolektivním vyjednávání, popřípadě další oblasti, jako např. oficiálně přijatá Listina základních práv a svobod) či dokonce s mezinárodní působností (např. Všeobecná deklarace lidských práv, Evropská sociální charta, řada úmluv Mezinárodní organizace práce týkajících se zaměstnávání, práce, odměňování a sociálních záležitostí). [4,6]

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin [4]:

1. Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.
2. Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců, popřípadě stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.
3. Vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců, a zaměstnavatelem, popřípadě vedení organizace, upravené zpravidla celostátními zákonnými normami.
4. Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, podnikovým organizačním řádem, pracovním řádem, popřípadě dalšími podnikovými předpisy.
5. Vztahy k zákazníkům a veřejnosti, upravované řadou podnikových obecných či zvláštních pravidel, např. i pracovním řádem.

6. Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizovaně harmonizovat a stanovit určité hranice nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.
7. Vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle neformální, a tudíž neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to, dát z části i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se mnohdy opírají i o některé zákonné normy, např. o zákoník práce. V případě neformálních vztahů mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy, jsou-li však tyto vztahy již nějakým způsobem formálně upraveny, jde o čisté pracovní vztahy. U vztahů mezi spolupracovníky lze rozlišovat mezi horizontální a vertikální linií. [4]

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Obě stránky jsou přítomny ve všech uvedených skupinách pracovních vztahů, rozdílný je jen jejich poměr. Zatím co u vztahů mezi spolupracovníky, popřípadě mezi pracovními kolektivy, převažuje neformální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů. [4,6]

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění individuálních a podnikových zájmů a cílů. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesebe snadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější, než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy, v organizacích, které vytváření pracovních vztahů věnují náležitou péči. [4,6]

6.5 Pracovní doba

Jestliže zaměstnanec tráví v zaměstnání nejméně třetinu (ve většině případů více) ze 24 hodin denně, je pochopitelné, že zájem o délku pracovní doby a organizaci jejího rozvržení je na jednom z předních míst v žebříčku hodnot. Protiváhou pracovní doby je volný čas, který ale nelze chápat v absolutním smyslu slova. Takto pojatý volný čas je nutně využíván k reprodukci pracovní síly, k plnění řady různých povinností a teprve zbývající část je k volnému využití (rekreace, sport, rodina, přátelé, koníčky..) Jde tedy o dva vzájemně se ovlivňující protipóly v prostoru a čase. Pracovní doba a její časový rozsah je předpokladem výkonu práce, objem vykonané práce je do značné míry ovlivněn efektivním využitím disponibilního rozsahu pracovní doby. Spolu s kvalifikovaností pracovní síly a materiálními zdroji je to faktor, který také předurčuje úroveň a dynamiku produktivity práce, která je kritériem vspělosti společnosti. Z těchto hledisek je pracovní doba současně ekonomickou kategorií. [8]

Kratší pracovní dobu než stanovenou týdenní pracovní dobu může zaměstnavatel se zaměstnancem [10]:

- Sjednat z provozních důvodů v pracovní smlouvě.
- Sjednat nebo povolit ze zdravotních důvodů zaměstnance nebo z jiných vážných důvodů na straně zaměstnance, jestliže to dovoluje provoz zaměstnavatele.

Kratší pracovní doba nemusí být rozvržena na všechny pracovní dny. Zaměstnanci s kratší pracovní dobou náleží mzda odpovídající této kratší pracovní době. [10]

6.6 Stres

Pracovní prostředí může mít na člověka jak pozitivní tak negativní vliv. Jedná se převážně o psychický vliv stresu. Tím se obecně rozumí reakce či odezva organismu na působení určitého faktoru (stresoru), který vyvolává napětí či pocit úzkosti a tím ohrožuje integritu organismu. V posledních 20-ti letech se stres stal „módním“ jevem. Téměř každý již pocítil jeho účinky, ať to byly některé životní události, jako například vážné onemocnění, smrt blízké osoby nebo partnera, ztráta zaměstnání, odchod do důchodu a další, či podmínky v profesionálním životě, jako jsou zvýšené nároky na myšlení, rozhodování, odpovědnost apod. [2]

Psychologickou podstatou stresu (životního i pracovního) je subjektivní prožitek, který má značně velkou interindividuální rozlišnost. Stejně silný stresový podnět (stresor) může u jiných osob vyvolat rozdílný efekt. U někoho končí hluboko pod hranicí začátku stresové reakce, u jiné osoby nad ní. Způsoby zvládnutí stresového fenoménu, zejména s ohledem na životní události, jsou popsány v řadě zahraničních publikací. Méně pozornosti je však věnované stresorům souvisejícím s pracovní činností a s podmínkami jejího výkonu, jako je například monotónnost, časový tlak, směnová a noční práce, nutnost zvládnutí nových pracovních postupů, informační a jiné technologie, velká míra hmotné a morální odpovědnosti a další aspekty současného pracovního života. V této souvislosti se jako synonymum zmiňují pojmy pracovní zátěž a pracovní přetížení. [2]

Účinky stresu na zdraví člověka nejsou jednoznačně prokázány, ačkoliv všeobecně se připouští, že mezi působením stresorů, zvláště chronických, je určitá souvislost a důsledkem jsou například změny fyziologických funkcí, poruchy oběhového, trávicího či dýchacího systému, různé příznaky psychických obtíží a poruch, oslabení imunitního systému, psychosomatická onemocnění apod. [2]

7 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální řízení tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, jeho organizování a propojování činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociální rozvoje. [4,6]

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň představují pro podnik ten nejcennější a někdy i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Dokonce i v jakékoliv jiné oblasti podnikového řízení (např. finance, investice, výroba, prodej apod.) nejde ani tak o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění úkolů.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, brát v potaz, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv. [4,6]

7.1 Hlavní úkoly

Pokud bychom měli charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů méně obecně na základě stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích, došli bychom k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na [4]:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností. Jinak řečeno, znamená usilovat o zařazování správného člověka na správné místo ve správnou dobu a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se případným měnícím se požadavkům pracovního místa.

- Optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- Formování týmů, efektivní styl vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku (tato orientace se prosazuje v onom skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů a v literatuře se zatím příliš nezdůrazňuje).
- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti se klade důraz i na nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky. [4]

Zatímco první tři úkoly sledují především zájmy samotného podniku, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy jedince - zaměstnance. Odráží zkušenost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly podnikového řízení lidských zdrojů.

Zajišťovat fungování personálního informačního systému, pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, v neposlední řadě pak zjišťovat názory a postoje zaměstnanců k aktuálním problémům i podnikovým záměrům. Zatímco v malých podnicích bývá paleta personálních činností přece jen užší a některé z činností uvedených v předchozí části se provádějí jen v případě potřeby, tedy nepravidelně, ve velkých podnicích bývá škála personálních činností široká a mnohé z těchto činností jsou na denním pořádku. Velké podniky dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, popřípadě na některé personální činnosti prováděné jen čas od času najímají externí specialisty. [4]

7.2 Komfort pracovního místa

Nejlépe zhodnotitelným elementem komfortu zaměstnanců je jejich pracovní prostor. Pro funkčnost a pohodlí pracovního prostoru je potřeba jej zajistit podle konkrétních fyziologických a psychologických potřeb daného zaměstnance. Pro začátek je dobrá úprava vybavení, se kterým zaměstnanec pracuje, jako je například uzpůsobení výšky plochy pro klávesnici či jiné pracovní pomůcky, vhodná velikost a výška židle, aby vyhovovala výšce a váze zaměstnance, podložky pod nohy pro zaměstnance menšího vzrůstu a nelesknoucí se vybavení, které by mohlo rušit nebo být nepříjemné při práci. [16]

Právě úroveň rušivých vlivů může mít dopad na komfort zaměstnance či jeho pracovní nasazení. Zaměstnanci se sníženou nebo žádnou schopností jistých vněmů a poruchou učení potřebují uzpůsobení pracovního prostoru, pro menší rušení vizuálními či zvukovými podněty. Například zaměstnanec se sluchovými potížemi potřebuje pracoviště izolované od vnějšího hluku. Toho lze dosáhnout poskytnutím pracoviště mimo kancelářských či jiných strojů nebo dveří, které mohou být zavřeny a odstraní vnější hluk.

Teplota je další faktor, kterým lze ovlivňovat úroveň komfortu pracoviště. Mělo by být teplé, ne však horké. Obvykle jsou pro zaměstnance nejpohodlnější teploty kolem 22 až 24 stupňů Celsia. Pracují-li zaměstnanci venku, mohou být vybaveni individuálními chladicími zařízeními nebo se zajistí, aby mohli odpočívat v zastíněných prostorech. Pokud je vaše kancelář umístěna v chladném regionu krajiny, můžete také zaměstnancům, kteří potřebují větší teplo v nejchladnějším období, nabídnout různé ohřívače. Tento přídatný komfort může být velice nápomocný zaměstnancům trpícím artritidou nebo kloubovými potížemi, které jsou ovlivňovány chladem. [16]

7.3 Analýza pracovních míst

"Existuje poměrně mnoho metod používaných při zjišťování informací o pracovních místech či jejich variant a někdy se pro stejnou metodu či variantu používají různá označení. V řadě případů lze stejné metody použít různým způsobem. Např. podle stejné metody může postupovat držitel pracovního místa zpracovávající samostatně informace o práci na svém pracovním místě, nebo jiná osoba (pozorovatel - bezprostřední nadřízený nebo školený pracovník zabezpečující získávání informací o pracovním místě)." [4]

Analýza se skládá ze dvou problémových okruhů [4]:

- Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek.
- Otázky týkající se pracovníka.

Otázky týkající se pracovníka se dále dělí na následující podskupiny [4]:

1. Fyzické požadavky:

- Např. svalová energie, síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, vzhled, zdraví apod.

2. Duševní požadavky:

- Požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (úroveň vzdělání, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti atd.).
- Požadované znalosti získané školením a praxí.

3. Dovednosti:

- Psychomotorické, týkající se zejména rychlosti a přesnosti.
- Sociální, např. schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat apod.

4. Vzdělání a kvalifikace:

- To znamená vzdělání a kvalifikace nezbytné k vykonávání dané práce, požadovaná úroveň stupeň dokončeného vzdělání, požadovaná odborná příprava a praxe.

5. Pracovní zkušenosti:

- Především zkušenosti získané na podobném pracovním místě, zkušenosti na pracovních místech s určitou odpovědností, rozhodováním, organizační zkušenosti, prostě všechno, co pracovník získal na předchozích pracovních místech a je požadováno analyzovaným pracovním místem.

6. Charakteristiky osobnosti a postoje:

- Např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost práce bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby, názory atd.

Druhá skupina otázek při analýze pracovního místa je tedy zaměřena na charakteristiky schopností, chování a osobnosti pracovníka žádoucí o práci na pracovním místě. [4]

7.3.1 Racionální organizace pracovního místa

Správná organizace práce a pracovišť u ručních a strojových prací vede v konečném důsledku k racionalizaci celého pracovního procesu při snížené psychické a fyzické námaze pracovníka. [9]

Racionální metody práce jsou takové metody, které sledují tyto cíle [9]:

- Dosáhnutí maximálního výkonu.
- Nejmenší ztráta času při pracovní činnosti.
- Nejmenší fyzická a psychická námaha.
- Maximální bezpečnost práce.
- Splněná práce na vysoké kulturní úrovni.

V rámci racionálních pracovních metod je potřebné zejména vyloučit neproduktivní, zbytečné a namáhavé pohyby a optimalizovat nevyhnutelné pohyby. Je to možno dosáhnout v první řadě změnou organizačně-technických podmínek, do kterých můžeme zahrnout [9]:

- Záměnu nevhodných pracovních prostředků používaných při práci (např. náradí).
- Částečnou mechanizaci a automatizaci pracovních procesů.
- Konstrukční proměnu výrobků.
- Záměnu technologie a postupu rozvržení pracovního procesu.

7.4 Personální rozvoj

V hluboké provázanosti s plánováním potřeby pracovníků a s plánováním pokrytí této potřeby, probíhá plánování personálního rozvoje pracovníků. Tato oblast personálního plánování vlastně do značné míry slouží zájmům pokrytí potřeby pracovních sil pracovními zdroji prostřednictvím formování vazeb pracovníků na podnik a na vykonávanou práci prostřednictvím zvyšování uspokojení z vykonávané práce. Plány personálního rozvoje, mezi něž patří především plány pracovní kariéry a plány nástupnictví v pracovní funkci projasňují pracovní perspektivu každého pracovníka podniku do jisté míry ovlivňují pocity jeho sociální jistoty. [4]

Plánování personálního rozvoje pracovníků podniku úzce souvisí s plánováním vzdělávání, plánováním rozmíst'ování, plánováním odměňování i plánováním penzionování a propouštění pracovníků a pochopitelným východiskem pro ně je hodnocení pracovníkův nejširším slova smyslu (výsledky práce, pracovní chování, úroveň znalostí a dovedností, rozvojový potenciál, osobnostní charakteristiky aj.). Při plánování pracovní kariéry, jde vždy o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka. Častěji se tohoto druhu plánování používá v případě nedělnických kategorií pracovníků, zejména pak v případě manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů. [4]

7.5 Péče o pracovníky

Lze ji rozdělit do tří skupin [6]:

- A. Povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovní.
- B. Smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni.
- C. Dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Pokud jde o nejširší pojetí péče o pracovníky, pak tato personální činnost zahrnuje [6]:

- Pracovní dobu a pracovní režim.
- Pracovní prostředí.
- Bezpečnost práce a ochranu zdraví.
- Personální rozvoj pracovníků.
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.
- Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.
- Péče o životní prostředí.

Péče o pracovníky v organizaci reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů [6]:

1. Celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka a sledující mimo jiné i sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti.
2. Individuální zájmy a cíle člověka, uspokojování jeho potřeb.

3. Zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se zabezpečení potřebných lidských zdrojů (získávání, formování, stabilizace), rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sblížení individuálních zájmů zaměstnanců a podnikových zájmů a vytváření zdravých pracovních vztahů. [6]

Péči o pracovníky, jakožto personální činnosti, sleduje zaměstnavatel pochopitelně své zájmy, musí ale respektovat i celospolečenské zájmy a individuální zájmy zaměstnanců. Často má dokonce sklon tvářit se tak, jakoby i povinnosti, uložené mu v této oblasti zákony, byly výrazem jeho vlastní péče o pracovníky. Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je zaměstnanci či potencionálními zaměstnanci nejčastěji používána k porovnání organizace s jinými organizacemi. Už z toho důvodu by jí měla být věnována náležitá pozornost, zejména pak v té její části, v níž se jednotlivé organizace zpravidla odlišují, tj. v oblasti dobrovolné péče o pracovníky. [6]

7.6 Bezpečnost a ochrana zdraví

V souvislosti s působením fyzikálních faktorů pracovního prostředí na člověka je velice důležitá bezpečnost, která je jednou z kritérií pro tvorbu, projektování, konstruování, případné inovace a hodnocení pracovních systémů. Tyto kritéria představují soubor hledisek povahy technické, jako je přesnost, kvalita, spolehlivost, ekonomické, tj. náklady, užitná hodnota, opotřebitelnost, údržba a opravy a bezpečnostní. To je dané rizikovostí vzniku pracovních úrazů a zdravotní ve smyslu negativních účinků na člověka, k nimž patří nepřiměřená pracovní zátěž, negativní působení funkcí pracovního systému, včetně fyzikálně-chemických faktorů prostředí, jež mohou v závislosti na povaze intenzitě a době působení vyvolat zhoršení až onemocnění některých orgánů člověka povahy somatické či psychické. [15]

Uplatnění kritérií týkajících se ochrany života a zdraví ve všech fázích tvorby a hodnocení pracovních systémů je předmětem a cílem několika oborů, jež lze shrnout pod označení vědy či nauky o práci. Z nichž nejdůležitější jsou [15]:

- fyziologie práce,
- hygiena práce,
- psychologie práce,
- bezpečnost práce,

- statická a dynamická antropologie,
- pracovní lékařství, toxikologie atd.

Každý z uvedených oborů má určitou poznatkovou základnu, používá různých postupů a metod ke zjišťování účinků pracovních prostředků a vlivů prostředí na člověka, jejichž výsledkem je stanovení limitů, pravidel a ustanovení ve formě doporučení až legislativních opatření, jako jsou normy, vyhlášky a předpisy. [15]

7.6.1 Instruktaž o bezpečnosti

Zajišťuje jí zaměstnancům zpravidla jejich přímý nadřízený, který jim zadává práci a vykonanou práci kontroluje. Instruktaž zahrnuje předávání informací a zadávání pokynů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Jde zejména o [10]:

- Seznámení s riziky práce a pracoviště zaměstnance.
- Seznámení s výsledky vyhodnocení rizik.
- Seznámení s opatřeními na ochranu před působením těchto rizik.

Instruktaž zahrnuje též pokyny týkající se pracovních postupů, používání pracovních prostředků, dopravních prostředků, osobních ochranných pracovních prostředků a též ochranných zařízení.

Zvýšenou péči při předávání informací a zadávání pokynů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnavatel věnuje především zvláště rizikovým skupinám zaměstnanců, jako jsou zaměstnanci v pracovním poměru na dobu určitou, mladiství zaměstnanci, těhotné a kojící ženy a matky do konce 9. měsíce po porodu.

Instruktaž se provádí ve vhodných intervalech podle potřeb vykonávané práce (zejména při přijetí zaměstnance, při jeho předvedení, přeložení nebo změně pracovních podmínek, změně pracovního prostředí, zavedení nebo změně pracovních prostředků, technologie nebo pracovních postupů) v dostatečném a přiměřeném rozsahu. O instruktažích, resp. poskytnutých informacích a pokynech vede zaměstnavatel dokumentaci. [10]

7.6.2 Hygiena práce

Hygiena práce je odvětví sledující pracovní prostředí pracujících osob a provádějící průzkum všech vlivů tohoto prostředí na fyzické a duševní zdraví člověka, zejména vlivu organizace práce, metod a forem práce, výrobních technologií, materiálů a pracovních prostředků. Cílem je zajistit, aby pracovní prostředí i ostatní pracovní podmínky odpovídaly přirozeným vlastnostem zaměstnanců a aby je nejen chránily před škodlivými vlivy a před nadměrným a nepřirozeným zatížením lidského organismu, ale pokud možno i aktivně působily na zlepšení jejich zdravotního stavu a podporovaly rozvoj jejich tvůrčích schopností. Hygiena práce má nezastupitelné místo v prevenci ochrany zdraví zaměstnanců. [10]

7.6.3 Poskytování ochranných nápojů

"Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnancům na pracovištích s nevyhovujícími mikroklimatickými podmínkami ochranné nápoje.

Ochranné nápoje se poskytují k ochraně zdraví před účinky tepelné zátěže či zátěže chladem. Zaměstnavatel je poskytnout zaměstnanci bezplatně podle vlastního seznamu zpracovaného na základě vyhodnocení rizik a konkrétních podmínek práce, na pracovišti nebo v jeho bezprostřední blízkosti tak, aby byly snadno a bezpečně dostupné." [10]

7.6.4 Bezpečnostní barvy

Bezpečnostní barva je barva, které je přiřazen speciální bezpečnostní význam. Obecný význam a účel přiřazený bezpečnostním barvám se používá pro následující pokyny a informace [10]:

- červená barva – značka zákazu (nebezpečné chování), signalizace nebezpečí (zastavit práci, přerušit práci, bezpečnostní pojistka, opustit prostor), věcné prostředky požární ochrany a bezpečnostní požární zařízení (označení, umístění),
- žlutá nebo oranžová nebo zelenožlutá – značka výstrahy (buď opatrný, připrav se ověř si),
- modrá – značka příkazu (určité chování nebo postup, použij osobní ochranné pracovní prostředky),

- zelená – značka nouzového východu, značka první pomoci (označení dveří, východů, cest, zařízení, vybavení), bezpečí (označení dveří, východů, cest, zařízení, vybavení), bezpečí (návrat k běžnému stavu). [10]

Pokud je k bezpečnostní barvě jako kontrastní barva musí se použít následující: k červené bezpečnostní barvě jako kontrastní barva bílá, k modré bílá barva, k žluté černá kontrastní barva, k zelené bílá kontrastní barva, k bílé černá kontrastní barva a k černé bezpečnostní barvě kontrastní barva bílá.

Bezpečnostní a kontrastní barvy se používají zejména k vyznačení přechodných nebo trvalých rizikových míst (jako například místa s rizikem kolize pádu, překážek nebo padajících předmětů, schodů a otvorů v podlahách) a dále se používají v bezpečnostních značkách. [10]

7.6.5 Bezpečnostní signály

Nelze-li rizika možného ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců odstranit nebo dostatečně omezit technickými prostředky nebo opatřeními v oblasti organizace práce apod., je zaměstnavatel povinen zavést bezpečnostní signály, které poskytují informace nebo instrukce týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a je povinen seznámit s nimi zaměstnance. [10]

Bezpečnostní signály poskytují informace nebo instrukce o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci prostřednictvím signálu. Bezpečnostní signály se týkají určitého předmětu, činnosti nebo situace. Signály mohou být například [10]:

- Zvukové (vysílané a předávané zařízením určeným k tomu účelu, bez použití lidského nebo umělého hlasu)
- Světelné (vysílané světlem určité barvy, popř. Přerušováním vysílání světla)
- Dávané rukou (pohybem nebo postavením rukou v zakódované formě)
- Hlasové (předem stanovenou správou, zprostředkovanou lidským nebo umělým hlasem).
- Bezpečnostní signály nenahrazují ochranná zařízení.

8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pracovní prostředí je v každé firmě unikátním mixem mnoha faktorů, které utváří specifické mikroklima působící na pracovníka v zaměstnání. Tyto faktory lze dělit na fyzikální, chemické, biologické, fyziologické a psychologické, které nemusí zaměstnanec vnímat přímo svými smysly, ale může jít například o pracovní podmínky určované firmou (pracovní doba, benefity, perspektivy kariéerního růstu atd.). Všechny faktory mají vliv na komfort, výkon či zdraví pracovníků.

U fyzikálních podmínek se jedná o fyzikální veličiny, které jsou přímo měřitelné a člověk je vnímá přímo svými smysly v pracovním procesu. Těmi základními jsou hluk, prach, vlhkost, osvětlení a teplota prostředí. Při nevhodných podmínkách mohou kromě diskomfortu vznikat vážná rizika jako jsou zhoršení sluchu či bolesti hlavy při nadměrném hluku, dýchací potíže při velké prašnosti, zhoršení zraku, bolesti očí případně hlavy při nevhodném osvětlení či zhoršení stavu zaměstnanců s kloubovými potížemi nebo artritidou v příliš chladném prostředí.

Chemické a biologické složky se týkají hlavně firem, ve kterých se pracuje s chemickým a biologickým materiálem (farmaceutika, chovy zvířat, rostlin, hmyzu atp.) a je zde zvýšeno riziko ohrožení lidského zdraví (poleptání, otrava, nemoci, alergické reakce). Ve firmách, kde se nepracuje s biologickými ani chemickými materiály můžeme zkoumat například oděry, které člověk může vnímat podle svých preferencí jako příjemné či nepříjemné pachy.

Do fyziologických faktorů patří hlavně ergonomie, která je vědou samou o sobě a klade se na ni v současnosti důraz, protože odráží nejen pohodlí, náročnost a efektivnost práce, ale při dlouhodobě nevhodných podmínkách může zaměstnanec trpět trvalými následky (deformace, bolesti kloubů, zad atp.). Zkoumá se zde také pracovní poloha, pohyby, prostor a ve zkratce vše co se týká kompatibility těla zaměstnance s prostředím a prací samotnou.

Psychologická složka pracovního prostředí se zkoumá hůře, protože zahrnuje jak psychickou zátěž, stres, tak sociální a patologické vztahy. Na psychiku mají také vliv i veškeré předešlé faktory, kdy například soustavný hluk může u jedince vést ke snížené pozornosti, stresu, podrážděnosti či dokonce agresivitě. To pak může mít za následek snížení pracovního výkonu zaměstnance, vznik konfliktů, zhoršení vztahů s kolegy a následně pokles spokojenosti s prací kvůli sociálnímu klimatu či dokonce celkovou fluktuaci.

Přesné příčiny a důsledky je velice těžké zjišťovat kvůli individuálnímu psychickému rozpoložení každého člověka, jeho sociálnímu citění, povaze, soukromí, preferencí, atd.

Velký podíl na utváření psychického mikroklimatu má sama firma, protože je tvůrcem pracovního prostředí a může pomoci při úpravě komfortu pracovního místa, personálního rozvoje i vytváření pracovních vztahů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Se spoluprací na mém diplomovém projektu souhlasila nevelká firma s názvem Hebra s.r.o., která se nachází v západní části Slovenska. Jedná se o dceřinou společnost obchodní společnosti Hebra GmbH sídlící v Sulzbach-Rosenberg ve Spolkové republice Německo. Firma oplývá stálými zákazníky, poměrně malou konkurencí a systémem řízení jakosti dle normy ISO 9001. V současnosti zaměstnává 16 zaměstnanců a příležitostně v ní vypomáhají také brigádníci a je zde zavedena úkolová mzda. Firma byla založena v roce 2003 a zabývá se výrobou široké škály plastových výrobků či polotovarů převážně na zakázku a jejich montáží. Přehled produktů uvádím v příloze (Příloha P 1: Výrobní portfolio) a jako příklad uvádím jen pár produktů s popisem:

- Schalteraufnahme - krytky snímačů do praček,
- Gehäuse - rozbočka elektrokabeláže,
- Hexane - spínač airbagu do auta,
- Steckleiste - spínač do auta.

2 PEST ANALÝZA

Provedením PEST analýzy firmy je možno zjistit vlivy okolí, které mohou do jisté míry ovlivňovat nebo mít dopad na současný vnitřní stav firmy.

Politicko-legislativní vlivy:

- Pracovní právo - vnitřní chod firmy, spokojenost zaměstnanců i následná efektivnost výroby by mohly být negativně ovlivněny například změnou minimální výše dovolené či přestávek v práci.
- Situace mateřské společnosti, která sjednává hlavní zakázky, ve smyslu spolupráce s partnery či konkurencí.

Ekonomické vlivy:

- Výše minimální mzdy - přímý dopad na spokojenost a bilanci ve firmě.
- Výše pojistného (vlastního majetku, úroveň sociálního a zdravotního pojištění zaměstnanců) - přímý dopad na bilanci ve firmě.
- Ekonomická situace zákazníků, odběratelů, dodavatelů, mateřské společnosti, konkurence či země, kde firma sídlí (výše úroků při půjčkách, logistické náklady a pod.).

Sociálně-kulturní vlivy:

- Demografický stav okolí společnosti s potencionálními zaměstnanci.

Technologické vlivy:

- Vývoj nových technologií, postupů a materiálů na trhu - změny standardů a požadavků zákazníků na firmu.

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Firma je situována v budově ve venkovském prostředí s vnitřními prostory o velikosti 385 metrů čtverečních s podlahou z litého betonu s nevodivou povrchovou úpravou. Jsou zde kanceláře, sociální zařízení, sklad i prostory lisovacích strojů pod jedinou střechou opatřenou hromosvody, která je šikmá a vyrobena z plechu, takže se na ní nedrží voda ani v zimě sněh a nehrozí tedy prosakování nebo její proboření. Zdi budovy jsou z pálených cihel s vnější vrstvou nehořlavé omítky. Budova má otevíratelná plastová okna, která mají dobrou jak zvukovou, tak i tepelnou izolaci a většinu z nich lze použít i jako nouzový východ. Vchody do budovy jsou dva - hlavní a boční. Ve vnitřních prostorech jsou umístěny radiátory pro případné vytápění v zimním období a 5 hasících přístrojů, které jsou pravidelně každé 2 měsíce kontrolovány bezpečnostním technikem, který kontroluje i ostatní bezpečnostní prvky (hromosvody, vybavení, stroje a kabeláž, el. rozvody, zásuvky, police a regály) a zaškoluje nováčky ohledně bezpečnostních pokynů. Zaměstnanci mají v případě potřeby k dispozici ochranné pomůcky jako jsou rukavice, ochranné brýle či protihlukové sluchátka a obsluhují následující stroje: Demag 100 (3 kusy), Demag 80, Demag 50 (2 kusy), Arburg, Boy (3 kusy).

3.1 Fyzikální faktory

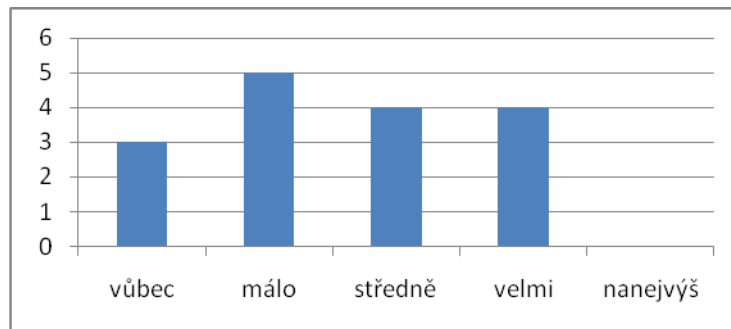
Touto částí analýzy zkoumám hlavní fyzikální složky pracovního prostředí, kterými jsou hluk, prach, vlhkost, teplota a světlo a jejich vnímání pracovníky. V následující tabulce (Tabulka 1) uvádím přehled místností, kterými prostor firmy oplývá, i s údaji o jejich rozloze a průměrné teplotě, které byly obsaženy v dokumentu s půdorysem budovy poskytnutým společností. Místnosti jsou očíslovány pro lepší orientaci v příloze P 2.

Tabulka 1 Místnosti [vlastní zpracování]

Číslo místnosti	Název místnosti	Rozloha [m ²]	Teplota [°C]
1	chlazení	5,63	18,1
2	šatna ženy	13	25,3
3	šatna muži	8,14	25,3
4	chodba	15,66	19,2
5	wc ženy	9,9	20
6	wc muži	8,46	20
7	lisovna	193,23	23,1
8	kancelář	23,96	20,4
9	chodba	7,12	19,3
10	údržba	8,78	18,2
11	kontrola	9,72	20,3
12	sklad	81,3	18,2

3.1.1 Hluk

První věc, kterou jsem prostřednictvím svého dotazníku ve firmě zkoumal byla hlučnost pracovního prostředí. Protože se jedná o strojní výrobu, lze jistou míru hluku očekávat. Přesné hodnoty hlučnosti v dB zjištěny nebyly, ale zajímaly mě názory pracovníků, které se podle obrázku 1 celkem liší.

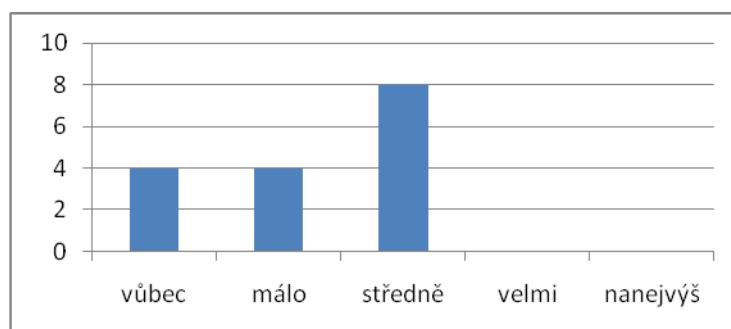


Obrázek 1 Hluk [vlastní zpracování]

Tyto menší rozdíly v názorech mohou být způsobeny intenzitou provozu, kdy se hladina hluku zvyšuje s vyšším výkonem a počtem pracujících strojů, nebo také individuálním vnímáním hluku, kdy jedinec nebo postarší generace mají odlišnou citlivost sluchu. Názory se také mohou lišit v závislosti na používání ochranných sluchátek či nikoliv.

3.1.2 Prach

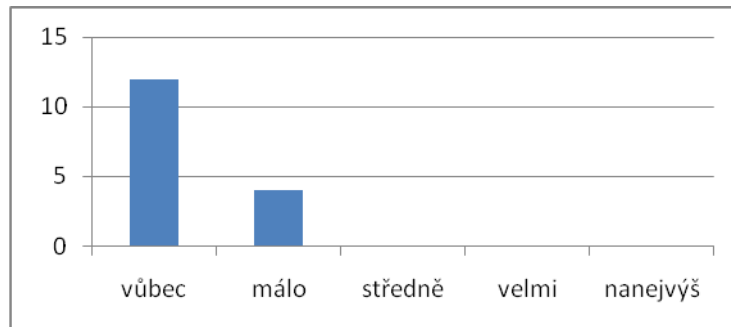
Podle obrázku 2 lze prostředí shledat středně prašným a jedná se zřejmě o prach z výroby, který každý pracovník utírá ve svém pracovním prostoru spolu s odpadem z výroby, aby se tyto nežádoucí složky nedostávaly do hotových výrobků či nebyly inhalovány a tím neohrožovaly lidské zdraví. Pozornost bych věnoval alergikům a astmatikům, kterým prach škodí.



Obrázek 2 Prach [vlastní zpracování]

3.1.3 Vlhkost

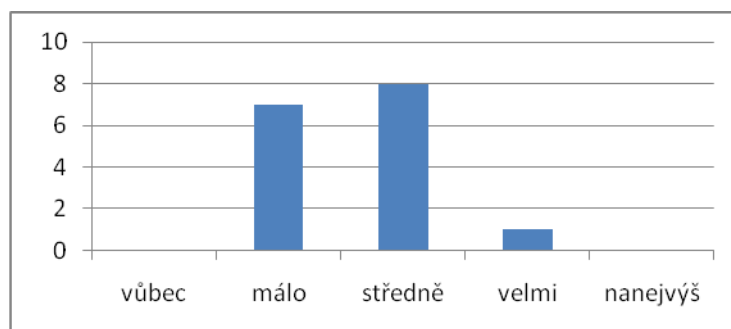
Ve strojové výrobě je vlhkost velice nežádoucí složkou pracovního prostředí, protože může zvyšovat riziko úrazu elektrickým proudem, který je obvykle přítomný ve většině průmyslových strojů, nebo způsobovat korozi, která snižuje životnost strojů a jiného korodujícího příslušenství. V této firmě se však vlhkost udržuje na minimální úrovni o čem svědčí také následující obrázek grafu.



Obrázek 3 Vlhkost [vlastní zpracování]

3.1.4 Teplota

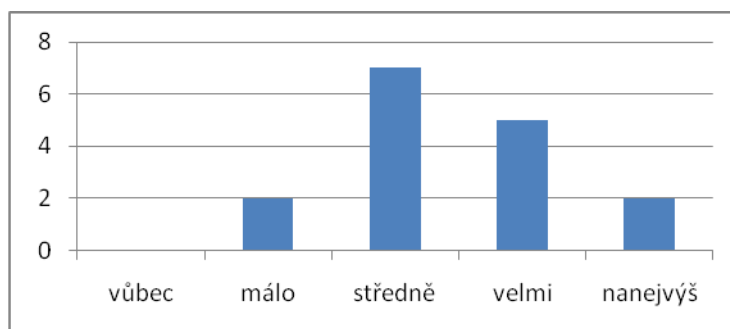
Z dotazníkového šetření se zjistilo, že ne každému vyhovují tepelné podmínky ve kterých pracují (viz. Obrázek 4), obzvláště v teplém období, jak bylo uvedeno v odpovědi na otevřenou otázku. Tepelné pohodlí je důležitou složkou celkového pocitu komfortu v práci, protože teplotu člověk vnímá po celou dobu, odvíjí se od ní i pracovní výkon, soustředění a v extrémních případech může mít dopad na lidské zdraví (nachlazení, dehydratace, mdloby).



Obrázek 4 Teplota [vlastní zpracování]

3.1.5 Osvětlení

Pracovní prostory, byť oplývají okny, jsou vybaveny také umělým osvětlením v podobě 18-ti neonových zářivek a 5-ti bodových žárovkových světel nad pracovní plochou. Umělé světlo se používá zejména při večerních a nočních směnách a malé viditelnosti, ale z obrázku 5 lze pozorovat převážně střední spokojenost s osvětlením.



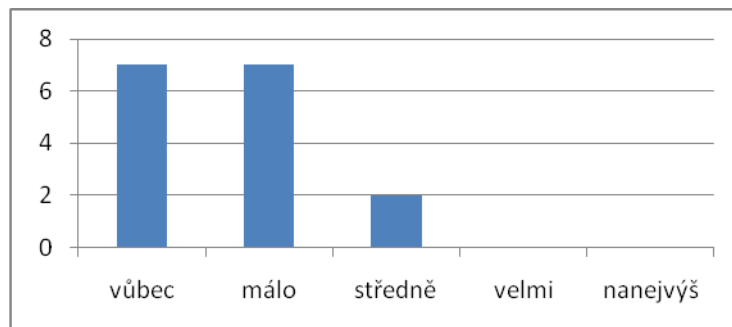
Obrázek 5 Osvětlení [vlastní zpracování]

3.2 Chemické faktory

Ve firmě přichází zaměstnanci do styku pouze s různými druhy plastových směsí, které, nejsou-li perorálně užity, neohrožují lidské zdraví. Zaměstnanci navíc z důvodu zavedeného systému ISO používají ochranné rukavice při manipulaci se substráty, takže nedochází k přímému kontaktu s materiálem před vyhotovením výrobku.

3.2.1 Odéry

Zajímavou složkou pracovního prostředí jsou pachy. Ty totiž mohou ovlivňovat lidskou náladu jak negativně tak pozitivně a stejný pach, který je jednomu jedinci příjemný, může být druhému nepříjemný. Mnoho lidí si tak může vytvořit averzi k jistým pachům, které provázely například nepříjemné zážitky (pach dezinfikované nemocnice, chlóru v bazénech atp.). V této firmě však zaměstnancům odéry vadí převážně jen málo nebo vůbec. Předpokládám, že lze cítit pachy ze strojů a plastového materiálu.



Obrázek 6 Odéry [vlastní zpracování]

3.3 Biologické faktory

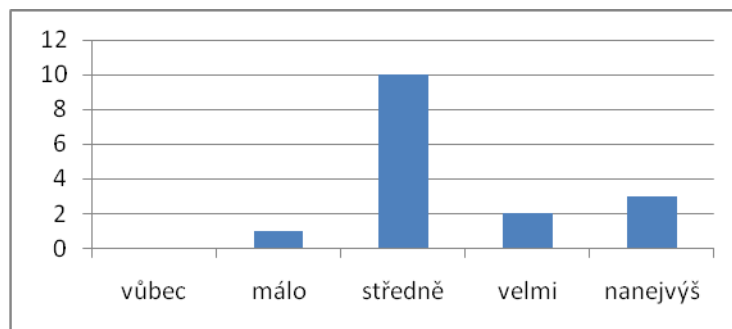
V prostředí této firmy by se neměly vyskytovat žádné biologické prvky, kromě běžných všudypřítomných bakterií a mikrobu v ovzduší, na pracovním oděvu, či pokožce zaměstnanců.

3.4 Fyziologické faktory

Co se týká pracovní polohy, zaměstnanci při obsluze strojů pracují obvykle vestoje. To způsobuje zátěž na záda a nohy a v nejhorších případech může mít za následek vznik křečových žil nebo mdloby (nízký krevní tlak).

3.4.1 Prostornost

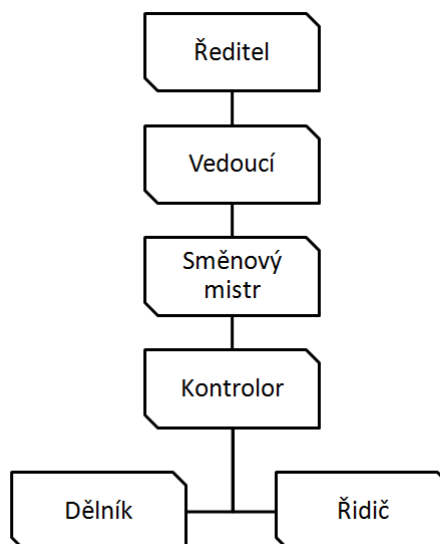
Při této otázce jsem se snažil zjistit vnímání prostoru pracovníky, zda-li se necítí stísnění či omezení pracovním prostorem. Převážná část respondentů mého dotazníku shledává svůj pracovní prostor za středně dostačující, rozestupy strojů jsou přibližně 1,5x6 metrů, což při obsluze strojů plně dostačuje. Horší situace zřejmě nastává při manipulaci s břemeny (materiál, hotové výrobky) za přítomnosti více osob.



Obrázek 7 Prostornost [vlastní zpracování]

4 ANALÝZA PSYCHOLOGIE PRÁCE

Jako první mě zajímaly možnosti kariérního růstu v prostředí této firmy, které jsou podle hierarchie na obrázku 8 značně omezené:



Obrázek 8 Organizační struktura

[vlastní zpracování]

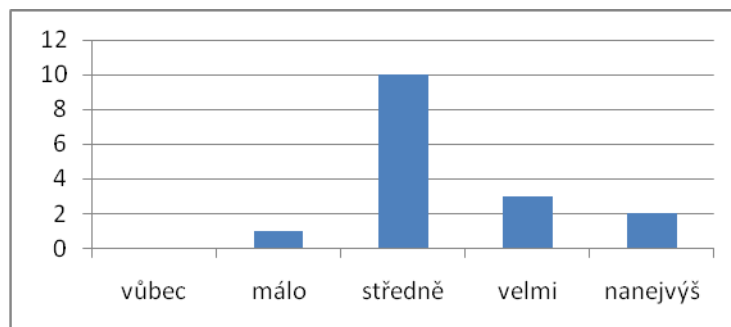
Co se však týče samotné práce, není nijak zvlášť fyzicky či psychicky náročná a přijímat lze i pracovníky bez praxe. Zaškolení zaměstnanců do pracovních postupů a obsluhy strojů probíhá po jejich přijetí prostřednictvím vedení a směnových mistrů, kteří kontrolují každou pracovní směnu a dohlíží na průběh pracovního procesu. Výroba probíhá obvykle ve dvou směnách, jen při větších zakázkách a v akutních případech zavádí i noční směny či přesčas. Nárok na přestávku mají zaměstnanci v čase oběda, v trvání 30 minut a pak v malé míře podle individuálních potřeb. Tuto míru sleduje vždy daný směnový mistr. Nárok na dovolenou mají zaměstnanci do 30 let ve výši 20 dní a nad 30 let 25 dní. Ve firmě není umožněno sdílení pracovního místa (job sharing) ani zaměstnat se v podmínkách zkrácené či pružné pracovní doby. Lze však zaměstnávat i lidi s tělesným postižením. Bezpečnostní pravidla a zásady zaškoluje bezpečnostní technik jednou za 2 měsíce, kdy zároveň kontroluje stav bezpečnostních prvků ve firmě.

4.1.1 Bezpečnost

Již z analýzy prostředí je zřejmé, že potenciaální rizika jsou ve firmě minimální a bezpečnost je zde na vysoké úrovni. Zaměstnanci se zde řídí Zákoníkem práce a postupy pro výrobu konkrétních výrobků, jako je například jednoduchý a srozumitelný postup pro výrobu výlisků Nexans:

1. Vložit zástřečky do jader.
2. Založit jádra do formy.
3. Zavřít ochranný kryt na stroji.
4. Vybrat výlisky i s jádrem z formy.
5. Oddělit jádra a výlisky od sebe za pomoci přípravku.
6. Vložit vylisované kusy do připravené přepravky.

I když ve firmě zatím nebyl zaznamenán žádný vážný případ úrazu a firma se drží standardu ISO 9001, necítí se všichni zaměstnanci stejně bezpečně (Obrázek 9). Převážná část respondentů uvedla jako svou odpověď střední hodnotu pocitu bezpečí. Největším rizikem ve firmě je však, podle slov konzultanta z firmy, obsluha strojů, které ale nelze uvést do chodu dřív, než se uzavře ochranný kryt. To brání styku pohyblivých součástí stroje s jeho obsluhou a šance, že by tento bezpečnostní prvek selhal, je i díky pravidelné kontrole takřka nulová. Jedná se tedy zřejmě o subjektivní vnímání možného rizika úrazu, zvláště vezmeme-li se v potaz, že stroje při své činnosti mohou být dosti hlučné.



Obrázek 9 Bezpečnost [vlastní zpracování]

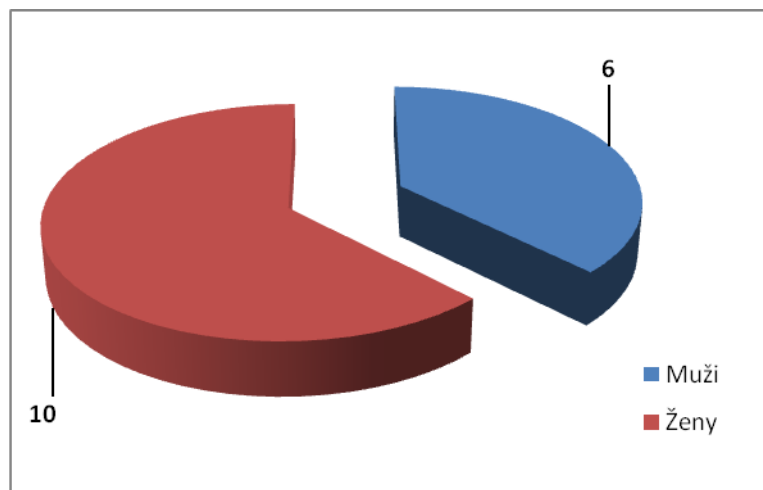
4.1.2 Kolektiv

Firma v současnosti zaměstnává 16 zaměstnanců (viz. Tabulka 2), jejich věkový průměr je kolem 37 let a v průměru působí ve firmě zhruba 3 roky.

Tabulka 2 Počet zaměstnanců [vlastní zpracování]

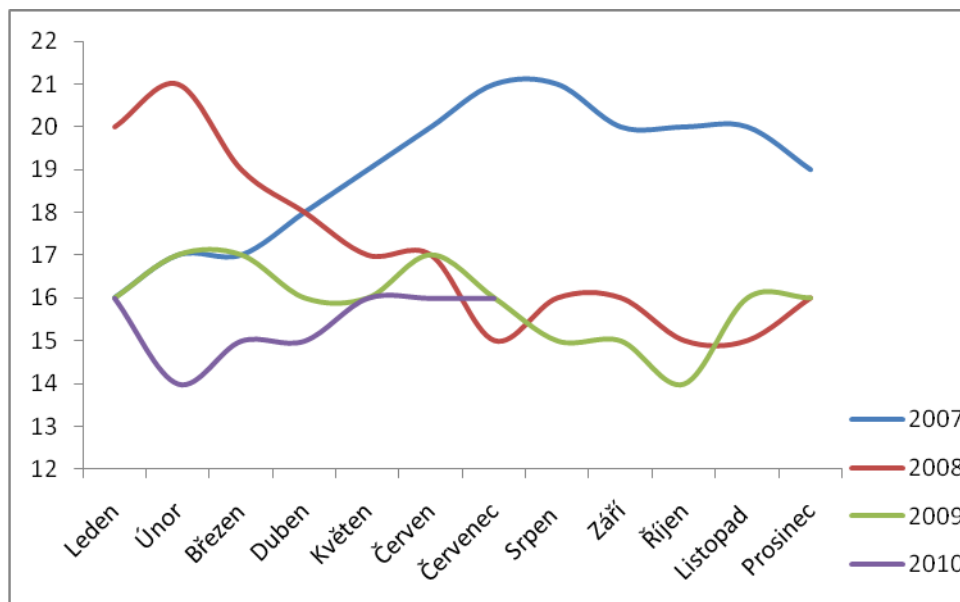
Měsíc \ Rok	2007	2008	2009	2010
Leden	16	20	16	16
Únor	17	21	17	14
Březen	17	19	17	15
Duben	18	18	16	15
Květen	19	17	16	16
Červen	20	17	17	16
Červenec	21	15	16	16
Srpen	21	16	15	
Září	20	16	15	
Říjen	20	15	14	
Listopad	20	15	16	
Prosinec	19	16	16	
průměr	19	17.08	15.92	15.43

Poměr pohlaví (3:5) je vidět na níže uvedeném obrázku.



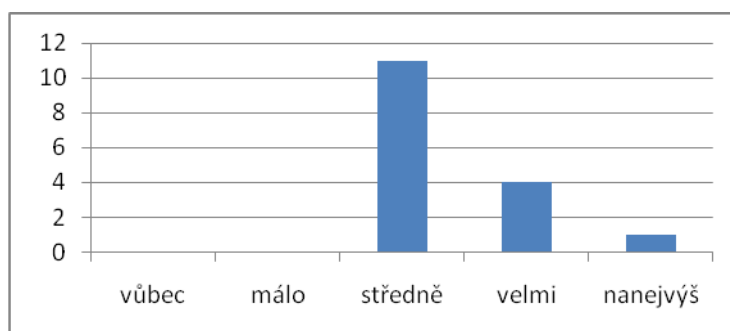
Obrázek 10 Pohlaví [vlastní zpracování]

Na následujícím obrázku je graficky zobrazen vývoj počtu zaměstnanců za posledních pár let, který značně kolísá v důsledku fluktuace. Ta ve firmě vzniká hlavně kvůli výpovědím ze strany zaměstnanců, ale do jisté míry ji má na svědomí i světová krize, kdy nebylo tolik zakázek a pracovní síly převyšovaly požadovanou kapacitu pro výrobu.



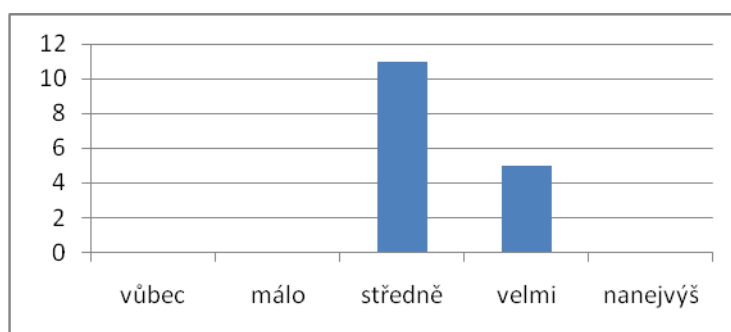
Obrázek 11 Fluktuace [vlastní zpracování]

Pracovní kolektiv byl na základě dotazníku shledán jako spíše přátelský (Obrázek 12) i když je ve firmě značná fluktuace a absence teambuildingových či jiných kolektiv stvrzujících aktivit. Je na samotných pracovnících zda-li se účastní procesu socializace se spolupracovníky či nikoliv a do jaké míry. Při provozu je díky hluku stěžená verbální komunikace, co má neblahý dopad na utváření či zlepšování pracovních vztahů avšak pozitivní na produktivnost a soustředění při práci. Zaměstnanci mají možnost komunikovat o přestávkách, či až ve svém volném čase.



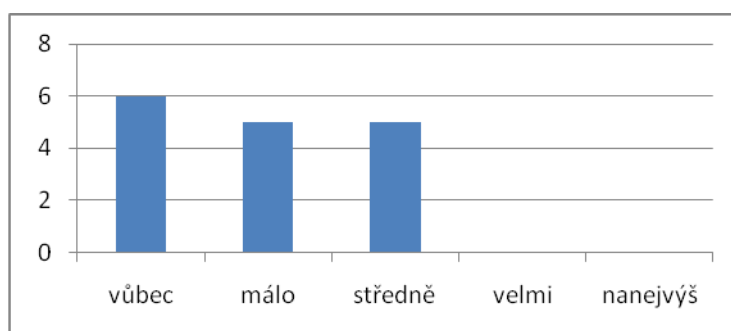
Obrázek 12 Kolektiv 1 [vlastní zpracování]

Je-li kolektiv přátelský nebo příjemný ještě nemusí znamenat, že pracovníkovi vyhovuje. Někteří pracovníci mohou preferovat odstup, věcnější jednání jak ze strany vedení tak kolegů. Dále se může jednat i o introverty či melancholický temperament, kdy si pracovník dělá rád nerušeně na svém. Z dotazníku vzešlo, že ve firmě lidem kolektiv vyhovuje všem a to spíše středně (Obrázek 13).



Obrázek 13 Kolektiv 2 [vlastní zpracování]

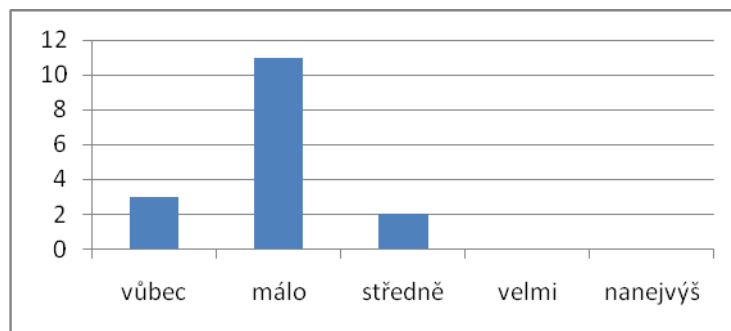
Na tom, zda lidem vyhovuje pracovní kolektiv má podíl i frekvence výskytu konfliktů. Jsou-li na každodenním pořádku, pochybuji, že by se tam běžný zaměstnanec cítil dobře a těšil se každý den do práce. Za účelem průzkumu tohoto faktoru jsem volil další otázku ve svém dotazníku a z výsledků lze soudit, že konflikty se ve firmě občasně vyskytují, ale jak u koho. Záleží na konkrétních vztazích mezi kolegy či vedením, které jsou individuální a proto se ani odpovědi neshodují. Pohybují se však v mezích vůbec až středně, což není alarmující a jde o běžnou praxi.



Obrázek 14 Konflikty [vlastní zpracování]

4.1.3 Stres

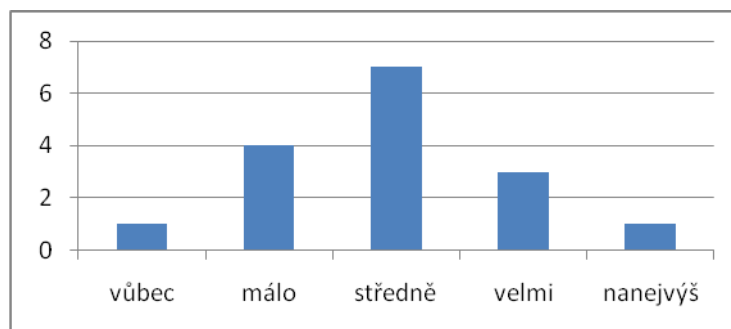
Vliv stresu na výkon a pracovní pohodu pracovníka může být jak negativní tak pozitivní, častější jsou však případy negativní. Někteří lidé pracují lépe pod stresem, avšak předmětem mého zkoumání bylo všobecné vnímání stresu, jako produktu daného pracovního prostředí ve firmě. U každého jedince totiž může pocit stresu vyvolávat jiná příčina. Respondenti ve valné většině trpí pouze malou mírou stresu.



Obrázek 15 Stres [vlastní zpracování]

4.1.4 Celkový komfort

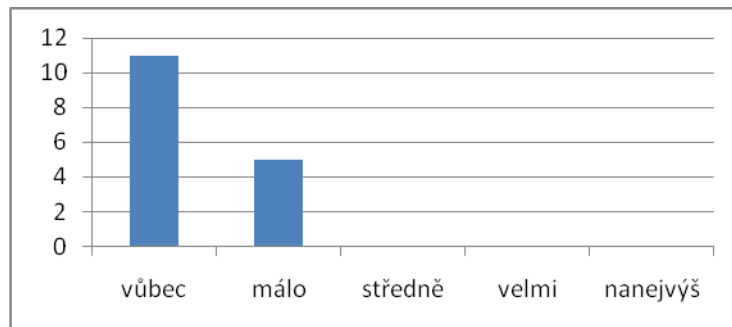
Abych veškeré předešlé složky pracovního prostředí shrnul, ptal jsem se zaměstnanců na celkový pocit komfortu, pohodlí při práci, který, jak je vidět na obrázku 16, vnímá každý v trochu jiné míře a rozdělení odpovědí se soustřeďuje kolem střední hodnoty. Nelze tedy úroveň komfortu shledat jednoznačně špatnou ale zřejmě je co zlepšovat.



Obrázek 16 Komfort [vlastní zpracování]

4.1.5 Dostupnost

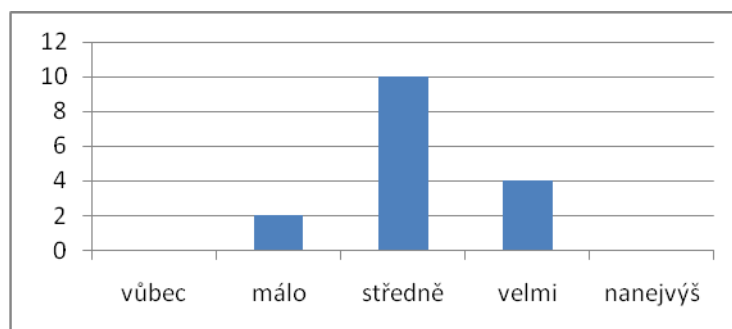
Kromě samotného pracovního prostředí a podmínek v práci mě zajímala i problémovost dopravy do zaměstnání. Usoudit lze jen menší problémovost (Obrázek 17) a předpokládám, že jen u zaměstnanců bydlících ve větší vzdálenosti od firmy, kteří dojíždí hromadnou dopravou. Ta do těchto lokalit příliš často nejezdí (cca 3x denně).



Obrázek 17 Dostupnost [vlastní zpracování]

4.1.6 Celková spokojenost s pracovním místem

Firma se svými pracovními podmínkami, pracovním prostředím, kolektivem a situovaností utváří unikátní pracovní pozice a proto mě zajímalo, zda pracovníkům toto zaměstnání vyhovuje. Firma je poměrně mladá a jsou zde zaměstnány i starší generace, které jistě vystřídalily více zaměstnání, takže mají s čím srovnávat. Z výsledků na obrázku 18 plyne, že jsou spokojeni převážně středně, někdo velmi a jen pár zaměstnanců je spokojených málo.



Obrázek 18 Spokojenost [vlastní zpracování]

5 SWOT ANALÝZA

Provedením SWOT analýzy získáme přehled o pozitivních a negativních vnitřních a vnějších vlivech na stav zkoumaného pracovního prostředí ve firmě. Žádoucí pro firmu je podporovat a využívat výhod svých silných stránek a negovat nebo zmírňovat dopad slabých stránek, přičemž příležitosti a hrozby jsou vnějšími, firmou neovlivnitelnými faktory.

Strengths:

- Čisté, bezpečné a moderní pracovní prostředí.
- Zóna s popelníkem pro kuřáky.
- Fyzicky a technicky nenáročná povaha práce, nízké požadavky na kvalifikaci pracovní síly.
- Vysoký stupeň automatizace - nízké nároky na lidskou pracovní sílu.
- Dostatečné rozestupy strojů a dostatek pracovního a manipulačního prostoru.
- Flexibilní výroba.

Weaknesses:

- Monotónní a nudná povaha práce.
- Vysoká pracovní teplota a hluchost lisovacích strojů.
- Vysoká míra fluktuace.
- Osvětlení.
- Omezené možnosti kariérního růstu.

Opportunities:

- Demografická situace kraje ve kterém firma sídlí.
- Zakázky mateřské společnosti.
- Malá konkurence v oboru.

Threats:

- Celosvětová ekonomická krize.
- Nízká frekvence hromadné dopravy v dané lokalitě.

6 ISHIKAWŮV DIAGRAM

Z předešlých analýz jsme spolu s konzultantem z firmy usoudili, že nejvýznamnějším problémem ve firmě je zvýšená fluktuace, kterou firma trpí od svého vzniku, brání vytvoření stabilního kolektivu a produkuje nadbytečné administrativní úkony, náklady a jiné.

Negativa rostoucí fluktuace [22]:

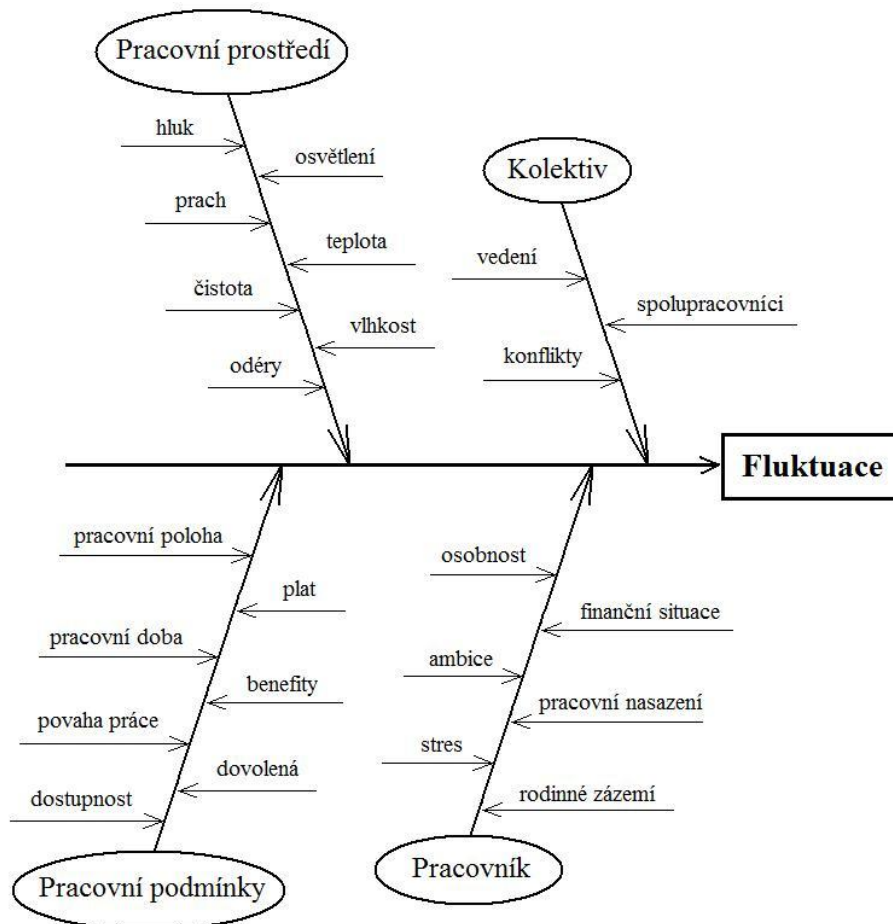
- Ztráta zaškolených zaměstnanců.
- Možný únik citlivých informací a firemních tajemství.
- Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců.
- Pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců).
- Snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

S mým názorem souhlasil i konzultant z firmy a proto jsem se rozhodl zabývat se touto problematikou v souvislosti s mým projektem. Následující tabulka je přehledem fluktuace a míry stability v jednotlivých letech. Zatímco fluktuace v mezích 10 až 40 % svědčí o částečném rozvázání pracovních poměrů, míra stability ve svých hodnotách 56 až 64 % vypovídá o rozvázání poměrů spíše nově příchozích zaměstnanců.

Tabulka 3 Fluktuace [vlastní zpracování]

Rok	Rozvázaných prac. poměrů	Průměrný počet zaměstnanců	Fluktuace [%]	Zaměstnaných víc než rok	Míra stability [%]
2007	2	19	10.53	11	64.71
2008	7	17,08	40.98	11	57.89
2009	4	15,92	25.13	10	58.54
2010	2	15,43	12.96	9	56.54

Příčin fluktuace může být mnoho od samotné povahy a náročnosti práce přes stávající sociální klima až po fyzikální vlivy pracovního prostředí. Právě při hledání možných příčin problémů a nedostatků pomáhá jejich vizualizace a kategorizace v podobě přehledného Ishikawova diagramu, který uvádím níže.



Obrázek 19 Diagram [vlastní zpracování]

7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ

Z mnou provedených analýz vyplynulo, že firma se zabývá průmyslovou výrobou plastových výlisků, sídlí v jediné budově s lisovnou opatřenou 10-ti stroji, má jednoduchou hierarchickou strukturu, malý počet zaměstnanců, ale trpí značnou fluktuací, která brání vytvoření stabilního kolektivu, zajištění dobrého sociálního klimatu a vytváří nadbytečné administrativní vyřízení a náklady. Bezpečnost je zde na vysoké úrovni počínaje samotnou stavbou, vybavením, ochrannými pomůckami až po bezpečnostní prvky strojů, kontrolu a poučení o bezpečnosti.

U fyzikální složky pracovního prostředí byla zjištěna přítomnost hluku, kterým pracovní prostředí kvůli strojům oplývá. Zaměstnanci jeho intenzitu označovali individuálně za malou, střední až velkou, zřejmě v závislosti na používání ochranných sluchátek a provozu. Přítomnost prachu byla zaznamenána ve střední až malé míře, zatímco vlhkost je zde na velmi nízké úrovni. Teplotní pohodlí ve firmě bylo shledáno za malé až střední, kdy zaměstnancům nevyhovují teplé dny kvůli nadměrnému teplu generovanému stroji. Osvětlení ve firmě pozůstává z 18-ti neonových zářivek a 5-ti bodových světel. Je šetrné, účelové a středně až velmi vyhovující, avšak pár zaměstnancům zřejmě způsobuje bolesti hlavy a očí.

Z chemických faktorů zde zaměstnanci přichází do styku pouze nepřímo s výrobním materiálem a přímo s oděry, u kterých se respondenti dotazníku shodli, že jim vůbec nebo jen málo vadí, takže není nutné se jimi zabývat. Jde zřejmě jen o pachy pracujících strojů, případně výrobního materiálu, které jsou nevyhnutelnou součástí výroby.

Kromě běžných bakterií a mikrobů v ovzduší, na oblečení, či pokožce zaměstnanců zde kvůli povaze výroby nefigurují žádné biologické faktory, které by mělo význam zkoumat.

Z fyziologických faktorů se zkoumalo vnímání prostoru (prostornost) pracoviště, který byl shledán valnou většinou zaměstnanců za středně vyhovující, přičemž rozestupy strojů jsou 1,5x6 metrů. Pracovníci zde pracují vestoje a kromě obsluhy strojů uklízí odpad a zbytky výroby každý ve svém pracovním prostoru a to i během výrobního procesu, aby nedocházelo k znehodnocování hotové výroby.

Jako poslední se zkoumaly sociálně-psychologické aspekty v práci, kdy zaměstnanci vypověděli, že se cítí stresováni jen málo. I když je zde bezpečnost na vysoké úrovni a doposud zde nebyl zaznamenán žádný vážný pracovní úraz, mají zaměstnanci pouze střední pocit

bezpečí, zřejmě způsobený výkonem a hlukem strojů. Dále se zjistilo, že kolektiv je považován za středně přátelský, stejně jako středně vyhovující. Výskyt konfliktů vnímají individuálně jako nanejvýš střední. Pocit celkového pohodlí byl také velice individuální, zatímco většina ho shledává za průměrný, názory zbylých respondentů se lišily v celé škále.

Jako předposlední se zkoumala dostupnost práce coby možnosti dopravy do zaměstnání, které byly označeny jako málo problémové až bezproblémové. Většina zaměstnanců je majitelem motorového vozidla, ale malá část zaměstnanců dojíždí hromadnou dopravou, která do oblasti firmy jezdí s malou frekvencí (cca 3x za den).

Závěrem mého dotazníkového průzkumu byla otázka celkové spokojenosti s pracovním místem, kde respondenti vyjádřili ve většině střední spokojenost.

8 PROJEKT ZLEPŠENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ VE FIRMĚ

S návazností na výsledky analýz, bych svou projektovou částí rád pomohl firmě návrhy možných řešení či zlepšení hlavně co se týká fluktuace, kterou firma sama považuje za problémovou a na které má značný podíl určitě i mnou zkoumané pracovní prostředí.

Celkově firma nemá příliš nedostatků v pracovním prostředí a o jistém standardu svědčí i fakt, že mají zavedený systém řízení jakosti ISO 9001. Po šetření dotazníkem jsem se tedy svými návrhy v oblasti pracovního prostředí zaměřil převážně na řešení redukce nežádoucí fluktuace v souvislosti s pracovním prostředím. Konkrétně se jedná o tepelné pohodlí zaměstnanců, osvětlení při práci a sociálně-psychologické prostředí - motivační prvky, výběr nových zaměstnanců s ohledem na demografii a změny v kolektivu, následný teambuilding, podpora loajality k firmě, atd. Přesné příčiny rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnanců zjištěny nebyly, identifikovat by je pomohli reference přímo od bývalých zaměstnanců, ale podle slov konzultanta z firmy se jako důvody uvádělo jen nespokojenost s pracovním místem a mzdové ohodnocení.

8.1 Ventilace/odsávání

Přebytečné teplo produkované pracovními stroji je ku prospěchu v zimním období, kdy firma ušetří na topení avšak v letním období má neblahý vliv na pohodlí a pracovní nasazení zaměstnanců.

Částečným řešením otázky tepelné pohody v práci by mohlo být zavedení efektivnějšího systému větrání a odsávání teplého vzduchu produkovaného stroji. Toho lze dosáhnout odborným návrhem systému proudění vzduchu za pomoci digestorů, větráků a vzduchovodů, aby byl systém co nejúčinnější při co nejmenší spotřebě energií. Rozsah, cena a spolehlivost takového řešení by se odvíjela od konkrétní firmy, která by systém zaváděla. I tak by se ale jednalo o jedno z levnějších řešení současného nežádoucího stavu nadbytečného tepla v pracovních prostorech.

8.2 Klimatizace

Jedno z dalších řešení zaměstnaneckého tepelného komfortu je zavedení klimatizace do pracovního prostoru. Nestačí-li větrat plastovými okny či disponibilním větracím systémem, dalo by se využít izolačních vlastností budovy a oken a negovat přebytečné teplo klimatizací nebo jiným průmyslovým chladícím zařízením. Za zvýšení tepelného pohodlí zaměstnanců však firma kromě vlastních nákladů na pořízení a montáž klimatizace zvedne i své fixní náklady na provoz tohoto zařízení v teplém období.

Pro jednodušší výpočet vzniklých nákladů zavedením klimatizace jsem zvážil otopné období, které činí 200 dní v roce [17] a tudíž zbylých 165 dnů by se mohla užívat klimatizace k chlazení při dvousměnném provozu 16 h denně. Pracovní prostor lisovny má plochu 193 m² a při výšce stropu 4,5 m má lisovna objem 869 m³. Odborný návrh klimatizačního řešení pro firmu často poskytují samotné firmy poskytující klimatizační zařízení. Pro přiblížení vzniklých nákladů však jako příklad uvedu Panasonic CS/CU - RE24JKX [20], který má dobrý poměrem cena/výkon [18]. Pořizovací cena je sice o něco větší než obyčejné klimatizace (cca 55 000 Kč), ale oplývá technologií inverter, která šetří energii až o 40%, takže z dlouhodobého hlediska je rozhodně výhodnější [19]. Abychom chladícím výkonem efektivně pokryli celý prostor lisovny, bylo by podle popisu zařízení vhodné zakoupit a provozovat 4 kusy. Celkové náklady na pořízení (bez montáže) a provoz těchto zařízení by tedy činili:

Pořízení

4 x klimatizace CS/CU - RE24JKX = 4 x 55 000 Kč

= **2220 Eur** (v závislosti na aktuálním kurzu)

Provoz

(165/365) x roční spotřeba 1060 kWh x 4 x cena za kWh (1,901 Eur/kWh) = 1917 x 1,901

= **3645 Eur / rok**

Po zavedení toho řešení by pak pozornost měla být následně věnována kontrole úrovně teploty vnitřních prostorů a vnějšího okolí, protože příliš velké teplotní rozdíly by mohly mít negativní dopad na lidské zdraví.

8.3 Osvětlení

Otevřené podotázky dotazníku obsahovaly informace o občasné bolesti hlavy či očí. Když jsem se zamýšlel nad možnými příčinami v případě bolesti hlavy, mohlo by jít o individuální sklon k migrénám, zvláště u žen, vliv počasí (tlak vzduchu), hluk či osvětlení, které má pravděpodobně vliv na bolest očí. První dvě možné příčiny firma neovlivní, u hluku lze používat protihlukové sluchátka.

Co se týká osvětlení, firma volila neonové zářivky, které jsou šetrné a vydrží dlouho, ale řada lidí je hodnotí jako ne velmi příjemné. Bez informací o konkrétním typu neonových zářivek a jejich patici si dovolím navrhnout všeobecně změnu osvětlení na halogenové, které je finančně nákladnější, ale mohlo by pomoci při řešení problému bolesti očí a možná i hlavy. Osobně bych považoval za důležité odstranit tyto příznaky, protože se to může u zaměstnanců odrážet na výkonu, náladě, zdraví a celkovému postoji k pracovnímu místu. Světla se navíc používají každý pracovní den po dobu celého roku, protože firma pracuje ve dvousměnném provozu a občasně při větších zakázkách je zavedena i noční směna, ve které s únavou očí mohou zaměstnanci, kterým toto světlo nevyhovuje, dost trpět. Halogenová světla se vyznačují hlavně tím, že generují světlo podobné přirozenému dennímu, které je lidskému oku nejpříjemnější.

8.4 Výběr zaměstnanců

Zamýšlel jsem se nad možnými řešeními samotné fluktuace a kromě změny samotné povahy práce, kterou lze změnit jen stěží, by řešením mohl být i vhodnější výběr nových zaměstnanců a tím i zlepšení sociálního klimatu ve firmě. Zajisté existují lidé, kteří dávají přednost monotónním činnostem před stresující dynamickou, kreativní činností s větší mírou odpovědnosti. Za tímto účelem lze sestavit nebo upravit přijímací formulář, pomocí kterého tyto potencionální pracovníky identifikujeme.

Další faktory, které bychom měli při přijímacím řízení zohlednit, jsou například věk, ambicióznost a komunikativnost. Je obecně známo, že mladí lidé mívají tendenci měnit zaměstnání, zvláště po nabytí praxe, kterou pro přijetí do této firmy nepotřebují. Vybírat zaměstnance postaršího věku, kteří nemají ambice kariérního růstu a jsou spokojeni i s průměrným platem, by mělo kladný dopad i na utváření dobrého pracovního kolektivu, kdy si lidé stejné generace obvykle rozumí lépe než mladí a staří. To by mohlo být prevencí i případných konfliktů mezi zaměstnanci. Podle slovenského statistického úřadu [19] patří okolní regiony firmy (Myjava, Piešťany) v roce 2009 mezi regiony s nejvyšším průměrným věkem obyvatel, věkový průměr je zde 40 až 44,3 let.

Další reálnou možností pro stálejší zaměstnanost a současně zlepšení finanční bilance je využití krytých míst pro tělesně postižené. Podle slov konzultanta z firmy je práce vhodná i pro tělesně postižené pracovníky, kteří mají omezené možnosti volby zaměstnání.

8.5 Teambuilding

Další možnost jak redukovat fluktuaci je upevňovat mezilidské a pracovní vztahy stávajících a nových zaměstnanců. Nejedná se o lehký úkol, protože je na samotných zaměstnancích nakolik si budou mezi sebou rozumět a komunikovat. Firma však může k utužování kolektivu přispět vytvářením vhodných podmínek za tímto účelem a také vztahy nadřízených se zaměstnanci. Jak říkal i sám pán Tomáš Baťa: "Továrna je jenom hromada cihel a železa. Život jí dávají lidé." a i když je práce těžká nebo podmínky, ve kterých se pracuje nejsou ideální, je to kolektiv, co může člověka udržet v pozitivním stavu mysli. V hlučném provozu a individuálních krátkých přestávkách je však těžké formovat či utužovat pracovní vztahy, proto bych firmě navrhol občas podniknout nějakou firemní akci ve volném čase jako součást teambuildingu. Možností je mnoho, od posezení u piva přes firemní výlety o víkendech (piknik day) i s rodinami zaměstnanců, až po placené teambuildingové kurzy. Nejvhodnější doba pro tyto případné akce je při zaměstnání nového člověka, kdy jde o "prolamování ledů" mezi stávajícím kolektivem a nováčkem. V Japonsku to údajně nejlépe řeší alkohol, kdy i stydlivější či uzavřenější jedinci získají kuráž. Důležitým faktem je, že by tyto akce neměly být nucené ani povinné.

V rámci možností firmy mi tedy nejvhodnější přijde nápad posezení u piva či nealkoholického nápoje po práci či ve volném čase. Může ale nemusí to být sponzorováno firmou ani být přítomno vedení firmy, lze totiž předpokládat, že po práci, kde celou směnu člověk stojí u hlučného teplem sálajícího stroje, si člověk rád někde posedí a promluví u jiného nápoje než je voda, která je na pracovišti k dispozici.

Další možností firmy by mohl být zmiňovaný piknik day, nebo jednoduchý výlet třeba i spolu s rodinami zaměstnanců. Pobyt na čerstvém vzduchu s kolegy i rodinou by bylo jistě příjemnou změnou. Může jít také o společenské, kulturní či sportovní akce. Uskutečnitelné jsou převážně o víkendech a také může jít o dopravu na smlouvané místo na náklady firmy či ve vlastní režii.

Dražší možností by mohli být služební cesty či společné zájezdy, jako například společný lyžařský zájezd v zimním období, kdy firma zarezervuje chatu a případně uhradí některé, nebo veškeré náklady.

8.6 Motivační prvky

Pracovní prostředí, ve kterém si člověka váží, si často váží i sám člověk. Nejde pouze o kolektiv, ale o pocit, že nejste firmě lhostejní. Ten se dá vyvolat individualizovaným přístupem vedení k zaměstnancům, či například dárkovými předměty nebo pracovním volnem v den jejich narozenin. Projevem zájmu o zaměstnance ze strany firmy, by mohlo být také provádění zdravotních prohlídek, či občasná analýza situace ve firmě prostřednictvím dotazníků týkajících se spokojenosti.

Vzhledem k zavedené úkolové mzdě bych podpořil pracovní výkon soutěživostí v podobě vyhlásování tří nejpracnějších zaměstnanců měsíce například na plochu nástěnky. Můžou se přidat i menší bonusy v podobě peněžní či materiální odměny. Toto by mohlo zaměstnance motivovat ke zvýšenému pracovnímu nasazení a zmenšení výskytu absencí v práci. Podobně by se dali zavést i jiné bonusy, které v současnosti fungují například v japonské firmě Daikin sídlící v Brně. Finanční bonusy zaměstnanci získávají za dochvilnost, pokud celý měsíc nepřijdou do práce pozdě, nebo také za plnou účast, kdy za celý měsíc nechybí v práci.

Jednou z dalších reálných motivací by mohlo být vyplácení finančních prostředků v podobě věrnostního bonusu, kdy například zaměstnanec působící ve firmě 3 roky dostane 13. plat, za 5 let působení 2 platy navíc a podobně. Ve srovnání s případným odstupným či zaměstnáváním jednoho zaměstnance navíc po celou dobu se nejedná o tak velkou částku a vyplácí se to hlavně pokud by se utvořil fungující dobrý pracovní kolektiv, který by vytvářel pohodové sociální klima.

Pro lepší ztotožnění zaměstnanců s firmou i případnou reklamu by mohla firma poskytovat svým zaměstnancům různé reklamní předměty třeba i z vlastní výroby plastových výlisků (pera, těžítka). Mohlo by se jednat například o civilní oblečení nebo deštníky s logem případně heslem firmy.

8.6.1 Benefity

Zaměstnaneckých výhod firma moc neposkytuje, kromě standardní úhrady zdravotního a sociálního pojištění a stravenek má ještě možnosti parkování poblíž budovy. Stravenky firma hradí ze 60%, zbytek se hradí ze zaměstnaneckých platů. Firma nemá vlastní jídelnu a proto jsou stravenky nutným řešením, ale navrhol bych hradit je celé, aby měli zaměst-

nanci o něco vyšší plat, netrpěli pocitem, že vydělávají na další vedlejší položky a celkově byli spokojenější.

Výhodu by zaměstnanci mohli vidět i v poskytnutých poukázkách na slevy pokud by firma měla nějaké partnery či zákazníky, kteří by s ní v tomto směru spolupracovali. Jinak by mohlo jít také o příspěvky na sport, kulturu, zdraví či rekreaci a jako další možné výhody bych viděl například poskytování pracovního oděvu či služeb (prádelna, čistírna).

V oblasti finančních benefitů by zde mohli hrát roli i různá připojištění (životní, penzijní, pojištění majetku či automobilu) nebo různé fondy podle aktuální situace na trhu. Některé pojišťovny nebo banky dávají množstevní slevy při sjednávání pojistek, takže by tím zaměstnanci v případě zájmu mohli ušetřit.

Přehled výhod poskytovaných českými firmami, kterým je možno se inspirovat [23]:

Typ benefitu	Benefity poskytované soukromými společnostmi – Praha (2 752 firem)	Benefity poskytované soukromými společnostmi – ČR celkem (6 590 firem)
Stravenky	85%	70%
Penzijní připojištění	34%	36%
Jazykové kurzy, vzdělání	29%	27%
Životní pojištění	24%	26%
Relaxace, sport, kultura	15%	16%
Dovolená	12%	14%
Doprava	14%	13%
Věcné dárky	10%	12%
Podniková jídelna	3%	10%
Stravenky předplacené	2%	9%
Vlastní produkty	6%	8%
Půjčky	6%	7%
Zdraví	6%	6%
Péče o dítě	2%	3%
Stavební spoření	1%	2%
Jiné	11%	13%

Obrázek 20 Benefity [vlastní zpracování]

8.7 Jiné

Co se týká zbylých nedostatků, které byly ve firmě zaznamenány, rád bych zmínil možnost vykládání nohou nebo sednutí během přestávek kvůli riziku vzniku nebo zmírnění příznaků křečových žil, kterými trpí často starší občané. Při pracovní poloze vestoje a navíc bez pohybu by to jistě přišlo vhod.

Přínosné pro pohodlí zaměstnanců by bylo také mít v okolí budovy lavičky, na které by si mohli zaměstnanci o přestávkách, po práci nebo před prací sednout. Bylo by jistě příjemné si o přestávkách posedět na čerstvém vzduchu bez hluku a uvolnit ztuhlé nohy i oči na denním světle.

Zpestření jinak zřejmě nudné povahy práce by možná pomohlo zavedení možnosti job sharingu, part-time jobu a job enlargementu. Při job sharingu se jedná o možnost sdílení pracovní pozice dvěma zaměstnanci (domlouvají se pak mezi sebou kdy jde který z nich zrovna do práce), part-time job je vlastně zaměstnání na částečný úvazek nebo práce kratší než je běžných 8 hodin. Vhodné pro lidi, kteří preferují mít více volného času, nebo mají ještě jiné povinnosti (starost o dítě, nemocného příbuzného atd.). Job enlargement je metoda rozšiřování práce neboli střídání pracovníků na různých pracovních místech.

ZÁVĚR

V diplomovém projektu byly do podoby literární rešerše zpracovány teoretické poznatky týkající se oblasti pracovního prostředí, které následně dopomohly stanovit předměty zkoumání a analýz v konkrétní firmě. Byly rozděleny do těchto hlavních složek prostředí:

- Fyzikální.
- Chemická.
- Biologická.
- Fyziologická.
- Psychologická.

V úvodu praktické části bylo obeznámení s firmou spolupracující na projektu, její základní informace a pak následovaly jednotlivé analýzy. PEST analýzou se zkoumaly vnější vlivy okolí firmy, které mohly mít dopad na současný stav. Následně byly provedeny analýzy jednotlivých relevantních složek pracovního prostředí v této firmě na základě dotazníkového šetření a informací získaných od konzultanta z firmy. Tyto v další části vyústily do SWOT analýzy silných a slabých stránek. Závěrem analytické části bylo vytvoření Ishikawova diagramu pro nejproblémovější oblast v souvislosti s pracovním prostředím zjištěnou během předchozích analýz, po které následovaly projektová řešení.

Cílem diplomového projektu bylo zjistit současný stav konkrétní firmy a navrhnout řešení pro jeho zlepšení a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. I když je firma Hebra s.r.o. na první pohled na velice dobré úrovni, byly zjištěny i nedostatky, kterých odstranění by mohlo být realizováno právě pomocí návrhů uvedených v tomto projektu. Stanovený cíl byl splněn, jelikož padly návrhy na veškeré zjištěné nedostatky ve firmě, v rámci její možnosti, a je na firmě samotné, zda některý z návrhů skutečně uplatní a bude tak můj projekt pro její zaměstnance skutečným přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] JOKL, Miloslav. *Zdravé obytné a pracovní prostředí*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 261 s. ISBN 80-200-0928-0.
- [2] GILBERTOVÁ, Sylva, MATOUŠEK, Oldřich. *Ergonomie : Optimalizace lidské činnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 240 s. ISBN 80-247-0226-6.
- [3] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [5] BEZPEČNÝ PODNIK, *Identifikace a hodnocení rizik ve výrobních podnicích*, 2.vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2002. 64 s.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 802 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] FRIEDEL, John, PETERS-KUHLINGER, Gabriele. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1417-1.
- [8] SLÁDEK, Václav. *Pracovní doba v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0730-6.
- [9] HANKER, Jozef a kol. *Ergonómia v priemysle*. 1. vyd. Bratislava: Alfa, 1978. 383 s. MDT-331.015.11.
- [10] JANÁKOVÁ, Anna. *Abeceda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2004. 215 s. ISBN 80-7263-223-X.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [12] MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [13] Szu.cz [online]. 2007 [cit. 2010-05-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/factory-pracovniho-prostredi>>.

- [14] Ccohs.ca [online]. 2010 [cit. 2010-06-05]. Dostupný z WWW: <http://www.ccohs.ca/oshanswers/biol_hazards/>.
- [15] Ergonomicke-kancelare.cz [online]. 2002 [cit. 2010-06-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.ergonomicke-kancelare.cz/ergonomie-bezpecnost>>.
- [16] Associatedcontent.com [online]. 2009 [cit. 2010-06-14]. Dostupný z WWW: <http://www.associatedcontent.com/article/1833153/the_connection_between_employee_comfort.html?cat=3>.
- [17] Tzb-info.cz [online]. 2010 [cit. 2010-06-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=6324>>.
- [18] Klimatizace-Brno.cz [online]. 2008 [cit. 2010-06-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.klimatizace-brno.cz/www/cenik.php>>.
- [19] Klimatron.cz [online]. 2010 [cit. 2010-06-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.klimatron.cz/index.php?kod=199>>.
- [20] Sv-klimatizace.cz [online]. 2010 [cit. 2010-06-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.sv-klimatizace.cz/klimatizace/klimatizace-11-panasonic-inverter-split/>>.
- [21] Portal.statistics.sk [online]. 2010 [cit. 2010-06-22]. Dostupný z WWW: <http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_600/Demografia/Obyvatelstvo/grafy_mapy/vekove-charakteristiky2010.gif>.
- [22] Personall.cz [online]. 2005 [cit. 2010-06-22]. Dostupný z WWW: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.
- [23] Mesec.cz [online]. 2007 [cit. 2010-06-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

dB	Decibel, označení jednotky intenzity zvuku.
ms	Milisekunda, označení jednotky času.
ISO	Zkratka pro Mezinárodní organizaci pro normalizaci.
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického okolí.
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Hluk [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obrázek 2 Prach [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obrázek 3 Vlhkost [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obrázek 4 Teplota [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obrázek 5 Osvětlení [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obrázek 6 Oděry [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Obrázek 7 Prostornost [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obrázek 8 Organizační struktura [vlastní zpracování]</i>	51
<i>Obrázek 9 Bezpečnost [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Obrázek 10 Pohlaví [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Obrázek 11 Fluktuace [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obrázek 12 Kolektiv 1 [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obrázek 13 Kolektiv 2 [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Obrázek 14 Konflikty [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Obrázek 15 Stres [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Obrázek 16 Komfort [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Obrázek 17 Dostupnost [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Obrázek 18 Spokojenost [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Obrázek 19 Diagram [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Obrázek 20 Benefity [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Obrázek 21 Půdorys 1/2 [interní materiály společnosti]</i>	80
<i>Obrázek 22 Půdorys 2/2 [interní materiály společnosti]</i>	81

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Místnosti [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Tabulka 2 Počet zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Tabulka 3 Fluktuace [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tabulka 4 Portfolio [interní materiály společnosti]</i>	79
<i>Tabulka 5 Odpovědi [vlastní zpracování]</i>	84

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výrobní portfolio

Příloha P II: Půdorys

Příloha P III: Dotazník

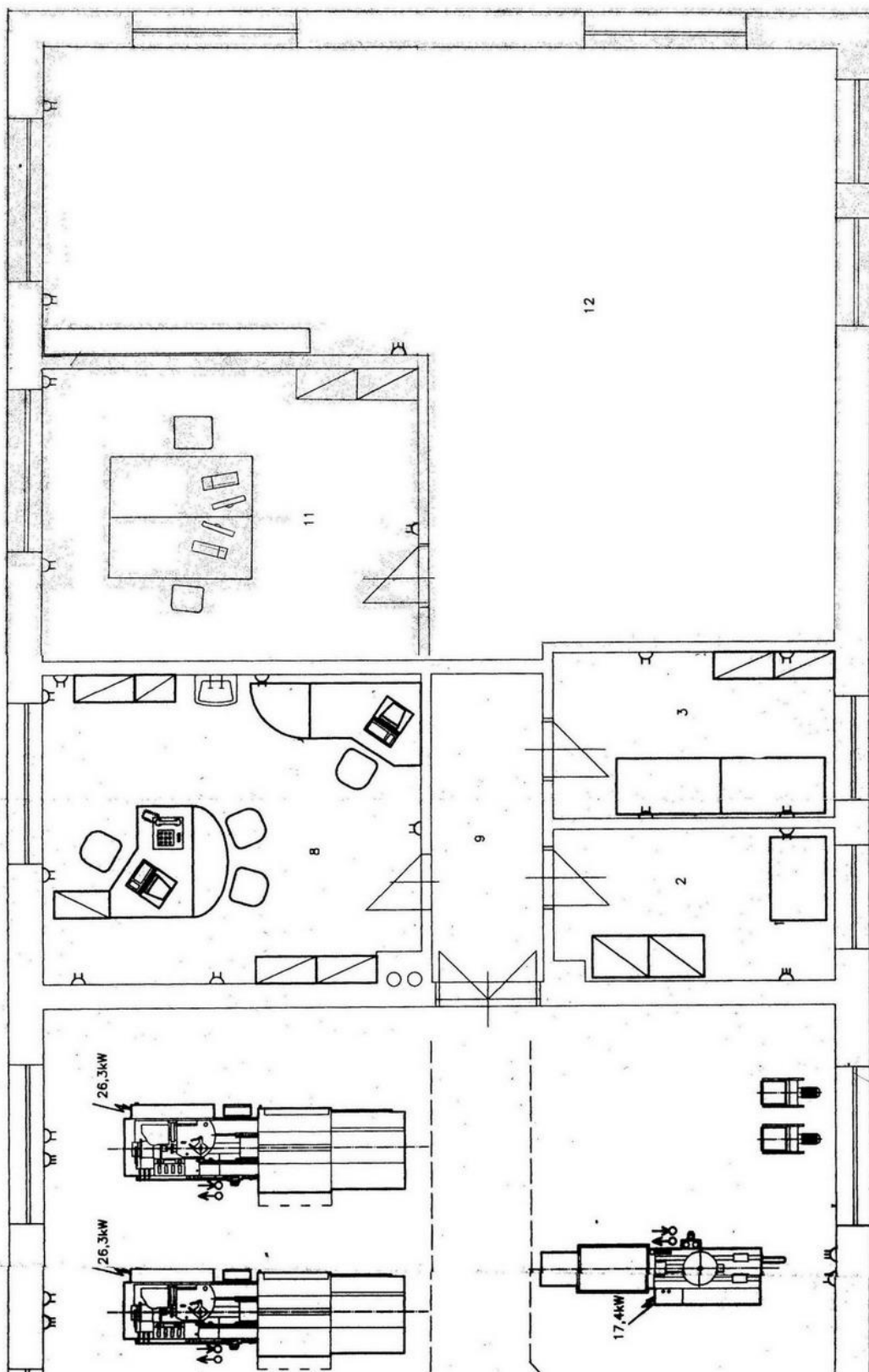
Příloha P IV: Mapa odpovědí

PŘÍLOHA P I: VÝROBKOVÉ PORTFOLIO

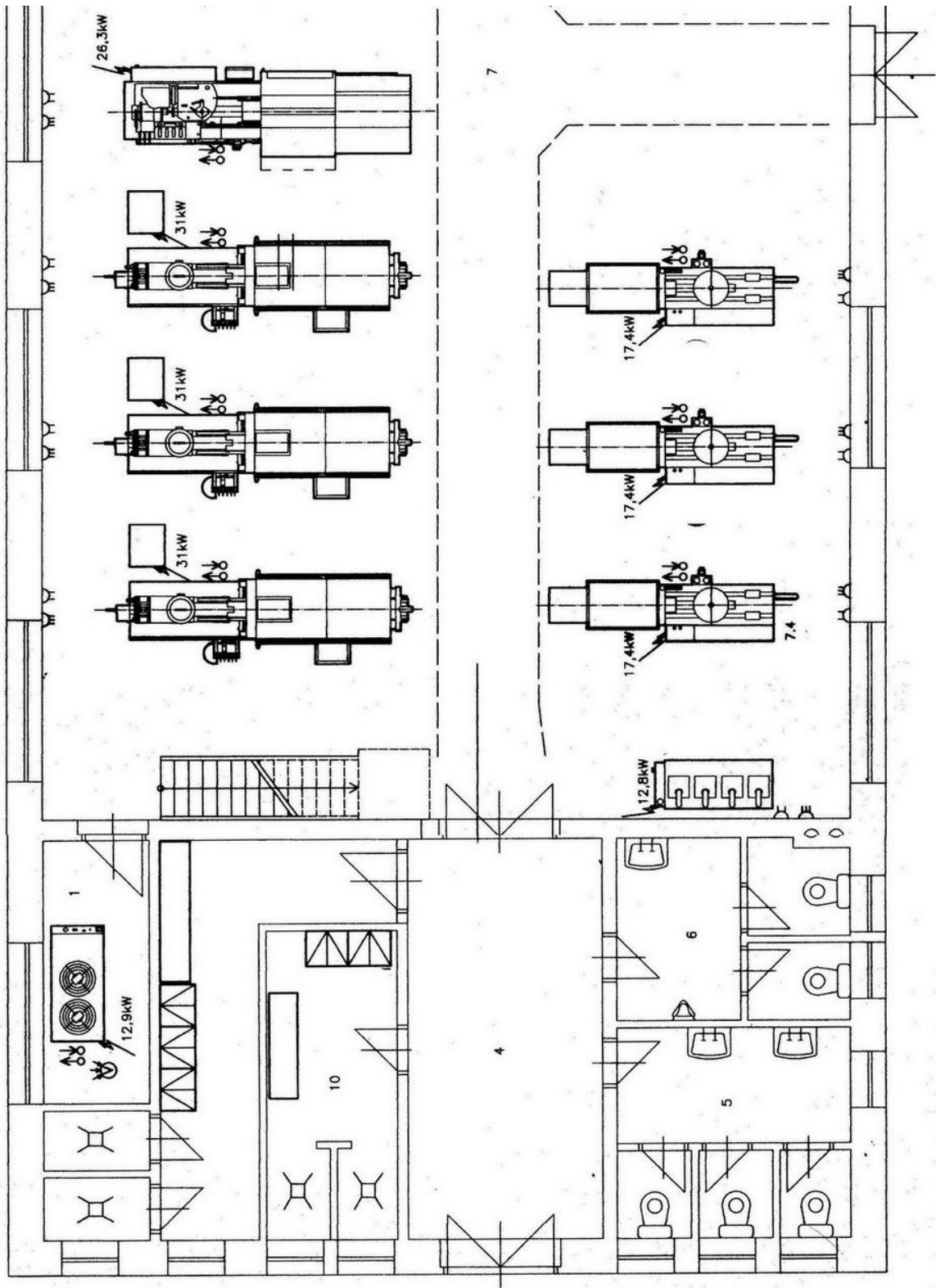
Tabulka 4 Portfolio [interní materiály společnosti]

Název výrobku	Materiál
EKT Heckschloss	Ultradur S4090 G6 sw. 15051
EKT Deckel	Ultradur S4090 G6 sw. 15051
Doppelschaltergeh.	Ultradur B-4300 G4 sw.
Halterring	Albis 6,6 PA-AC-GF 30 schwarz
Unterteil	Ultramid A4H sw
Steckerhülseng.2pol	Stanyl TE 200F6 nat.
Gehäuse	Durethan AC 30 sw
Steckleiste	Schulamid GF 35 H-orange
Stützring	Ultramid PA 6.6 GF 25
Schaleraufnahme	Moplen - HP501L-NAT.
Steckhülsegehäuse	Ultramid TKR 4357 sw.
Kolben / Hülse	Purel 5037L
Stecker 6-pol.	Latamid 66 E21
Stecker 2-pol. Sw	Ultradur B-4300 G4 sw
Stecker 2-pol. GN	Ultradur B-4300 G4 Natur
Steckersockel	Ultradur B-4300 G4 sw
Verriegelungssch.	Zytel 70G 30 HSL sw.
Schieber MLK 1.2,	Zytel 70G 30 HSL sw.
Haube	Purel 5037L
Kammerblock	Stanyl TW 200 F6 sw.
Steckhülsegehäuse 2x2pol	Stanyl TW 200 F6 sw.
Nexans	Latamid 66 E21

PŘÍLOHA P II: PŮDORYS



Obrázek 21 Půdorys 1/2 [interní materiály společnosti]



Obrázek 22 Půdorys 2/2 [interní materiály společnosti]

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážený zamestnanec,

v rámci projektu zlepšenia pracovného prostredia by som Vás rád požiadal o trochu Vášho času a pravdivé vyplnenie môjho dotazníku, ktorý je anonymný. Zaväzujem sa, že výsledky budú spracované len pre analýzy a účely môjho projektu. Vopred ďakujem za Váš čas a spoluprácu.

1. Prostredie, v ktorom pracujem, považujem za hlučné:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

2. Prostredie, v ktorom pracujem, považujem za prašné:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

3. Prostredie, v ktorom pracujem, považujem za vlhké:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

4. Prostredie, v ktorom pracujem, považujem za bezpečné:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

Ak skôr nepovažujem, tak z dôvodov:

5. Teploty prostredia, v ktorom pracujem, mi vyhovujú:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

Ak skôr nevyhovujú, tak preto, že:

6. Svetelné podmienky, v ktorých pracujem, mi vyhovujú:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

Ak skôr nevyhovujú, tak preto, že:

7. Pachy prostredia, v ktorom pracujem, mi vadia:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

Ak vadia, tak obvykle z dôvodov:

8. Svoj pracovný priestor považujem za dostatočný:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

Ak skôr nepovažujem, tak z dôvodov:

9. Podmienky, v ktorých pracujem, považujem za komfortné:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

Ak skôr nepovažujem, tak z dôvodov:

10. Kolektív, v ktorom pracujem, považujem za priateľský a príjemný:

a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvyš

Ak skôr nepovažujem, tak z dôvodov:

11. Kolektív, v ktorom pracujem, mi vyhovuje:

- a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvýš

Ak skôr nevyhovuje, tak z dôvodov:

12. Konflikty v práci vznikajú:

- a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvýš

Ak vznikajú, tak obvykle preto, že:

13. V práci sa cítim stresovaný/á:

- a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvýš

Ak pociťujem stres, býva to preto, že:

14. Dojazdnosť do práce považujem za problémovú:

- a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvýš

Ak skôr považujem, tak preto, že:

15. Celkovo som so svojím pracovným miestom spokojný/á:

- a) vôbec b) málo c) stredne d) veľmi e) nanajvýš

16. Som fajčiar:

- a) áno b) nie

17. Pohlavie:

- a) muž b) žena

18. Vo firme pôsobím: rokov a mesiacov

19. Vek:

Je niečo iné, čo Vám v práci vadí alebo kvôli čomu sa necítite v práci dobre?

Čo by sa, podľa Vás, dalo zmeniť, aby ste sa v práci cítili lepšie?

PŘÍLOHA P IV: MAPA ODPOVĚDÍ

Tabulka 5 Odpovědi [vlastní zpracování]

Odpověď Otázka	a) vůbec	b) málo	c) středně	d) velmi	e) nanejvýš
1	3	5	4	4	0
2	4	4	8	0	0
3	12	4	0	0	0
4	0	1	10	3	2
5	0	7	8	1	0
6	0	2	7	5	2
7	7	7	2	0	0
8	0	1	10	2	3
9	1	4	7	3	1
10	0	0	11	4	1
11	0	0	11	5	0
12	6	5	5	0	0
13	3	11	2	0	0
14	11	5	0	0	0
15	0	2	10	4	0