



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová Práce

Vliv pracovního prostředí na motivaci zaměstnanců

Vypracovala: Bc. Michaela Slabová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela SLABOVÁ**
Osobní číslo: **E15743**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Vliv pracovního prostředí na motivaci zaměstnanců**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit vliv pracovního prostředí na motivaci zaměstnanců v daném podniku s důrazem na ergonomii práce a následně navrhnout opatření pro jeho zlepšení.

Metodický postup:

- 1) stručný úvod a popis oblastí týkající se řízení lidských zdrojů;
- 2) zhodnocení současného stavu podniku - dotazníkové šetření zaměřené na zjištění současného vlivu pracovního prostředí na motivaci zaměstnanců a systém odměňování;
- 3) představení vybrané společnosti, návrh změn a inovací v oblasti pracovního prostředí zaměřené na ergonomii pracoviště, zvýšení motivace a zavedení systému odměňování.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika a cíl práce (současný stav společnosti - dotazníkové šetření).
4. Vlastní práce (představení společnosti, návrhy změn a inovací).
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (1999). *Personální management.* Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.

Bohlander, G. W., & Snell, S. (2010). *Managing human resources.* Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika.* Praha: Computer Press.

Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým.* Praha: Grada.

Horálíková, M. (1999). *Personální řízení.* Praha: Credit.

Kleibl, J. (1996). *Metody personální práce.* Praha: VŠE.

Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu.* Praha: Management Press.


Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

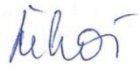
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 13.4.2017

Podpis studenta:

Poděkování

Tímto bych ráda vyjádřila poděkování svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za jeho vstřícnost, ochotu, trpělivost, cenné rady a připomínky a odborné vedení, které mi v průběhu zpracovávání diplomové práce vřele poskytl. Dále bych ráda poděkovala jednateli společnosti Danielu Hněvkovskému a Ing. Tereze Fedorkové za poskytnutí interních informací o vybrané společnosti Unterer s.r.o.. Dále bych velmi ráda poděkovala celému zaměstnaneckému kolektivu za ochotné poskytnutí rozhovorů a vyplnění dotazníků, díky kterým bylo umožněno navrhnout všechny zlepšující návrhy.

Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Literární rešerše.....	4
2.1	Řízení lidských zdrojů	4
2.1.1	Vnější podmínky personálního řízení	5
2.1.2	Vnitřní podmínky personálního řízení	6
2.2	Ergonomie práce	9
2.2.1	Pracovní místo.....	10
2.2.2	Analýza pracovního místa.....	10
2.2.3	Pracovní prostředí	11
2.2.4	Pracoviště	13
2.2.3	Charakteristiky administrativních pracovišť	16
2.2.4	Ergonomie při práci na PC.....	21
2.2.5	Negativní dopady administrativního povolání a jejich prevence	24
2.3	Ovlivňování v pracovním procesu	29
2.3.1	Motivace zaměstnanců	29
2.3.2	Řízení pracovního výkonu	35
2.3.3	Odměňování zaměstnanců	39
3.	Cíl a metodický postup.....	45
4.	Vlastní práce.....	47
4.1	Představení společnosti Unterer Logistics	47
4.1.1	Unterer GmbH.....	47
4.1.2	Unterer s.r.o.....	49
4.2	Výsledky dotazníkového šetření	52
4.3	Program na PC s rehabilitačními cviky.....	64
4.4.	Den zdraví	66

4.5 Ergonomické pomůcky do kanceláře	68
4.6 Návrh na příspěvek na sportovní aktivity	78
4.6.1 Karta MultiSport	78
4.6.2 KVALITA fitness.....	81
4.6.3 Permanentka na plavání (Plavecký stadion České Budějovice)	82
4.7 Návrh příspěvku na stravování.....	84
5. Závěr	86
I. Summary.....	88
II. Přehled použité literatury	89
III. Seznam obrázků, tabulek a grafů	94
IV. Seznam příloh	97
V. Přílohy	98

1. Úvod

Řízení lidských zdrojů není ve 21. století pouze filosofie, která se opírá o řadu různých teorií a myšlenek týkající se řízení lidí v daném podniku, ale považuje se za komplexní přístup k rozvíjení lidského potenciálu, jeho organizování a vedení v organizaci. Zaměstnanci pro podnik hrají klíčovou roli, neboť díky svým znalostem, vědomostem, dovednostem a zkušenostem tvoří základní kámen veškeré podnikové činnosti a také jedinečnou esenci úspěchu celé společnosti. Je nezbytně důležité o tento cenný zdroj pečovat a neustále přizpůsobovat pracovní podmínky pro jeho potřeby, rozvoj, motivaci a spokojenost takovým způsobem, aby si podnik tento výjimečný lidský kapitál udržel.

Globalizace sebou přinesla nové trendy i v tomto oboru. Nejnovější poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů zaznamenaly vlnu nových přístupů k lidskému kapitálu jako k jedinečné individuální bytosti. Do popředí se dostal zájem o její fyzický i psychický stav. V této době plné nových možností a přístupů vznikají koncepty zvyšování motivace a výkonnosti pracovníků prostřednictvím přizpůsobování různých pracovních podmínek v rámci pracovního prostředí, které každá organizace může ovlivnit a nastavit je žádoucím směrem pro obě zúčastněné strany.

Cílem této diplomové práce je stručně dle literární rešerše uvést problematiku lidských zdrojů a podmínky personálního řízení, blíže osvětlit důležitost ergonomie práce a vliv pracovních podmínek na motivaci zaměstnanců a jejich následné možnosti odměňování. Pro tento účel budou provedeny rozhovory s pracovníky vybraného podniku pro zjištění primárních informací a následné dotazníkové šetření, kde bude problematika vlivu pracovního prostředí a pracovních podmínek na motivaci popřípadě výkonnost pracovníků konkretizována. Výsledkem práce bude navržení inovativních zlepšujících opatření, která povedou k pozitivním změnám v oblasti řízení lidských zdrojů a zlepšení nejen fyzického stavu pracovníků, ale také ke zvýšení jejich spokojenosti a motivace k podávání co nejlepších pracovních výkonů nejen v současné době, ale i v čase následujícím. Pro tuto práci jsem vybrala společnost Unterer s.r.o.

2. Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je významná část podnikového řízení, jež se zaměřuje na vše, co je spojené s člověkem (lidským zdrojem) v pracovním procesu. Toto řízení zahrnuje získávání, formování, fungování a využívání zaměstnanců, přes jejich organizování pracovních činností a také hodnocení výsledků práce. Dále se řízení lidských zdrojů zajímá o pracovní schopnosti, pracovní chování, uspokojení pracovníků a v neposlední řadě se také podílí na personálním a sociálním rozvoji (Koubek, 1997).

Dle Armstronga (2007, s. 27) je řízení lidských zdrojů definováno: „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.

Společnosti, které chtějí být konkurenceschopné a prosperující, musí se zabývat moderním řízením lidských zdrojů, které jsou pro tyto cíle klíčové. Mezi charakteristické znaky a rysy lze považovat následující:

- Strategie řízení lidských zdrojů musí být v souladu s celopodnikovou strategií,
- péče o kvalifikační růst pracovníků (osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, tvořivost a invence),
- využití potenciálu jak podnikového kolektivu, tak i jednotlivce (synergický efekt),
- posilování podnikové kultury, jakožto stimul ke sdílení hodnot zaměstnanců
- podpora participativního způsobu řízení, rozhodování a odměňování, které směřují k týmové práci a sounáležitosti zaměstnanců,
- důraz kladený na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- význam lidského (intelektuálního) kapitálu oproti zastaralému pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky
- řízení lidských zdrojů je náplní také všech řídicích (vedoucích) pracovníků, nejenom personálních specialistů (Krninská, 2002).

2.1.1 Vnější podmínky personálního řízení

Za vnější podmínky lze považovat trh práce, který má však daleko k ideálnímu předpokladu z toho důvodu, že je institucionalizován. Tato institucionalizace trhu práce je ovlivněna:

- působností státu (oblast pracovního zákonodárství, minimální mzdy apod.)
- působností odborů, zaměstnaneckých organizací (kolektivní smlouvy)
- strnulostí nabídky práce (rozdílné schopnosti a vědomosti lidí, nezaměstnanost, sazby mezd...)
- strnulostí poptávky po práci (podniky jsou omezovány v rozhodování kolektivními smlouvami a zákonodárstvím, taktikou udržení kvalifikovaných zaměstnanců) (Horalíková, 1999)

Dále je trh práce a jeho vývoj významně ovlivňován:

- populačním vývojem (věk obyvatelstva, počet produktivních obyvatel)
- imigrační politikou státu (přistěhovalci, migranti z jiných států)
- globalizací trhu práce (rozvoj světového obchodu)
- trendy změn v náplni pracovní činnosti (vědecko-technický pokrok, společenské procesy) (Horalíková, 1999)

Pro řízení lidských zdrojů jsou trendy změn v obsahu pracovní činnosti obzvláště důležité. Tyto trendy zobrazují prolnutí čtyř základních vývojových tendencí – *automatizace, informatizace, humanizace a ekologizace práce*.

Automatizace výrobních procesů se soustředí nejen na druh práce a postavení pracovníka ve výrobním procesu, ale také na společnost a její strukturu. V této návaznosti dochází ke změnám v personální oblasti, jako jsou např.: růst počtu specialistů, zvyšování kvalifikace dělníků, zvýšení počtu řídicích pracovníků na nižších stupních řízení, změny vnitropodnikové organizace – zvýšení intenzity spolupráce vedoucích a výkonných pracovníků. Dalším trendem je *informatizace práce*, kde změny spočívají v zavádění a využívání počítačů ve všech oblastech lidské práce. Dochází ke zvýšení efektivity duševní práce a také se mění její povaha i podmínky. Za pozitivní změny se bere rychlejší a přesnější orientace při řešení problémů, hloubková analýza, zpracování informací pro rozhodovací a kontrolní procesy, seskupování pracovních

činností dle požadavků trhu, regionů, produktů. *Humanizace práce* vznikla na základě vzniklých problémů z předchozích vývoje práce - z automatizace a informatizace. Je to jakási reakce, jejíž podstatou je zlepšování materiálních a sociálních podmínek, a cílí na zajištění souladu mezi vlastnostmi člověka, pracovními předpoklady a prací samotnou. Jedná se o kroky, které se týkají souboru opatření, zlepšující fyzické podmínky pracovního prostředí, zvyšování úrovně bezpečnosti a hygieny práce a také se týkají harmonizace mezilidských vztahů. Jako čtvrtá vývojová tendence je uváděna *ekologizace práce*. Tento trend vznikl v návaznosti na rychlý intenzivní ekonomický růst v průmyslově vyspělých zemích. Následkem toho dochází k vážnému narušení rovnováhy mezi prvky ekologického systému a jeho integritou s negativními dopady na zdravotní stav lidstva, s tím také souvisí poškozování kulturních hodnot a rekreačních (relaxačních) hodnot environmentálního prostředí. Ekologizace práce má snahu tyto problémy řešit. Prvním krokem je používání takových technik a technologií, které jsou schopny napravit napáchané škody a také zamezit jejich následnému vzniku v budoucnu a zároveň mají příznivé důsledky pro životní prostředí. Druhým krokem je formování skupinového a individuálního vědomí – výchova a vzdělání orientované na aktivní snahy o obnovu přírodních zdrojů a šetrnost spotřeby- a vytváření ekologických postojů, jež povedou k motivaci jak na pracovní, tak i mimopracovní jednání lidí. Tato ekologická hlediska jsou zahrnuta do kritérií hodnocení společností, zaměstnanců a výsledků práce, což ovlivňuje i personální řízení (Horalíková, 1999).

2.1.2 Vnitřní podmínky personálního řízení

Personální řízení je pro každou společnost jedinečné díky konkrétním charakteristickým podmínkám. Mezi tyto znaky se řadí několik funkcí podniku – výrobní činnost, ekonomická, sociální, ekologická a v neposlední řadě i řídicí funkce.

Prvky, které velmi ovlivňují personální řízení:

- finanční situace podniku
- podniková strategie
- technologické vybavení podniku
- organizační struktura
- podniková kultura a filozofie
- způsob a styl vedení a řízení lidí (Horalíková, 1999)

Finanční situace podniku ukazuje jeho úspěšnost. Je to velmi výrazný faktor, který ovlivňuje personální řízení. Finanční situace rozhoduje, zda podnik dostatečně zaplatí svým pracovníkům za jejich výkon, zda může zajistit vzdělávání zaměstnanců, zda se stará o jejich sociální podmínky a zda zlepšuje jejich pracovní podmínky. Naopak *podniková strategie* určuje směřování činností podniku jako celku, ale důraz je kladen také na dílčí strategie tak, aby byly v souladu v komplexním měřítku. (např.: marketingová, finanční, personální, výrobní si nesmí navzájem odporovat a jít proti sobě). Tato strategie bývá zachycena v písemném dokumentu. *Technologické vybavení společnosti* hraje klíčovou roli a to jak pro vymezení podmínek pro pracovní činnost, tak i pro vytváření a realizaci pracovních úkolů a pracovní náplně. Díky technice lze eliminovat negativní aspekty práce, ale také v ní někteří zaměstnanci mohou spatřovat ohrožení své pracovní jistoty. *Organizační uspořádání podniku* každé společnosti musí vycházet z jejích cílů a funkcí, technologického vybavení, velikosti, postavení ve vnějším prostředí. Také určuje konkrétní podmínky pro personální řízení. Se změnami technologie jde ruku v ruce i nové organizační uspořádání, které se těmto změnám musí přizpůsobit (Horalíková, 1999).

Podniková kultura a filozofie se skládá především ze tří rovin, které jsou hierarchicky upořádány. Tyto roviny jsou reprezentovány symboly, pravidly jednání a základními životními představami. Symboly vystihují podnikové cíle a prezentují podnikovou kulturu. Jsou na první pohled viditelné a vědomě ovlivnitelné (např.: logo, oslovení, dress code, estetická úroveň podniku). Pravidla jednání jsou jen do jisté míry ovlivnitelná, částečně rozpoznatelná, a to především pro externího pozorovatele. V tomto případě se jedná o standardy jednání, zásady, pravidla a podnikovou ideologii, také o tvorbu pracovních pozic a rolí, neformální vztahy, tvorbu strategií a cílů, odpovědnost, apod. Za třetí rovinu jsou považovány základní životní představy, které vznikají na nevědomé úrovni a spontánně. Vnější pozorovatel tuto rovinu spatřit nemůže. Představy jsou odlišné a závislé na věku, zkušenostech, odborném zaměření, vzdělání, rodinné výchově, vrozených vlastnostech osobnosti atd. Tyto představy určují vztah k okolnímu světu a také i příčiny jednání jednotlivce a povahu mezilidských vztahů (Truneček, 1999).

Styly řízení (vedení) lidí je způsob jednání, který vedoucí pracovník (manažer) uplatňuje a je závislý na jeho osobnosti a podmínkách. Lze tedy podotknout, že typ stylu vedení má vliv na efektivitu celého procesu. Mezi nejznámější přístupy patří klasický přístup ve stylu řízení a je členěn na tyto styly řízení: autokratický, demokratický a liberální. Účinnost stylu vedení závisí na různých okolnostech v dané oblasti i v daném čase (Krninská, 2002).

2.2 Ergonomie práce

Pojmem "ergonomie" je odvozen ze dvou řeckých slov: "Ergon", což znamená práce a "nomoi", což znamená přírodní zákony. Ergonomie se zabývá studováním lidských schopností ve vztahu k pracovním požadavkům (Ergonomics.org, 2017).

Ergonomie je vědní obor, který si klade za cíl seznámit se s lidskými schopnostmi a omezeními, a pak použít toto učení s úmyslem zlepšit interakci lidí s produkty, systémy a prostředím. Ergonomie je považována také za proces navrhování a zařizování pracovišť, produktů a systémů tak, aby odpovídaly lidem, kteří je používají. Většina lidí se laicky domnívá, že ergonomie je něco, co má dočinění se sezením, nebo designem ovládacích prvků a přístrojů automobilů - ale ergonomie je mnohem víc. Ergonomie se vztahuje na konstrukci čehokoliv, co se týče lidí - pracovní prostory, sport a volný čas, zdraví a bezpečnost (Ergonomic.com.au, 2014).

Ergonomie je relativně nový vědní obor, ale opírá se o výzkum prováděný v mnoha dalších starších, zavedených vědeckých oblastech jako je strojírenství, fyziologie a psychologie. Ergonomie práce si klade za cíl zlepšit pracovní prostory a prostředí, aby se minimalizovalo riziko zranění nebo poškození zaměstnanců i pracovních pomůcek. Stejně tak, jak se mění technologie, je třeba zajistit přizpůsobení a změnu pracovních prvků, nástrojů, přístupů k práci i odpočinku způsobem vhodným pro individuální potřeby lidského těla. Proč je důležitá ergonomie? Dle útvaru bezpečnosti práce v Austrálii se celkové ekonomické náklady úrazů a nemocí z povolání odhadují na 60 milionů dolarů. Nedávný výzkum ukázal, že bolesti dolní části zad je světově nejčastějším postižením souvisejícím s prací - ovlivňujícím zaměstnance z kanceláří, stavitelství (nejvyšší riziková kategorie), zemědělství (Ergonomic.com.au, 2014).

Vytvoření bezpečného, pohodlného a produktivního pracovního prostoru není v 21. století fata morgánou, nýbrž celosvětovým trendem, který jde ruku v ruce se zvyšováním kvality řízení lidských zdrojů. Zahrnutí lidských schopností a omezení do konstrukce pracovního prostoru (včetně velikosti těla jednotlivce, síly, obratnosti, rychlosti, smyslových schopností a dokonce postojů) umožňuje zvyšovat spokojenost, loajalitu a výkonnost zaměstnanců (Ergonomic.com.au, 2014).

2.2.1 Pracovní místo

Pojem pracovní místo lze rozdělit do dvou pojetí. Užší pojetí vyznačuje pracovní místo jako konkrétní pracoviště místně a časově ohraničené, vybavené pracovními prostředky a navazující na další pracovní místa. V širším vyjádření je chápáno pracovní místo jako součást určitého pracovního systému, který je vymezen pracovním úkolem, podmínkami k plnění pracovního úkolu (pracoviště, pracovní prostředky, pracovní postup, prostředí), požadavky na pracovníka. Pro splnění úkolů a povinností ze strany zaměstnanců, musí existovat podmínky pro jejich plnění. Jsou to zejména vymezený pracovní postup a vymezené pracoviště (Horalíková, 1999).

2.2.2 Analýza pracovního místa

„Analýza pracovního místa by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či jinak vypadala v minulosti, ani tak, jak vypadá v podobných podnicích či na jiných pracovištích.“ (Koubek 1997, s. 76).

Obvyklé pracovní podmínky mají tři pilíře. Prvním z nich je fyzikální *prostředí*, kam spadá teplota, hluk, čistota/nečistota, nebezpečí, práce ve stísněném prostoru, nepřirozená pracovní poloha, vybavení pracoviště, atd.). Druhý pilíř zastupuje *sociální prostředí*, které představuje izolaci pracovníka od ostatních či naopak sdílení pracovního prostoru, individuální/týmová práce, práce na směny, ovlivnění soukromého života zaměstnáním. Třetí pilíř představuje *platové podmínky*, které zahrnují základní tarif, mzdu/plat, odměny a prémie, systémy stimulace a motivace pracovníka (Koubek, 1997).

Aby bylo pracovní místo vhodné pro danou pracovní pozici, je potřebné zjistit informace ohledně zaměstnanců. Toto počínání se nazývá tzv. specifikace pracovního místa/specifikace požadavků pracovního místa. Toto jsou otázky, které si každý podnik musí předem ujasnit:

1. Fyzické požadavky (energie, síla, manuální zručnost, sedavé zaměstnání, cestování, pracovní doba, zdraví).

2. Duševní požadavky (inteligence, intelektuální schopnosti, úroveň vzdělání, verbální schopnosti, jazykové znalosti, schopnost reagovat na problémy, rozhodování, organizační schopnosti, znalosti získané školením, rekvalifikací).
3. Dovednosti (psychomotorické – přesnost a rychlost, sociální – komunikace, kontakt, vedení lidí, kontrola a motivace pracovníků).
4. Vzdělání a kvalifikace (nezbytné pro vykonávání náplně práce, stupeň dosaženého vzdělání, odborná příprava a praxe).
5. Pracovní zkušenosti (předchozí zkušenosti získané na podobném pracovním místě - zkušenosti s rozhodováním, organizací, atd.).
6. Charakteristiky osobnosti a postojů (schopnost vytvořit pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost sebekontroly, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby, chování a osobnost pracovníka potřebné pro dané pracovní místo) (Koubek, 1997).

2.2.3 Pracovní prostředí

S rostoucím tlakem na neustálé zvyšování výkonu zaměstnance, by měl být důraz kladen také na zvyšování kvality pracovního prostředí, ve kterém se pracovní výkon a pracovní úkoly odehrávají. Za pracovní prostředí se obecně rozumí soubor materiálních podmínek pracovní činnosti, které s dalšími podmínkami, jako jsou např.: technologické, organizační, společenské vytvářejí specifické podněty (fyzikální, chemické, biologické, sociálně-psychologické), které silně působí na pracovníky. Protože právě složení a úroveň pracovního prostředí ovlivňuje zaměstnance víc, než si lze představit. Přizpůsobení se nepříznivým pracovním podmínkám zabere mnohem více času a většího úsilí než adaptace na pozitivně vystavěné pracovní podmínky. Nepříznivý dopad, ba někdy i traumatizující, může mít přechod z vhodného pracovního prostředí do méně vhodného. Velké nebezpečí negativního prostředí spočívá nejen v projevu kvality výkonu pracovníka, ale také v postoji k zaměstnavateli (Podnikator.cz, 2012).

Pracovní prostředí je také významným podkladem nejen pro existenci, ale také pro činnost člověka v pracovním systému. V užším kontextu je pracovní prostředí vnímáno jako technické a materiální zázemí. V následujícím obrázku jsou zobrazené složky pracovního prostředí v širším kontextu (Michalík, 2009).

Obrázek 1: Složky pracovního prostředí



Zdroj: Michalík, 2009

V oblasti řízení lidských zdrojů by se personalisté měli hlavně soustředit na vytváření vhodných sociálně-psychologických podmínek práce, kterými jsou:

- vhodná pracovní poloha
- optimální zorné podmínky v závislosti na vykonávané práci
- vhodná výška pracovní plochy

- optimální pohybové prostory pro práci
- pohodlný přístup na pracoviště (Podnikator.cz, 2012)

Nejvyšší zřetel by měl být brán na maximální bezpečnost práce a zdraví zaměstnance. V této souvislosti sociálně- psychologické faktory práce zahrnují bezprostřední kontakt s ostatními pracovníky (kolegy, vedoucími). Některá náplň práce si žádá pouze jednoho člověka, který je izolovaný a na druhé straně jsou tu typy práce, které vyžadují neustálý kontakt a spolupráci s ostatními pracovníky. V obou pohledech je vhodné pořádat teambuildingové akce, kde se zaměstnanci mohou odreagovat a zároveň se lépe poznat z osobní stránky mimo pracovní sféru a tím také upevňovat mezilidské vztahy i ovlivňovat pracovní klima (Podnikator.cz, 2012).

2.2.4 Pracoviště

Pracoviště určuje pracovní proces a to z prostorového hlediska. Dle Horalíkové (1999, s. 33) je pracoviště z organizačního hlediska definováno *„jako určitá část výrobní (pracovní plochy), vybavená nezbytnými technickými prostředky, na niž pracovník nebo skupina pracovníků uskutečňuje práci nebo operaci.“*

Pracovní prostředí kanceláře má významný vliv na výkonnost zaměstnanců, proto by pracoviště mělo být vždy dle společnosti Delta.at (8.4.2015): *„koncipováno promyšleně tak, aby umožňovalo soustředění na vlastní individuální práci a zároveň také dávalo dostatek prostoru na práci týmovou. Proto zkušení architekti v rámci kancelářských budov navrhuji kromě osobních pracovních prostor i nejrůznější místa formálního i neformálního setkávání, různé velikosti jednacích místností či tzv. connect zone, kde jednotliví pracovníci mohou neformálně pracovat, případně nenuceně přemýšlet či odpočívat. Zejména u kreativních profesí je trendem vytváření pracovního prostředí s nápaditými, někdy i herními prvky, aby zaměstnanci měli možnost relaxace.“*

Prostorové rozmístění objektů

Koncepce a rozmístění objektů na pracovišti se považuje za významný faktor ovlivňující efektivitu pracovních úkolů i jejich vytváření. Při správném rozmístění pracovišť lze pozorovat snížení potřeby přecházení mezi jednotlivými pracovišti a tím

navyšování a lepšího využívání časového fondu zaměstnance. Díky větší přehlednosti pracovního prostoru dochází ke snižování rizika vzniku pracovních úrazů. Při procesu rozhodování a prostorového vytváření pracoviště je třeba vycházet ze znalosti intenzity a významnosti vzájemných vazeb, které propojují jednotlivé objekty (Kleibl, 1996).

V rámci převažující povahy práce - administrativní (duševní) činnosti - je pracoviště specifikováno jako kancelář. U kancelářských prostorů může být celá řada možností:

- **Základní typ – oddělené kanceláře**

Tento typ kanceláře je specifický uzavřeným prostorem pro 1 – 4 pracovníky, kteří sdílejí stejný prostor a kde uskutečňují své pracovní úkoly, viz obrázek níže (Michalík, 2009).

Obrázek 2: Oddělené kanceláře



Zdroj: Viennapoint.cz, 2017

- **Velkoprostorové kanceláře, neboli open space, open plan**

Popularita těchto kanceláří rapidně roste a to i v českých podmínkách. Tento prostor kanceláře sdílí 10 – 20 pracovníků, v některých organizacích i daleko více. Pozitivní stránkou tohoto typu kanceláří je účinná a rychlá komunikace, flexibilní řešení úkolů, vysoká produktivita, nižší náklady, možnost větší kontroly a dobrý přehled. Mezi negativní dopady patří ztráta soukromí, častější spory, obtížná soustředěnost a také zvýšená nemocnost

zaměstnanců. Toto pracoviště je vhodné pro pracovní činnosti zaměřené na týmové spolupráci (marketing, reklama), nebo také pro pracovníky, které jsou často mimo pracoviště (obchodní zástupci). Toto prostředí je nevhodné pro typ práce, která vyžaduje zvýšené soustředění, klid a je vykonávána samostatně (každý pracovník se věnuje odlišným pracovním úkolům). Příklad velkoprostorové kanceláře je zobrazen na obrázku níže (Michalík, 2009).

Obrázek 3: Velkoprostorová kancelář



Zdroj: Top-office.cz, 2011

- **Kombinované kanceláře**

Tento typ využívají větší firmy, které mají více různorodých pracovních úseků – od individuální samostatné práce (účetnictví, personalistika) až po potřebu týmové práce, např. v oblasti vývoje produktů, vytváření marketingových kampaní apod. (Michalík, 2009).

- **Virtuální kancelář**

Virtuální kancelář je typ pracoviště, který momentálně patří mezi nejnovější trend. Je umožněn zejména rozvojem komunikačních technologií a také (ne)mobilitou pracovníků. Základním prvkem je funkční počítač (notebook), telefon (mobilní telefon) a další elektronické zařízení a internetové připojení, díky nimž lze plnit pracovní povinnosti na dálku, kde

je absence nutnosti kancelářského prostoru. Příkladem mohou být videokonference, nebo práce z domova. (Michalík, 2009).

- **Pracoviště ve stylu FENG SHUI**

Velmi žádanou a moderní (trendovou) záležitostí je kancelář ve stylu FENG SHUI. Je založena na původní východní filosofii, která klade důraz na zdraví a vitalitu (proudění životních energií Qi), dále využití 5 základních prvků použitých jak na vybavení kanceláří, tak i na samotnou konstrukci (země, voda, oheň, dřevo, kov) a v neposlední řadě zahrnutí pozic hvězd, světových stran atd. Tyto prostory jsou vzdušné, přehledné, plné světla a zakomponovány jsou prvky dřeva, přírodních materiálů a květin, jak lze vidět z obrázku pod textem (Michalík, 2009).

Obrázek 4: Kancelář ve stylu FENG SHUI



Zdroj: Khabars.net, 2016

2.2.3 Charakteristiky administrativních pracovišť

Tyto charakteristiky jsou v návaznosti na platné předpisy ČR (normy ČSN).

Dle anotace normy ČSN ISO 6385 (833510): „Norma obsahuje ISO 6385:1981, která byla převzata beze změn do ENV 26385:1990. Stanoví základní ergonomické zásady pro řešení (navrhování) pracovních systémů. Ergonomické zásady obsažené v této normě se týkají řešení (navrhování) optimálních pracovních podmínek z hlediska

pracovní pohody, bezpečnosti a zdraví člověka při práci s ohledem na výrobní a ekonomickou efektivitu práce. Dále jsou normalizovány obecné zásady, které se vztahují např. na řešení z hlediska tělesných rozměrů, polohu těla, svalovou sílu, sdělovače a ovládače, řešení (navrhování) pracovního prostředí i procesu apod. ČSN ISO 6385 (83 3510) byla vydána v prosinci 1993“. (Technické-normy-csn.cz, 2015). Obrázek níže velmi přehledně představuje ergonomická kritéria pracovních míst.

Obrázek 5: Přehled základních ergonomických kritérií pracovních míst

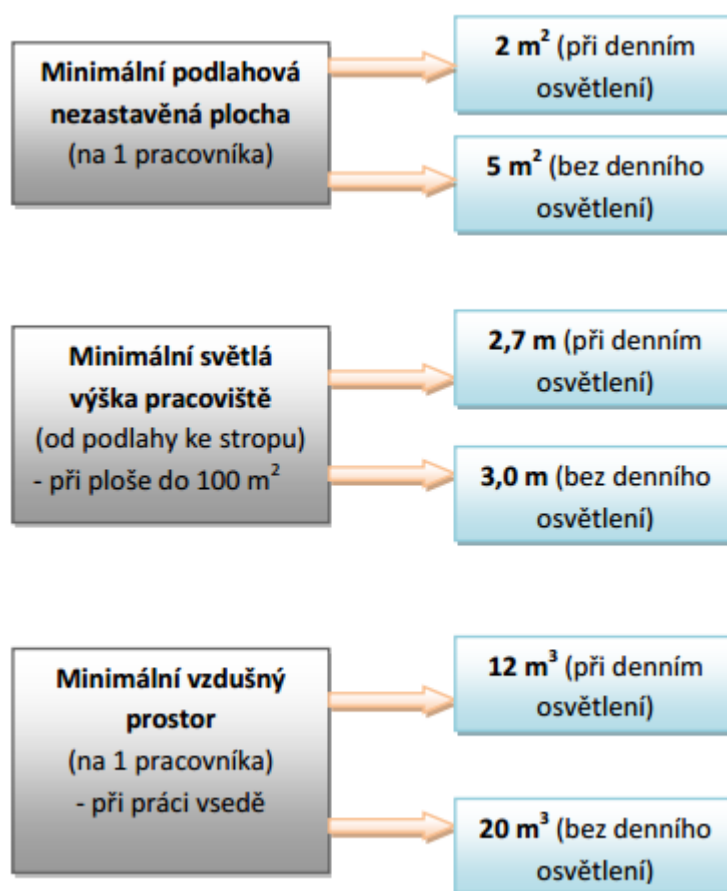
PŘEHLED ZÁKLADNÍCH ERGONOMICKÝCH KRITÉRIÍ PRACOVNÍCH MÍST	
Uspořádání pracovního místa	Pracovní polohy
<ul style="list-style-type: none"> • rozměry pracovního místa • výška manipulační roviny • poloha hlavy a trupu • zorný prostor • dosahové prostory • prostor pro dolní končetiny • sedadla a jiné vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> • výška pracovního stolu • výška manipulační roviny • vzdálenost dosahu rukou • vzdálenost oka • úhel směru pohledu • prostor pro dolní končetiny • výška opěrky pro nohy • výška sedu • prostor nad sedací plochou
Pracovní sedadla	
<ul style="list-style-type: none"> • vyhovující rozměry a tvar sedací plochy • přizpůsobitelnost uživateli (stavitelnost výšky sedu, opory zad) • pohodlí (změny poloh, včetně odpočinkových) • stabilita a bezpečnost • kvalita provedení <p>Výšková nastavitelnost sedací plochy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pouze pro práci vsedě: 42 - 53 cm - pro zvýšený sed a střídání sed - stoj: 75 - 83 cm 	

Zdroj: Sláma, 2004

a) Rozměrové řešení pracovišť

V této charakteristice se hodnotí minimální nezastavěná podlahová plocha, minimální světlá výška pracoviště a minimální vzdušný prostor, viz obrázek níže:

Obrázek 6: Rozměrové řešení pracoviště



Zdroj: Michalík, 2009

b) Vybavení pracovišť

Za vybavení jsou považovány objekty, jako je zejména nábytek (stole, židle, skříně, poličky, apod.), dále příslušenství, které se přímo podílí na pracovním výkonu (výpočetní a telekomunikační technika – PC, telefony, fax, kopírky), dále jsou to doplňkové objekty (lampy, stojany, koše, obrázky) a v neposlední řadě nesmí být opomenuty květiny, které hrají důležitou roli ve vytváření klimatu prostředí (pohlcují škodliviny, zvlhčují a očišťují ovzduší, tlumí hluk, přispívají k psychické pohodě a plní pozitivní estetický efekt) (Michalík, 2009).

Jako vhodné rostliny do kanceláří patří: palmy, dracéna, břečťan, fikusy, lopatkovec, bromélie, orchidej (Abecedazahrady.dama.cz., 2016).

c) Barvy

Barevná úprava pracoviště působí na pracovníky více než by se očekávalo. Barvami lze například rozlišit jednotlivé zóny, které by neměly mít rušivý vliv na soustředění. Barevná kompozice by také neměla odvádět zbytečně velkou dávku pozornosti a vyvolávat negativní emoce (Podnikator.cz, 2012). Barvy dělíme na studené a teplé, viz obrázek níže. Působení barev na okolí je pak uvedeno v tabulce pod obrázkem.

Obrázek 7: Teplé a studené barvy



Zdroj: Interierovaporadna.cz, 2017

Tabulka 1: Působení barev

Studené barvy	Teplé barvy
Opticky interiér zvětší	Zútulnění místnosti a optické zmenšení
Zklidňují, podporují soustředění a myšlení	Aktivizující a povzbuzující
Více vhodné pro administrativní pracoviště	Zlepšují náladu
Ochlazují, relaxační	Odvádí pozornost

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

d) Osvětlení

Mít k dispozici vhodné osvětlení na pracovišti je velmi významný prvek, který ovlivňuje nejen naše zdraví, ale také výkonnost. Je známá skutečnost, že denní světlo výrazně ovlivňuje biorytmus i psychiku. Na pracovišti by se mělo kontrolovat rovnoměrnost osvětlení, neboť oslnění při práci způsobuje pálení očí a únavu. Osvětlení se dělí na denní (sluneční svit, příjemný pro zrak, levnější) a umělé (žárovky, zářivky, stála intenzita i barva). Důraz je kladen nejen na druh osvětlení, ale i další jeho aspekty jako jsou: správný směr, rovnoměrnost, stálost, redukce oslnění, barva světla (Michalík, 2009; Podnikator.cz,2012).

e) Hluk

Promyšlený interiér myslí i na uši pracovníků, jelikož poslouchají nepřetržitě. Když jsou okolní zvuky příliš hlučné, trpí zdraví, snižuje se pocit komfortu a mění se i naše sociální chování (podrážděné reakce, apod.). Hluk (zvuk člověku nepříjemný, rušivý, i škodlivý) se měří v decibelech s kmitočtem v hertzech. Negativně ovlivňuje koncentraci, výkonnost a způsobuje stres. U kancelářských prací by neměl limit přesáhnout mez 65 dB. Při řešení otázky hudby na pracovišti je to velmi složité. Záleží na každém jedinci a na jeho vkusu a také náchylnost na její hlasitost. V jednom případě může hudba navodit dobrou a uvolněnou atmosféru, v jiném případě naopak podrážděnost a nesoustředěnost (Michalík, 2009; Podnikator.cz, 2012; Delta.at, 2015)

f) Mikroklimatické podmínky

Do mikroklimatických podmínek lze zařadit hned několik hygienických prvků ve fyzikální oblasti:

- **Čistota ovzduší**

Vzduch je složen z dusíku (78,8%), kyslíku (20,7%), CO₂ (0,03%) a vodní páry (0,47%). Obecně je v kancelářských prostorech hodnota CO₂ vyšší a při podílů 2,5% se stává zdravím škodlivým a při 14% dochází k ohrožení života. Proto je velmi důležité poskytnout přísun čerstvého vzduchu (větrání, odvětrávání) či zakomponovat na pracoviště čističky

vzduchu, které pohltní nejen prach, který může způsobovat kožní problémy, vyrážky a alergie, ale také snižují množení bakterií a přenos virových onemocnění (Michalík, 2009).

- **Teplota**

Stanovení nejvyšších a nejnižších teplot je poměrně složité, protože se odvíjí od typu fyzické zátěže při práci. Faktory, které ovlivňují stanovení optimální teploty: míra fyzické zátěže, celková pracovní doba, délka přestávek, pohlaví, atd. Doporučená hodnota pro kancelářské prostředí je v letním období 23-26°C a v zimním 20-23°C. Upravit teplotu vzduchu lze i klimatizací v letních měsících a topením v měsících zimních (Eazk.cz, 2012).

- **Vlhkost vzduchu**

I vlhkost vzduchu by měla být optimální (40% až 60%). Příliš suchý vzduch (20%) vysušuje sliznice, zvyšuje náchylnost k rýmě a příliš vlhký vzduch (80%) způsobuje nadměrné pocení (tropické klima). Oba tyto krajní znaky vedou k tomu, že pracovník nemůže podat optimální výkon (Michalík, 2009).

2.2.4 Ergonomie při práci na PC

Kvalitní a efektivní lidská práce se stává čím dál tím klíčovějším faktorem mezi faktory ovlivňujícími úspěšnost celého podniku, stejně tak jako se z ní stává klíčový nástroj pro konkurenceschopnost. Člověk je stavebním kamenem pracovního systému a může být chápán z různých charakteristik:

- *Fyzická charakteristika*

Zde se týkají informace ohledně lidského těla (výška postavy, délky a šířky těla), které jsou zkoumány v různých směrech, nakloněních a polohách. Pozoruje se také dynamika těla – pohyby a jejich rozsah (dosah dle možností svalů, šije a páteře).

- *Smyslové*

Lidská bytost je vybavena pěti smysly (zrak, čich, chuť, hmat, sluch), které primárně slouží k přenosu a zpracování informací. Díky smyslům může člověk reagovat na okolní podněty, z nichž vyvodí výchozí situaci a je schopen následné reakce.

- *Psychologické*

V této charakteristice se na člověka pohlíží jako na celkovou osobnost, která je tvořena biologickými faktory (geny) a faktory prostředí (rodina, zaměstnání, škola). Druhý pohled na osobnost člověka může být jako na jádro, které je složeno ze schopností, motivace, temperamentu a charakteru (postojů) (Michalík, 2009).

Společnosti by měli brát v potaz různost pohlaví (ženy vs. muži), věk (pracovní kariéra, důchod), národnost (zvyklosti), handicap (fyzický či mentální). Důležité je také uvědomění, že člověk není jen individuální jedinec, který funguje separátně, nýbrž je to tvor společenský v kontaktu s dalšími pracovníky. Z tohoto plyne i otázka mezilidských vztahů a existence pracovních skupin (vztahy s nadřízenými apod.). Základem všeho je oboustranná komunikace. Na jedné straně pracovník plní dané pracovní úkoly, cíle, a to díky svým předpokladům a schopnostem. Na druhé straně společnost určuje náročnost a rozsah úkolů i celou náplň práce. Soulad nastává tehdy, když má pracovník žádanou způsobilost a kvalifikaci. Ale ani tyto dva prvky nemusí zaručovat dostatečnou efektivitu. Aby zaměstnanec kvalitně, spolehlivě a efektivně vykonával své povinnosti, musí mít k tomu dostupné prostředky, díky kterým mohou být tato očekávání naplněna (Michalík, 2009).

Administrativní typ práce je velice náročný na zpracovávání různých druhů a množství informací, proto se **počítač** stal nepostradatelným pomocníkem téměř každého vyspělého podniku. A počítač sebou přináší další varianty požadavků na zaměstnance, které budou v následujícím textu vysvětleny.

Specifika kancelářského pracoviště

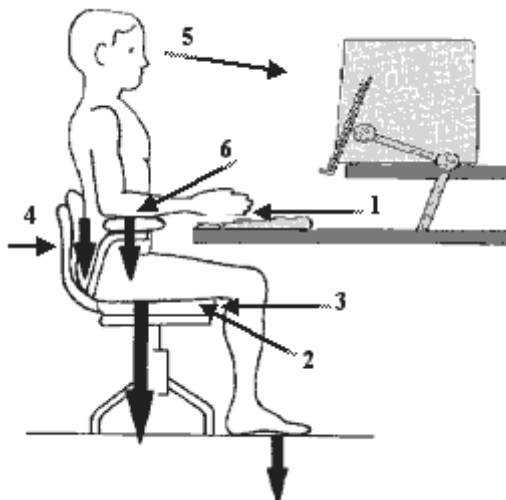
Kancelářské pracovní místo je prostor, kde je zaměstnanci umožněno dennodenní působení a fungování v rámci své pracovní pozice na daných pracovních úkolech. Klasickými komponenty je sedadlo a pracovní stůl, na kterém se nachází počítač a jiné další pracovní pomůcky. Sedadlo může mít různé podoby např. kancelářské židle, stoličky ale také i gymnastického míče. Trendem současné doby je co největší míra přizpůsobení individuálním požadavkům a zdravotnímu stavu zaměstnance, proto se ergonomie zabývá studii a návrhy, jak vyhovět těmto potřebám a z obyčejné práce tak vytvořit práci ergonomickou.

Mezi nejčastějšími příčinami bolestí zad, ramen, paží a zápěstí, vzniku zrakové únavy je nevhodné uspořádání, vybavení a umístění počítačového pracoviště. V případě zařizování nového pracovního místa či rekonstrukce stávajícího je klíčové držet se ergonomických doporučení bez kompromisů. Investice do kvalitní židle, stolu, monitoru, klávesnice i myši se rozhodně vyplatí a značně se odrazí ve zdravotním i psychickém stavu zaměstnanců (Mojezada.cz, 2017).

○ Sedadlo

Zejména u sedadla je jeho kvalitní provedení obzvláště důležité, jelikož na něm pracovník tráví cca 85 % své pracovní doby. Kancelářská židle by měla obsahovat prvky nastavitelných součástí (výška sedáku, podpěrka hlavy, podpěrky paží) a měla by být správně nastavena tak, aby umožnila opření chodidel celou plochou o podlahu (může být vyřešeno i vhodnou ergonomickou podložkou pro chodidla), poloha stehen by měla být rovnoběžně s podlahou a též nohy v kolenou by měli správně svírat neostrý úhel (Michalík, 2009).

Obrázek 8: Správná poloha sezení při práci



Zdroj: Spine-health.com. (2010).

Jak lze vidět na obrázku nahoře, důležitý je sed vzpřímený, díky němuž je zachováno fyziologické zakřivení páteře. Dále by kancelářská židle měla být na kolečkách, které zabraňují nezdravému vytáčení se do stran, vhodná je také

hrubší struktura čalounění, která zajišťuje rovnoměrné rozložení tlaku na sedadlo a snižuje nepříjemné zapařování. Také je pro dobré zdraví prospěšné sedat si 2 hodiny denně na fit míč s kývavými pohyby (ze strany na stranu, dopředu a dozadu) (Muzskystyl.cz, 2016).

○ **Pracovní stůl**

Umístění pracovní desky ovlivňuje výkon a kreativitu více než by se dalo usuzovat. Stůl by měl být umístěn do prostoru tak, aby pracovníci nebyli od práce příliš rozptylováni. Povrch stolu by měl být matný ve světlejším provedení a jeho výška by měla umožňovat fyziologicky vhodnou polohu horních končetin. Stůl může být vybaven dodatečnými prvky, jako jsou nastavitelné držáky, stojany či přídatnou vysouvací plochou na klávesnici. Čím dál tím oblíbenějším trendem je pracovní stůl s polohovatelnou výškou, která umožňuje nejen stůl vhodně přizpůsobit tělu pracovníka, ale také umožňuje střídat polohy při práci, čili dokonce pracovat u stolu ve stoje (Muzskystyl.cz, 2016; Michalík, 2009).

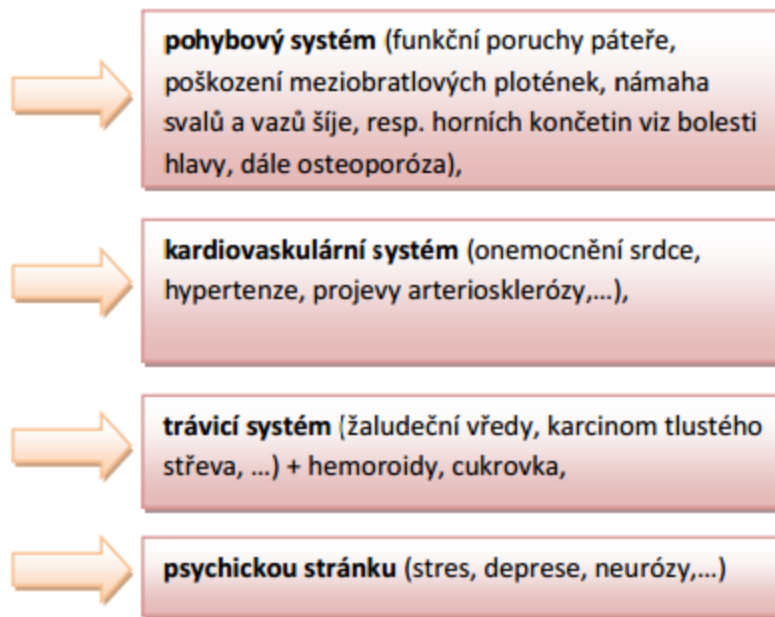
○ **PC a jeho komponenty**

Zde se musí dbát především na vhodné umístění monitoru PC, klávesnice a myši. Monitor PC by měl být umístěn tak, aby byla vzdálenost očí od obrazovky 2-3x větší než délka úhlopříčky, zjednodušeně ve vzdálenosti natažené paže. Při pořizování myši a by se mělo zaměřit na jejich přizpůsobení tvaru a velikosti dlaně, dále také nezapomenout pořídit varianty pro leváky i praváky (Michalík, 2009).

2.2.5 Negativní dopady administrativního povolání a jejich prevence

Negativní dopady práce či pracovního prostředí na organismus jsou již známé. Proto je velmi důležitou součástí každodenního pracovního života tyto negativní vlivy minimalizovat a snažit se jim předcházet. Spolupráce musí probíhat oboustranně, čili zaměstnavatel umožní podmínky pro zdraví na pracovišti a zaměstnanec by měl pokyny a tyto podmínky nejen respektovat, ale také udržovat či rozšiřovat. Výčet negativních dopadů lze vidět na obrázku pod textem.

Obrázek 9: Negativní dopady při sedavém zaměstnání



Zdroj: Michalík, 2009

Nemoci z práce: hrozba číhá i v kanceláři

Vážné zdravotní potíže si můžete stejně snadno přivodit i v kanceláři. „*Na třetím místě mezi přiznanými invalidními důchody jsou nemoci pohybového aparátu. Za posledních dvacet let narostly dvaapůlkrát,*“ říká Barbora Zbránková, primářka oddělení akutní rehabilitace nemocnice v Českém Těšíně. Sedavé zaměstnání je zátěží především pro páteř. „*Práce s počítači ale nevede jen k bolestem krční páteře, jejímu špatnému postavení a nevyváženému zatížení svalů, ale také k přetížení pravé ruky – onemocnění svalů a šlach při práci s myší,*“ doplňuje Zbránková. „*Naštěstí pomalu přibývá pacientů, kteří si svůj problém uvědomují a snaží se o nápravu pravidelným cvičením či úpravou pracoviště*“ (Finance.idnes.cz, 2007).

V poslední době se u pracovníků v kancelářích a u manažerů zvyšuje také výskyt psychických obtíží vlivem nadměrného stresu. Onemocnění zapříčiněná stresem do oficiálního seznamu nemocí z povolání zatím rovněž nespádají. Podobně jako na psychický stres reaguje organismus i na hluk a na všechny vibrace s kmitočtem vyšším než 24 Hz. (Finance.idnes.cz, 2007).

Propagace pracovního místa zaměřené na dobrou fyzickou kondici a zdraví

Britský výzkum ukázal, že bolest zad a duševní zdraví jsou nejvíce řešené záležitosti na pracovišti. Výzkumu se zúčastnilo 230 společností. 37 % zaměstnanců trpí bolestmi zad a svalovými poruchami a to jako běžný následek pracovní činnosti. 30 % zaměstnanců si stěžuje na stress a duševní nepohodu. Zaměstnavatelé vnímají zdravotní potíže zaměstnanců jako přímý dopad pracovní činnosti. Je povzbudivé, že téměř 80 procent zaměstnavatelů jsou pevně přesvědčeni, že investice do zdraví zaměstnanců a duševní pohody jsou dobré pro jejich společnost a pro podnikání (Westfieldhealth.com, 2015)

Se zlepšováním pracovních podmínek pro zaměstnance mnoho společností poskytuje zdravotní servis a program, který podporuje a povzbuzuje své zaměstnance, aby zlepšili své zdravotní návyky. Vyjma výhod pro jednotlivce to přináší užitek také podniku samotnému v podobě snížení absentismu, zvýšení efektivity, lepší morálku a další ušetřené náklady. Díky zvyšujícímu se zájmu o porozumění úzkého vztahu fyzické a emocionální pohody, který hraje důležitou roli v práci, byly vytvořeny širokospektré programy zaměřené na budování zdraví, které osloví jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance. (Bohlander & Snell, 2010).

Cílem tohoto programu je snížit výskyt onemocnění zapříčiněným špatným životním stylem a tím pádem tak šetřit náklady vynaložené na jejich uzdravení. Mezi nejběžnější zdravotní problémy, kterým zaměstnavatelé čelí (mimo bolest pohybového aparátu) jsou nadváha a obezita. Zejména v Americe 3/5 zaměstnanců a jejich váhové problémy mají dopad na zvýšení výdajů na zdraví, které musí podniky zaplatit. Nadváha a obezita stojí společnosti přibližně 5,5 miliónu dolarů ročně, a to jako náklady za sníženou produktivitu práce v důsledku absence zaměstnanců, vzniku chronických onemocnění, obezity, infarktu, cukrovky, vysokého krevního tlaku, rakoviny, astmatu a ostatní zdravotních problémů (Bohlander & Snell, 2010).

Při práci na počítači mohou být uživatelé vystaveni negativním vlivům, které působí:

- **Zrakové obtíže**

Projevy jsou rozmazané vidění, vysoušení očí, pálení a svědění očí a bodavá bolest a záněty oka

- **Bolesti tělesného aparátu**

Bolest v zádech, krční páteře, dále přetížené horní končetiny (bolest v ramenech a pažích, záněty šlach a tenisový loket, syndrom karpálního tunelu), problémy s dolními končetinami (křečové žíly, zánět sedacího nervu, zpomalená činnost lymfatického systému, bolest v kyčlích a kolenou)

- **Stress**

Oční únava, problémy s držení těla, nedostatečný trénink, workoholismus, monotónní práce a předchozí zdravotní problémy se projeví na duševní stránce pracovníka (Bohlander & Snell, 2010).

Být aktivní při práci vsedě

Sed je nejčastější pracovní polohou, nikoliv však nejzdravější! Aby dlouhodobé sezení nevytvářelo zdravotní komplikace, je třeba ho aktivně kompenzovat. Cílené zdravotní cvičení je tou nejvhodnější formou. Nejčastější zdravotní komplikací práce vsedě jsou bolesti zad. Aktivní přístup a pravidelnost pohybových aktivit jsou hlavním předpokladem jejich úspěšné prevence. V případě, že trávíte denně na židli více jak 3 hodiny, měli byste začít automaticky cvičit. Není dobré čekat na to, až se bolest dostaví a potom začít jednat. U vzniklé bolesti je třeba problém řešit vhodnou léčbou nebo začít soustavně cvičit (dle zdravotního stavu). Cvičení je vhodné jako kompenzace kterékoliv práci vsedě, provádí se při krátkých pohybových pauzách, ideálně vždy po hodině práce. Důraz je kladen především na precizní provedení cviku, zejména na dobré držení těla, provedení pohybu a dýchání (Mojezada.cz, 2017).

Prevence a předcházení onemocnění

Ze zdravotních důvodů dle nařízení vlády č. 361/2007 sb. se po 2 hodinách této pracovní činnosti (na PC) má udělat přestávka. Krátká přestávka slouží k protažení a

k občerstvení a nabrání energie, která je potřebná k dalšímu pracovnímu výkonu (Michalík, 2009).

- Potíže svalů a kloubů

Vhodnou úpravou pracoviště lze předejít hrbení u stolu. Dále je velmi důležité posilovat svaly občasným cvičením a protažením. Důraz je kladen na průběžné změny v poloze během sedu, lze dokonce pracovat i ve stoje a vytvořit si svůj vlastní rytmus. Práce se zdá dynamičtější, člověk se kolem stolu vestoje pohybuje více a volněji. Práce ve stoje například může zefektivnit i porady, které nemusí být zbytečně dlouhé a účastníci dávají takto mnohem větší pozor a jsou méně ospalí. Udržování mírné pohybové aktivity během stání u stolu má pro tělo nakonec blahodárnější vliv než nárazový sport. (Paštiková, 2007; Michalík, 2009)

Zmírnění bolesti horních končetin lze anatomickou podložku pod klávesnici a myš, občasným promnutím rukou a protáhnutím. Na dolní končetiny pomáhá dobře zvolená obuv, podložky pod nohy a páteři prospěje sezení na gymnastickém míči. (Paštiková, 2007)

- Nadváha

Zde je dobré pravidelné stravování a vyhýbání se výkyvům v příjmu potravy. Dále zapojení se do pohybových a rekreačních aktivit po skončení pracovní doby. (Paštiková, 2007)

I když se do polední přestávky žádné cvičení nevejde, lze provádět mini cvičení – protažení přímo v kanceláři a pokud je možnost mít v práci v blízkosti malé cvičební pomůcky, jako jsou posilovací gumy nebo činky, je to jen výhodou. V případě, že není žádné náčiní povoleno, lze to vyřešit pár dřepy a protahovacími cviky Skvelenapady.cz. (2016).

Praktické je mít po ruce kus ovoce, které doplní vitamíny a dodá energii. Omezení tučných a kalorických jídel je také vítáno. Zaměstnavatelé mohou snahu zdravého stravování podpořit zaměstnaneckými benefity v podobě zajištění obědů, stravenek do restaurací či zajištění vlastního cateringu.

- Zhoršování zraku

Prevence únavy očí a zhoršování kvality zraku spočívá hlavně v dobrém osvětlení. Také je dobré provádět zrakové cvičení přímo v práci a netrávit svůj volný čas hned po práci na počítači (Paštiková, 2007).

Zaměstnanecké benefity mohou přispět ke zlepšení zdraví. Někteří zaměstnavatelé nabízejí nejrůznější slevy do plaveckých bazénů, fitness a wellness center. Zaměstnanci by se o tyto benefity měli zajímat či popřípadě navrhnout, jak by mohl zaměstnavatel přispívat na péči o vaše bolavá záda. Dobré je upozornit zaměstnavatele na to, že aktivní preventivní péče o zdraví zaměstnanců snižuje nemocnost, snižuje počet invalidních důchodů a zvyšuje produktivitu práce. Péče o zaměstnance se tedy zaměstnavateli vrátí v celkově nižších nákladech na zaměstnance (Vydrová, 2009)

2.3 Ovlivňování v pracovním procesu

Hladký průběh pracovního procesu velmi závisí na tom, jak se v něm lidé mezi sebou dokážou domluvit. Nejde jen o prosté sdělování informací, jde také o sdílení svých prožitků. Řeč je o tom, jak je člověk komunikací ovlivněn (vysvětlováním, přesvědčováním apod.) Toto ovlivnění může daného jedince stimulovat či utlumit v jeho činnosti a jednání. Vedle komunikačního ovlivňování existuje ovlivňování zaměstnanců ze strany podniku. Toto ovlivnění může mít formu vlivu osobního vedoucího, finančních zásahů (odměňování), věcné povahy (služby spojené s péčí o zaměstnance, tvorba pracovního prostředí, atd.). Jisté je, že všechny předchozí zmíněné zásahy ovlivňují hlavně soubor hnacích sil v člověku – jeho motivaci – která má vliv na okamžité výkony pracovníků a také jejich dlouhodobou výkonnost, spokojenost, fyzickou i duševní stabilitu (Bedrnová, Nový, 1998).

2.3.1 Motivace zaměstnanců

Dle Bedrnové a Nového (1998, s.220): *“motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Z hlediska jejího významu pro osobnost a její značné proměnlivosti je možné tuto strukturu, reps. dimenzi osobnosti považovat za nejzajímavější, současně však také nejkomplikovanější.”*

K základním zdrojům motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály (Bedrnová, Nový, 1998).

Motiv x stimul

Motiv je „hybná síla“ chování. Je to jakási vnitřní pohnutka/popud a lze jí chápat jako příčinu daného chování či jednání jedince. Každý motiv má obecný cíl, který může mít podobu dosažení určitého konečného psychického stavu (vnitřní uspokojení, pocit naplnění). Jestliže jsou motivy orientované podobným směrem, vzájemně se posilují a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Když mají naopak motivy odlišný či protichůdný směr, vzájemně na sebe negativně působí, mohou motivovanou činnost oslabovat a znemožňovat (Bedrnová, Nový, 1998).

Stimul představuje jakýkoliv podnět, která vyvolává změny v motivaci člověka. Rozlišovat se mohou také tzv. impulsy, které jsou dvojího druhu: endogenní (vnitřní, intrapsychické podněty – změna v těle nebo v mysli), exogenní incentive (z vnějšku přicházející podněty, které aktivizují určitý motiv) (Bedrnová, Nový, 1998).

Motivační faktory

Existence řady pozitivních faktorů, které mohou být využity k aktivnímu posílení motivačních pocitů lze nazvat motivační faktory. Těmito faktory jsou: *úspěch, uznání, ocenění formou odměny, náplň práce, odpovědnost, možnost kariérního postupu, možnost růstu*, které jsou dále více popsány.

- **Úspěch**

Tento motivační faktor se jeví, jako největší část celkového pracovního uspokojení. Je to jeden z nejsilnějších a neúčelnějších motivátorů. Když člověk dosáhne úspěchu, cítí se sám spokojený a také nadšený do dalšího pracovního výkonu. Malé věci mohou být zvláště významné – v rozsahu vlastního uspokojení. Dobré je stanovit měřítko, díky kterému lze úspěchy porovnávat. Jakýmsi měřítkem mohou být cíle (formální/neformální) a jejich dosažení, např.: prodané množství (výnosy), kvalita a čas vykonané práce, úspory nákladů, rychlost a efektivita, spokojenost zákazníků (Forsyth, 2009).

- **Uznání**

Toto je velmi potřebná část efektivní motivace. Nejjednodušší formou je pochvala („Skvělá práce“, „Výborně“, „Tak to má být“). Uznání může být také hmatatelné, např.: nárůst platu, povýšení, bonusy. Pro zvýšení vlivu uznání je možné použít pochval, které budou uděleny veřejně a viditelným způsobem (na poradě oddělení, na nástěnce, firemním magazínu), uděleny vedením v písemné/ústní formě. Velmi oblíbené motivační aktivity jsou také vyhlášení zaměstnance měsíce – vyhlášené veřejně, certifikáty, ceny, předání předmětů. Dobré je ocenit nejen jednotlivce, ale také popřípadě celý tým (Forsyth, 2009).

- **Ocenění formou odměny**

Tento způsob motivace se zaměřuje na hmotnou odměnu za mimořádný výkon či úspěch a může mít podobu, která je v tabulce níže (Forsyth, 2009).

Tabulka 2: Hmotné odměny

<p>Firemní auto, mobilní telefon, notebook</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hodnotná odměna, určitý způsob uznání.
<p>Provize</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Platba přidaná k platu vázaná na pracovní výsledky. - Mohou mít alternativní formu, jako jsou vstupenky do divadla, členství ve fitness centru.
<p>Finanční pomoci</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Peníze, které lze poskytnout na: půjčky, roční jízdenky, bydlení se speciálním úrokem, platbu zdravotního pojištění, soukromé cesty s rodinou, kreditní karty. - Balíček může být udělen jako uznání dobré práce.
	<ul style="list-style-type: none"> - Důležitá při výběru zaměstnání.

Penze	<ul style="list-style-type: none"> - Poradenství a penzijní výhody. - Méně oceněny mladými lidmi.
Úhrada výdajů	<ul style="list-style-type: none"> - Platby pokrývající náklady vynaložené na pracovní účely (platby za pohonné hmoty, platební karty s pojištěním zdarma). - Pozor na zneužití a nefér jednání.
Podíl na zisku a bonusy	<ul style="list-style-type: none"> - Poutají zaměstnance ke společnosti. - Vztahují se k výkonům a platu. - Silné a mocné na úrovni vedoucích pracovníků. - Může vzniknout střet zájmů.
Délka dovolené	<ul style="list-style-type: none"> - Důležitý prvek spojený s rodinným životem. - Možnost spojení osobní dovolené s pracovní cestou. - Délka i možnost volby období dovolené.
Pohyblivá pracovní doba	<ul style="list-style-type: none"> - Moderní trend ve vztahu zaměstnance a práce. - Řešení problému péče o děti. - Součást věrnostního balíčku hodnocení zaměstnance. - Velký motivační potenciál.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

- **Náplň práce**

Tento motivační faktor je velmi významný, jelikož lidé práci věnují většinu svého života. Organizace by se měla snažit náplň práce činit zábavnější, smysluplnější, protože když zaměstnanci pracují rádi, odrazí se to v pracovním výsledku. Program kvality v kombinaci s vítanými nápady a podněty mohou v zaměstnancích vzbudit pocit důležitosti. Dalšími nápady jak zvýšit atraktivitu náplně práce je:

- *Vybavení (notebook, mobilní telefon – mohou být zároveň použité na soukromé účely),*
- *funkčnost (spjata s vybavením, např.: kvalitní dobře fungující software, který zvyšuje produktivitu, snižuje chybovost a šetří čas),*
- *komfort (taxíky, bezpečnostní opatření, hlídání dětí),*
- *úspora času (kantýna, služby v místě jako je obchod, kadeřník, cestovní kancelář),*
- *kouření či nekuřácká politika (těžké vyhovět všem stranám, zajistit speciální kuřácký koutek, který nebude obtěžovat nekuřáky),*
- *ostatní vybavení zlepšující pracovní podmínky (klimatizace, topení, rostliny),*
- *atmosféra (dostatek prostoru pro práci i komunikaci, pohodlné sezení, šálek kávy/čaje, hezká recepce, čisté toalety, atd.) (Forsyth, 2009).*

- **Odpovědnost**

Odpovědnost přináší lidem pocit větší důležitosti a důvěry a tím se zvyšuje i jejich produktivita, přesnost, efektivita a další měřítka výkonu. S vyšší odpovědností jsou pracovníci také více pečliví a kreativní (snaha uplatnit nové nápady, ušetření času – time management, delegování pravomocí) (Forsyth, 2009).

- **Možnost kariérního postupu**

Hnací silou je se posouvat kupředu a získávat nové zkušenosti i uznání, dokonce i plat. Za dobrou motivaci a také udržení dobrých zaměstnanců se považuje povýšení, které je podmíněno několika aspekty, jako jsou např.:

tituly, vzdělání, kvalifikace a schopnosti. Management by měl dát možnost pracovníkům se na něco zaměřit a dát výhled, kam se mohou posunout a tím zvýší jejich efektivitu. Dlouhé setrvávání pouze na jedné pozici snižuje produktivitu a také motivaci zaměstnance se zlepšovat (Forsyth, 2009).

- **Možnost růstu**

Zde je rozdíl mezi povýšením/postupem a růstem. Povýšení znamená postup v té samé společnosti a růst značí postup z jednoho zaměstnání do lepšího (např.: přesun ze zákaznické divize do průmyslové). Výhodou je možnost vytvoření perfektního týmu z lidí, kteří by měli dobré nabídky od ostatních firem – kdyby neměli možnost postupu, a udržet si je co nejdéle. Jedná se zejména o specialisty a odborníky z oblasti techniky či obchodu. Pokud se díky správné motivaci podaří pracovníky udržet, může to společnosti přinést značné úspory peněz (Forsyth, 2009).

Když motivace penězi nefunguje

Lidé potřebují více než jen získávat prostředky na uspokojení základních potřeb jako je strava, bydlení, oblečení. Když nenalézají skutečnou potřebu, stávají se ještě více nespokojení a svou nespokojenost utvrzují například dalšími a dalšími nákupy věcí, které vůbec nepotřebují a které je nemohou uspokojit. Zvýšením platu některým zaměstnancům se zároveň zvyšuje i neuspokojenost. Zaměstnanci se nedají získat pouze penězi, společnost by si naopak měla své pracovníky zasloužit. Penězi lze stimulovat v podstatě jen jeden stupeň pomyslné Maslowovy pyramidy potřeb (biologické fyzické potřeby). Zaměstnanec, jako lidská bytost, potřebuje dosahovat uspokojení více potřeb, hledá podvědomě pocit bezpečí a jistoty, sounáležitost. Potřebuje uznání a sebepotvrzení (Filosofie-uspechu.cz, 2012).

Nepeněžní faktory ovlivňující motivaci pracovníků:

- atmosféra vztahů na pracovišti výrazně ovlivňuje i motivaci zaměstnanců (zvláště pak dobré vztahy bez demotivujících jevů jako je závist, škodolibost, přílišná soutěživost, arogance a další)
- alternativní přístupy v odměňování (možnost stravování v podniku, členství ve fitness centrech, poukázky na wellness či masáže, možnost si přivést do práce domácího mazlíčka, výuka cizích jazyků, atd.)
- lidé následují leadry, kteří jdou příkladem
- snaha o usnadnění pracovních procesů (čím lépe se lidem pracuje, tím méně je práce irituje a o to větší uspokojení mohou v práci nalézt)
- zdravá chvála pracovníků (pochvala je jednou z největších odměn, lidé potřebují mít zpětnou vazbu a potřebují vědět, že pracují dobře)
- naslouchání požadavkům zaměstnanců
- vkládání prvků hry do práce (včetně dodržování pravidel)
- odvahu hledat lepší řešení

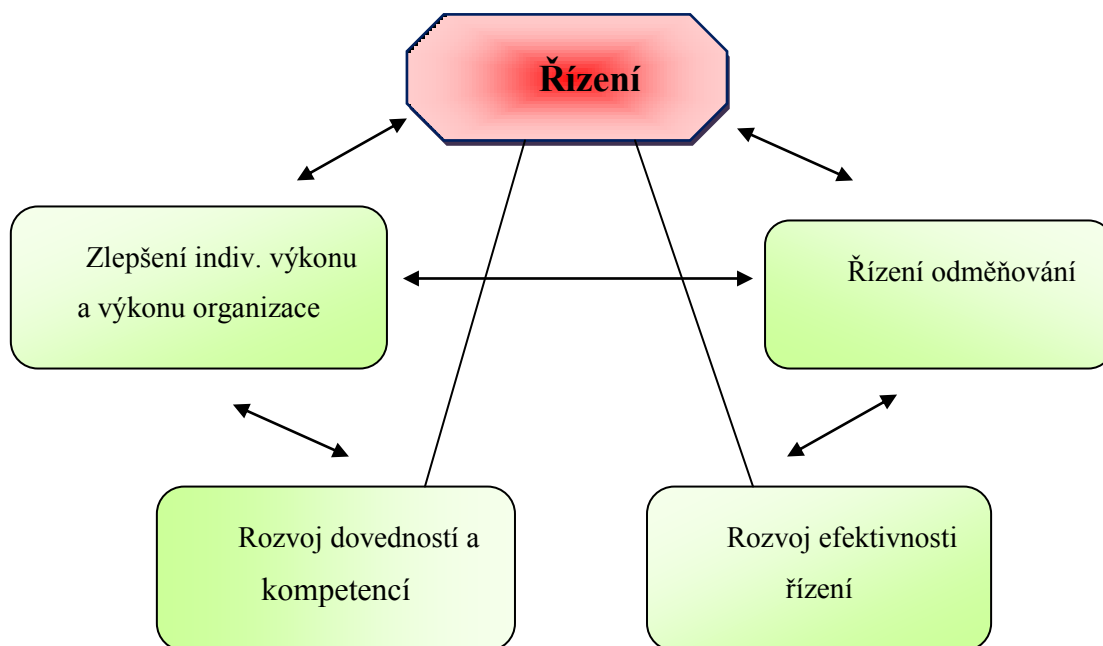
(Filosofie-uspechu.cz, 2012)

2.3.2 Řízení pracovního výkonu

„*Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce*“.(Koubek, 2004, s.17).

Řízení pracovního výkonu se stalo nástrojem pro dosahování lepších výsledků organizace, týmu i jednotlivců. Je to nepřetržitý kontinuální proces, který by měl mít značnou flexibilitu jednání mezi manažery a pracovníky tak, aby společnou prací dosáhli žádoucích výsledků. Toto řízení je úkolem manažerů a je jimi i prosazováno. Řízení výkonu také složí k porovnání měřeného stavu a stavu očekávaného pomocí cílů. V oblasti řízení pracovního výkonu je zaměřeno hlavně na výkon a rozvoj jednotlivce a je zdrojem podkladů pro osobní hodnocení zaměstnance a jeho odměňování (dle výkonu), jak lze také spatřit v obrázku níže (Armstrong, 1999).

Obrázek 10: Řízení výkonu jako integrující faktor






Zdroj: Armstrong, 1999

Dle Koubka (2004, s.23): „se pracovní výkon vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořící náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.“

Pracovní výkon a jeho kvalita závisí na spojení úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů), a to ve vhodném vzájemném poměru. Následující tabulka tyto složky více upřesňuje (Koubek, 2004).

Tabulka 3: Složky ovlivňující pracovní výkon

 <p>ÚSILÍ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - odraz motivace - množství energie (fyzická a duševní) - kolísá vlivem nemocí, nálad a povahou úkolu
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> - nemusí být úměrné pracovnímu výkonu (z důvodu absence potřebných schopností či nepochopení role)
	<ul style="list-style-type: none"> - osobnostní charakteristika pracovníka - potřebné k úspěšnému vykonání práce - nemění se v čase (nedynamický vývoj) - minimální úroveň daných znalostí a dovedností tvoří hranici výkonu pracovníka
	<ul style="list-style-type: none"> - orientace úsilí při práci - míra pochopení role či úkolu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Systém hodnocení výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je důležité zejména pro pravidelné poskytování informací o tom, jak si zaměstnanec ve svých pracovních úkolech vede (do jaké míry a jak kvalitně je plní) a také slouží jako zpětná vazba. Díky tomuto hodnocení si lze vytvořit celkový pohled na náplň, zatíženost a množství práce a následně zjištěné problémy vyřešit či získané úspěchy odměnit (Foot & Hook, 2002).

Hlavní důvody hodnocení výkonu:

- zlepšit současný výkon
- poskytnutí zpětné vazby

- zvýšení motivace pracovníka
- identifikace potenciálu a vzdělávacích potřeb
- rozvoj a plánování kariéry
- zvýšení mzdy
- řešení pracovních problémů
- vyjasnění pracovních cílů a očekávání
- poskytnutí odměn
- informace pro plánování lidských zdrojů (Foot & Hook, 2002)

Zaměstnavatelé se zaměřují při hodnocení na tři hlavní kategorie: *výkon, potenciál a odměna*.

Výkon – hodnotí se silné stránky pracovníka, úroveň jeho úsilí a oblasti potřebné pro rozvoj, dále minulý výkon a porovnání tohoto výkonu se současným. Vzhledem k časové náročnosti hodnocení a jeho efektivitě je nutnost zavedení formálního systému hodnocení (Foot & Hook, 2002).

Potenciál rozvojové potřeby – tento potenciál se určuje na základě prozkoumání minulého výkonu a je také důležitý v procesu plánování lidských zdrojů nebo rozvojové kariéry. Je to zjišťování schopnosti převzít novou, zodpovědnější a náročnější pozici uvnitř organizace a také predikci, zda bude zaměstnanec schopen využít svůj potenciál v budoucnu (Foot & Hook, 2002).

Odměna – snaha odměnit pracovníka za jeho minulou provedenou práci. Organizace se tímto způsobem snaží stimulovat zaměstnance k výkonu ještě vyššímu a efektivnějšímu a tím pádem zde vzniká odměňování závislé na výkonu (Foot & Hook, 2002).

Efektivitu systému hodnocení snižuje řada *problémů*:

- nedostatek srozumitelnosti (organizace nemá jasno o účelu systému hodnocení – příliš mnoho účelů)
- zatajování informací zaměstnancům (problémové oblasti, učiněné závěry o pracovnících)
- hodnotitel napadá povahu hodnoceného

- přílišná subjektivita v hodnocení
- vazba hodnocení na mzdu
- zaneprázdnění manažerů při hodnocení výkonu (Foot & Hook, 2002)

2.3.3 Odměňování zaměstnanců

Moderní pojetí řízení lidských zdrojů představuje odměňování zaměstnanců nejen formou mzdy/platu, zahrnuje i jiné nehmotné formy (povýšení, zaměstnanecké výhody). Je jen na volbě organizace, kterou kombinaci a formu odměny zvolí. Odměna je velice propojena s motivací pracovníků, proto je zde zvláště důležité vytvořit efektivní systém odměňování a tím i formovat žádoucí směr, kterým chtějí organizace pracovníky ovlivnit. Tento oboustranně přijatelný systém odměňování usnadňuje dosažení chtěné produktivity a je také současně spravedlivý k pracovníkům, což přispívá k harmonickým vztahům uvnitř podniku. (Koubek, 1997)

„Odměňování pracovníků patří tradičně k nejdůležitějším i nejsložitějším nástrojům personálního řízení. Základní požadavky kladené na jeho fungování se totiž mohou v praxi snadno dostat do rozporu. Má-li systém odměňování tyto požadavky skloubit, měl by využívat adekvátních forem i nástrojů“ (Urban, 2013).

Systém odměňování musí plnit řadu funkcí:

- přilákání potřebného počtu kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání
- stabilizace zaměstnanců, které společnost potřebuje
- odměňování pracovníků za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti
- přispívání a zvyšování konkurenceschopného postavení na trhu
- povaha, náklady a časová náročnost systému musí odpovídat možnostem firmy
- mít pozitivní roli v motivaci zaměstnanců a vést je k dosahování nejlepších výkonů
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- slouží jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
- uvolnit na odměňování takové množství finančních prostředků tak, aby to neohrozilo přiměřený zisk a životaschopnost podniku (Koubek, 1997)

Formy odměňování jsou zobrazeny níže (Urban, 2013).

Obrázek 11: Formy odměňování

**Základní/pevná
mzda, tarifní nebo
smluvní (hodinová,
týdenní, resp.
měsíční včetně
přesčasů)**

- Váže zpravidla na tržní relace mezd různých profesí, ale i na to, jak organizace hodnotí přínos, nároky a požadavky určitých prací, případně i dlouhodobý výkon, zkušenosti či schopnosti jednotlivých zaměstnanců.
- Představuje zaručenou část individuální mzdy, jejímž cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jednotlivých prací.

**Složka mzdy
vázaná na
hodnocení
osobních
schopností
zaměstnance**

- Vyplácená například ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace.
- Výši této složky lze stanovit procentním podílem základního (tarifního) platu či absolutní částkou. Jejím cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku.

**Motivační, resp.
výkonová složka**

- Vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku, úkolové či akordní mzdy apod.).
- Vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku.
- Je pohyblivou složkou mzdy, jejímž cílem je stimulovat individuální, skupinový i celkový výkon firmy. Její podíl ve vztahu k základní, resp. celkové odměně pracovníka by měl záviset na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, jeho hierarchickém postavení v organizaci, případně dalších faktorech.

Mzdové příplatky

- Odrážející mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody

- Vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně na postavení v její hierarchii. Tvoří je naturální požitky (předměty a služby), finanční příspěvky, případně cenová zvýhodnění poskytované zaměstnancům s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod.
- V některých případech mohou být tyto výhody využity i k podpoře motivace jednotlivců a týmů (tzv. motivační benefity).

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zaměstnanecké výhody

Tyto výhody/benefity znamenají pro zaměstnance mnoho užítku. Obsahují celý balíček možností a kombinací – zboží, služby, péče o zaměstnance poskytovaných organizací (stravování), které by byly jinak pro pracovníka za poplatek. Tyto benefity nejsou na rozdíl od mzdy/platu závislé na pracovním výsledku práce, ale přihlíží spíše k délce zaměstnání ve firmě, funkci a zásluhám. Jsou poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy popřípadě vnitřního předpisu zaměstnavatele (Urban, 2005).

„Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování, jehož význam v řadě organizací roste. K hlavním důvodům, proč podniky zaměstnanecké výhody poskytují, patří snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, podporovat pozitivní vztah k zaměstnavateli a poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny,“ (Urban, 6.10.2005).

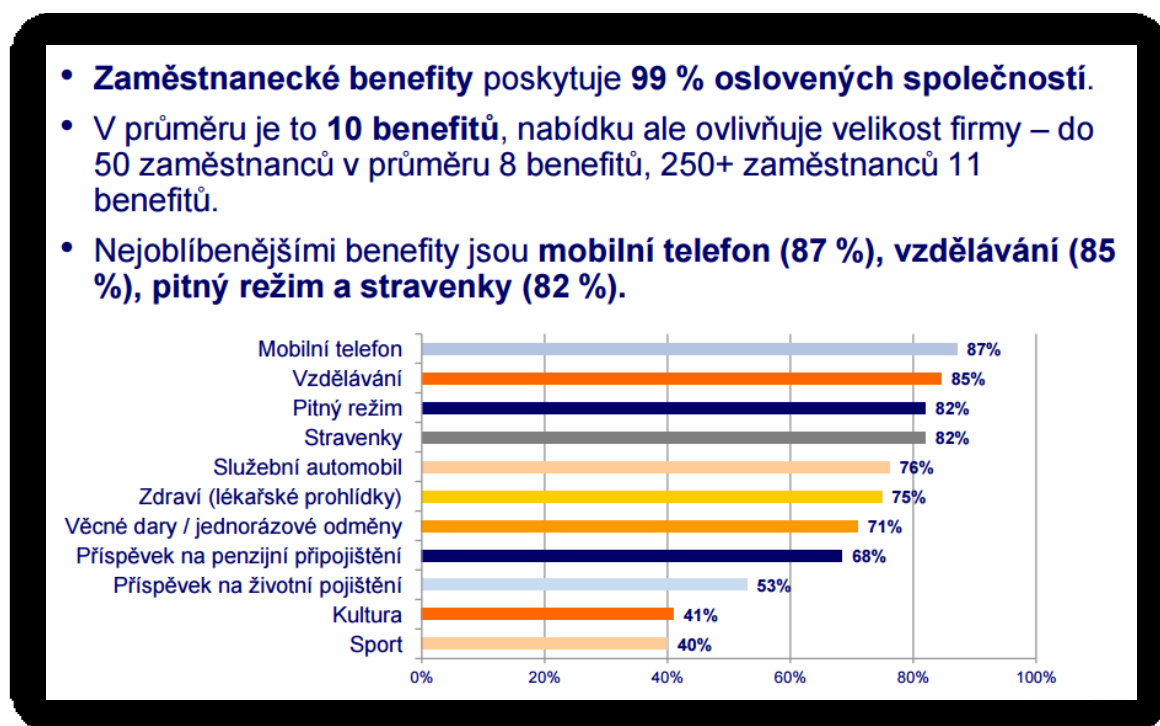
Velké společnosti si mohou dovolit pestrou nabídku benefitů, u menších organizací mají výhody omezenější rozsah. Z finančního hlediska pro podnik znamenají zaměstnanecké výhody v České republice přibližně 10 % mzdových nákladů (5 % celkových personálních nákladů). Po vstupu do EU je rostoucí tendence tohoto

ukazatele, jelikož se zaměstnanecké benefity stávají nástroje pro konkurenční boj na pracovním trhu (Urban, 2005).

Běžné formy zaměstnaneckých výhod v ČR:

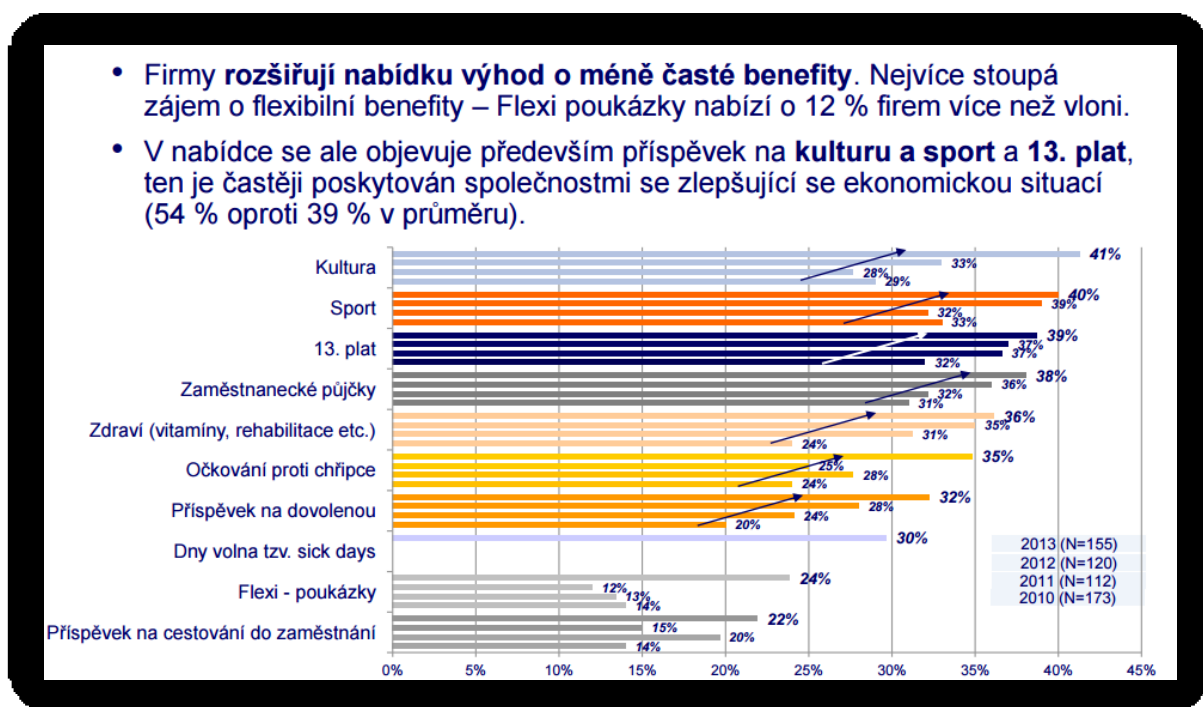
- Stravování (zvýhodněná/dotovaná cena, stravenky) – 96% podniků,
- sportovní, kulturní a společenské akce – 80 % podniků,
- nadstandardní délka dovolené – 75 % podniků,
- penzijní pojištění/připojištění – 43 % podniků,
- příspěvky při nemoci – 40 % podniků (Urban, 2005).

Obrázek 12: TOP benefity roku 2013 zkoumaných 155 českých společností



Zdroj: Sperc.cz, 2013

Obrázek 13: Méně časté benefity



Zdroj: SPCR.cz, 2013

V budoucnu se očekává nejdynamičtější nárůst benefitů v oblasti vzdělávání, příspěvků na sport, životní pojištění a příspěvek na zdraví. Tendence mírného poklesu se objevuje u příspěvku na dovolenou, finančních benefitů (13.plat) a zaměstnanecké půjčky (SPCR, 2013).

Cafeteria princip benefitů

Podnik si sám může zvolit rozsah prostředků, kterými by chtěl pracovníky odměnit. Jedna z možností se nazývá *cafeteria systémem*. Většinou to funguje na principu, že má každý zaměstnanec svůj „zaměstnanecký účet“, ze kterého si může vybrat konkrétní výhodu dle svých přání a potřeb. Kromě toho, že jsou tyto cafeteria systémy populární u zaměstnanců, tak jsou výhodné i pro zaměstnavatele, jelikož zvyšují jeho prestiž u současných, ale i u potenciálních zaměstnanců (Vlk, 2010)

„Cafeteria systém je systém odměňování pracovníků (benefitů, zaměstnaneckých výhod), u kterého si může zaměstnanec vybrat konkrétní benefit podle svého uvážení. Většina zaměstnanců se rozhoduje podle svých sociálních, zájmových, či jiných preferencí.“ (Absolutin.cz, ND).

Čerpat výhody z cafeteria systému lze formou poukázek nebo přes efektivní on-line systémy. Oblasti, které jsou nejvíce žádané: *sport, vzdělání, kultura, cestování, zdravotní péče a nákupy ve vybraných obchodních řetězcích či jízdenky MHD* (Absolutin.cz, ND).

Výhody pro zaměstnance:

- zaměstnanec si sám volí v rámci limitu benefity, které pro něj mají největší hodnotu
- zaměstnanec získá více díky svému preferenčnímu výběru výhod, než při plošném systému, odměňování za stejný rozpočet (nebo i nižší)
- spravedlivější a finančně efektivnější řešení
- účinnější komunikace zaměstnanců
- jeden ucelený systém, jedna celková částka a jedny podmínky
- flexibilita (aktualizace potřeb a preferencí zaměstnanců)
- zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků (Kariera.ihned.cz, 2005)

Výhody pro zaměstnavatele:

- zaměstnavatel neodvádí zdravotní a sociální pojištění
- kumulace finančních prostředků k další motivaci zaměstnanců
- optimální využití – využívají se jen benefity, po kterých je poptávka
- administrativní nenáročnost + průběžný přehled o čerpání
- flexibilita systému
- motivující prvek pro zaměstnance
- efekt množstevní slevy (Absolutin.cz, ND)

3. Cíl a metodický postup

Hlavním cílem je navržení inovativních zlepšujících opatření, která povedou k pozitivním změnám v oblasti řízení lidských zdrojů a zlepšení nejen fyzického stavu pracovníků, ale také ke zvýšení jejich spokojenosti a motivace a k podávání co nejlepších pracovních výkonů nejen v současné době, ale i v čase následujícím.

Pro účely diplomové práce byly použity techniky, jako je nejprve řízený rozhovor, dále pak dotazníkové šetření a na závěr expertní posouzení odborníka. Osobní řízený rozhovor, který se týkal oblasti vlivu pracovních podmínek na jejich motivaci, popřípadě výkonnost a spokojenost a také i působení pracovních podmínek na jejich fyzický stav, byl proveden se zaměstnanci vybrané společnosti. Typ rozhovoru byl nestrukturovaný, ve kterém lze klást tazateli otázky a korigovat rozhovor dle reakcí respondentů. Díky tomuto rozhovoru byl získán přehled o působení vlivu pracovních podmínek na zaměstnance, byly zjištěny hlavní oblasti ovlivnění motivace a také nejvýznamnější problémy, které pracovníky zatěžují při sedavém zaměstnání. Na základě tohoto rozhovoru bylo sestaveno dotazníkové šetření, ve kterém tyto již zmíněné ovlivňující faktory byly konkretizovány (Kotler a kol., 2007).

Dotazníkové šetření probíhalo v období března 2017 se zaměstnanci vybrané společnosti. Dotazníky byly vytvořeny v programu MS Word a následně v tištěné formě byly osobně předány respondentům. Jak uvádí Kozel, Mynářová & Svobodová (2011), hlavní význam dotazníku spočívá v získání informací od respondentů a zajištění jednotné šablony pro zapisování dat, díky tomu je umožněna snadná práce při zpracovávání dat. Dotazníkového šetření se účastnilo 15 respondentů (zaměstnanci vybrané společnosti), kteří odpovídali celkem na 14 otázek, 1 otázka je otevřená, 5 otázek je polozavřených, 8 otázek je uzavřených. Typy odpovědí byly pouze 1 správná odpověď, nebo možnost více odpovědí. U otázky č.12 bylo ke každé možnosti nutno přiřadit právě jedno pořadí 1-7, kde 1= nejsilnější vliv, 7= nejslabší vliv. Dotazníky byly sestaveny za účelem bližší specifikace vlivů pracovních podmínek na motivaci zaměstnanců, dále objevení vhodné formy odměňování zaměstnanců, která by tuto motivaci mohla podpořit a v neposlední řadě zjišťování zájmu o nové inovativní přístupy z hlediska ergonomie na pracovišti. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno v programu Microsoft Office Excel, kde jsou zjištěná data a výsledky

zpracovány do přehledných grafů. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je vypracováno v kapitole Vlastní práce.

Jako doplňující metodika pro zjištění vlivu pracovních podmínek v oblasti ergonomie na zaměstnance byla použita technika expertního posouzení. Pro toto expertního posouzení byl do vybrané společnosti pozván fyzioterapeut, který odborně zhodnotil tyto vlivy pracovního prostředí (podmínek) nejen na fyzický stav zaměstnanců, ale také vliv na stav psychický, který s následnou motivací, výkonností a spokojeností úzce souvisí. Díky užší spolupráci s tímto odborníkem byla vytvořena efektivní a inovativní zlepšení, která jsou uvedena v kapitole Vlastní práce.

4. Vlastní práce

4.1 Představení společnosti Unterer Logistics

Představena bude nejprve mateřská společnost Unterer GmbH a poté dceřinná společnost vybraná pro účel této diplomové práce.

4.1.1 Unterer GmbH

Unterer Logistics je rakouská firma (centrála) se sídlem v Kundlu. Provozní centra má v Německu (Mnichov), v České republice (České Budějovice), v Polsku (Wroclaw) a nyní i ve Slovinsku (Rogatec) a v Rumunsku (Lugoj Timis). Společnost se zabývá poskytováním logistických služeb – zajišťováním kamionové přepravy a skladováním po celé Evropě (Unterer.at, 2016).

Historický vývoj společnosti

V tabulce níže lze spatřit stručný historický vývoj společnosti.

Tabulka 4: Historický vývoj společnost Unterer Logistics

1963	Siegfried Unterer založil přepravní nákladní společnost pro přepravu dřeva
1970	Postavení skladu a kanceláří v Kundlu
1996	Josef Unterer přebírá po otci společnost
1997	Firma Unterer zajišťuje kompletní dodávky pro Edeku do Itálie O & G
2005	Zřízení dceřiné společnosti v České republice, vozový park skýtá 100 vozidel

2007	Obrat společnosti překročil 100 milionů Eur
2008	Rozšíření v Kundlu do současného stavu
2011	Zřízení operačního centra OCM v Německu (Mnichov)
2012	275 vozidel (s plachtovým návěsem a chladících vozů) pro každodenní operace
2013	Stěhování do nových kanceláří v Unterhachingu a Kundlu
2014	Zřízení operačního centra v Polsku (Wroclaw)
2016	Zřízení operačního centra OCB v České republice (České Budějovice)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zaměstnanci

Firma zaměstnává více než 115 zaměstnanců hovořícími 22 evropskými jazyky. Pro řídicí obvody platí heslo: „Naši zaměstnanci jsou hnací silou naší společnosti“. Společnost dbá na podporu a inspiraci lidských zdrojů a tím pádem má tendenci si své stále zaměstnance udržet. Díky pravidelným školením řidičů se motivace a výkonnost zaměstnanců zvyšuje. Velká flotila skýtá 585 vozidel společně se smluvními partnery, to vše přispívá ke splnění očekávání a optimalizaci procesů. Funguje zde také nepřetržitá podpora 24/7 (Unterer.at, 2016).

Operace

Společnost poskytuje vhodnou koncepci šitou na míru zákazníkovi a také flexibilitu. Jednak jak v poskytování služeb kontralogistiky i skladování. K dispozici je až 500m² skladovacího prostoru v souladu s nejnovějšími normami, které umožňují optimalizované skladování pro hladký průběh celého procesu. Společnost dále využívá nejnovější IT systémy, GPS monitoring, pojištění nákladu a podobně. Jelikož v dnešní době čas jsou peníze, Unterer Logistics nabízí full-service s přidanou hodnotou.

Společnost nabízí kombinovanou kontejnerovou dopravu po silnici i po železnici. Umožňuje také dodávky po celém světě ve formě door-to-door kontejnerů. Přeprava je zajištěna také chladicími kontejnery (Unterer.at, 2016).

Typy kontejnerů:

- 20 DV / 40 DV / 40 HC
- 45 PWHC
- 40 Tankcontainer (chemikálie a foodgrade)
- 30° bulkcontainers
- Reefercontainers
- Nadrozměrný a projekt cargo

4.1.2 Unterer s.r.o.

Tato dceřiná firma vznikla v roce 2005 se sídlem na Husově třídě 685/17 v Českých Budějovicích a jednatelem společnosti je Daniel Hněvkovský. Společnost se zabývá nákladní silniční motorovou dopravou (s vozidly nebo jízdními soupravami přesahující 3,5 t určené k přepravě zvířat či věcí). Dále provádí realizaci plachtových i chladírenských přeprav po celé Evropě. Zaměstnává řidiče pouze s odbornou kvalifikací a se zkušenostmi s přepravou nebezpečných látek a chemikálií. Řidičům firma poskytuje pravidelná školení a zvyšování kvalifikace v oboru. Další působnost společnosti Unterer s.r.o. spočívá ve spediční činnosti (od kusových zásilek až po celovozovou přepravu). V současné době má společnost k dispozici přes 180 vozidel, jejichž řidiči pocházejí z různých zemí a jejichž cesty se kříží od výrobce až ke konečnému zákazníkovi napříč celou Evropou. Kvalita služeb je založena na motivaci a

nadšení každého zaměstnance. Snahou celé společnosti je poskytnout zákazníkům, partnerům i zaměstnaným řidičům plnou podporu za každé situace. Hlavními cíli a strategií společnosti Unterer s.r.o. je poskytovat zákazníkům kompletní servis v oblasti dopravy zboží. Upřednostňována je především dlouhodobá spolupráce za smluvených podmínek (Interní dokumenty Unterer s.r.o.).

V roce 2016 byla v Českých Budějovicích také přidružena spediční a zasilatelská obchodní společnost Unterer OCB, která se specializuje na rekrutování a vytěžování nasmlouvaných fixních přepraveců.

Firma je rozdělena do 3 oddělení: personální, účetní, dispečink (dispečink pro monitoring dopravy a dispečink pro řešení interních záležitostí s řidiči).

- **Personální oddělení**

Náplň práce personálního oddělení je rekrutování nových zaměstnanců, řidičů, zajišťování všech potřebných dokumentů (pracovní smlouvy, licence, řidičské oprávnění, karty ADR, povolení k pobytu apod.), dále evidence jízd, evidence a kontrola tankování, sběr dokumentu CMR, plánování školení a rekvalifikace, organizace jazykových kurzů pro zaměstnance a další administrativní práce. V kanceláři pracují pro tyto účely 2 zaměstnankyně a jeden zaměstnanec (Interní dokumenty Unterer s.r.o.).

- **Účetní oddělení**

V tomto oddělení pracují 3 samostatné účetní. Jejich náplň práce je fakturace a reklamace stávajících i budoucích zahraničních dodavatelů a zákazníků, dále mzdové účetnictví, evidence plateb, kontrola daňových záležitostí, vedení pokladny a vedení cestovních náhrad, kontrola předpisů atd. (Interní dokumenty Unterer s.r.o.).

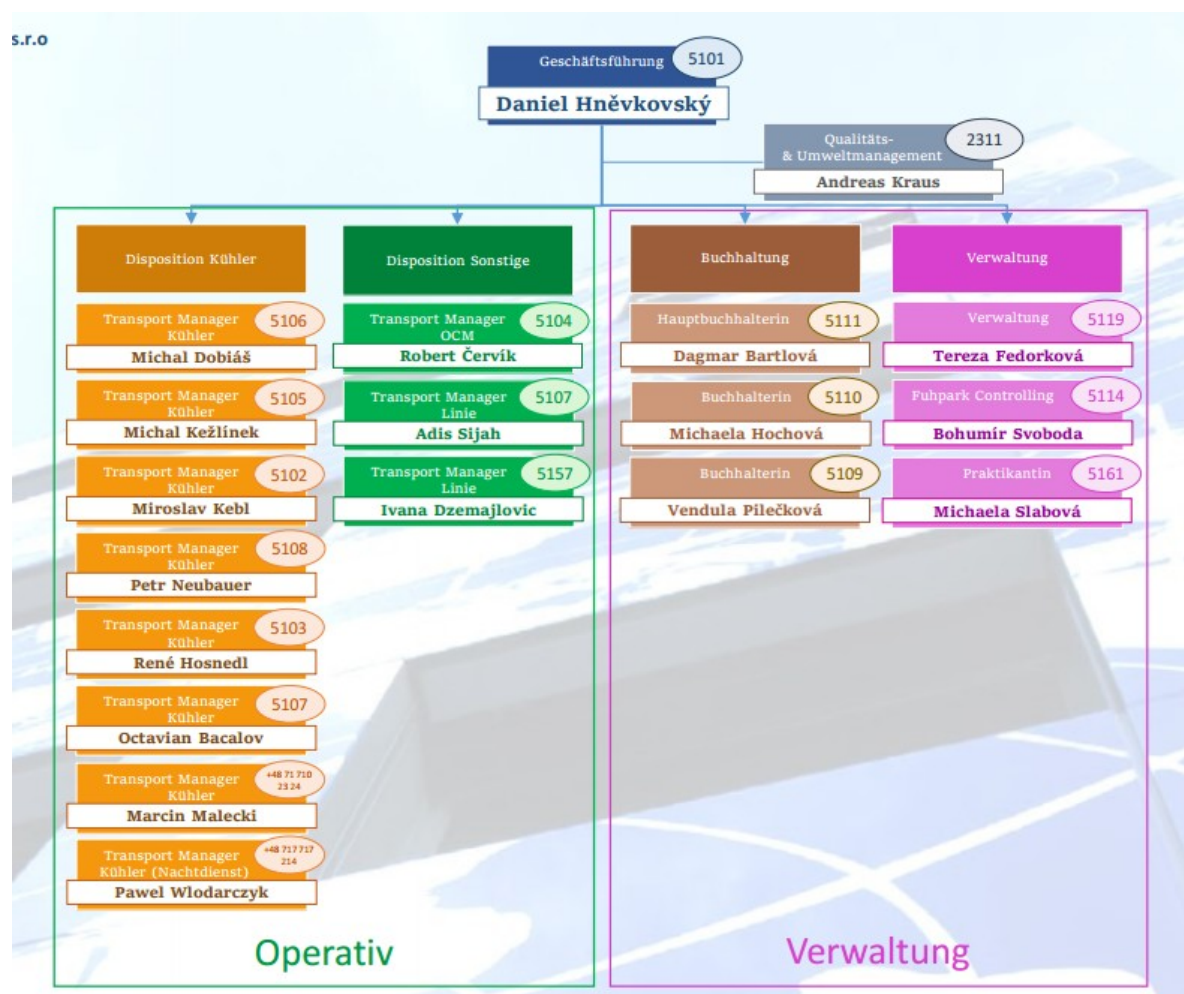
- **Oddělení dispečinku**

Dispečeři MKD (mezinárodní kamionové dopravy) se zabývají aktivní i pasivní komunikací se stávajícími i budoucími zahraničními zákazníky

telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu. Dále v rámci náplně práce řeší krizové situace a princip „just in time“, vyjednávají podmínky přepravy, objednávky, urgentní požadavky a komunikují se zahraničními úřady. Do náplně práce také patří monitoring tras řidičů a jejich navádění k cíli, kompletní administrativní správa vozového parku, servis vozidel apod. Každý dispečer se zabývá dílčí specifikací. Pracovník na dispečinku je hlavním komunikačním klíčovým článkem mezi společností a zákazníkem a také mezi společností a řidiči. Díky vysoké profesionalitě je zaručena stálost zákaznické základny. V tomto oddělení je zaměstnáno 6 dispečerů, kteří se střídají na dvousměnný provoz 7 dní v týdnu (Interní dokumenty Unterer s.r.o.).

Organizační upořádání společnosti Unterer s.r.o. je zobrazeno na obrázku níže.

Obrázek 14: Organizační uspořádání společnosti Unterer s.r.o.

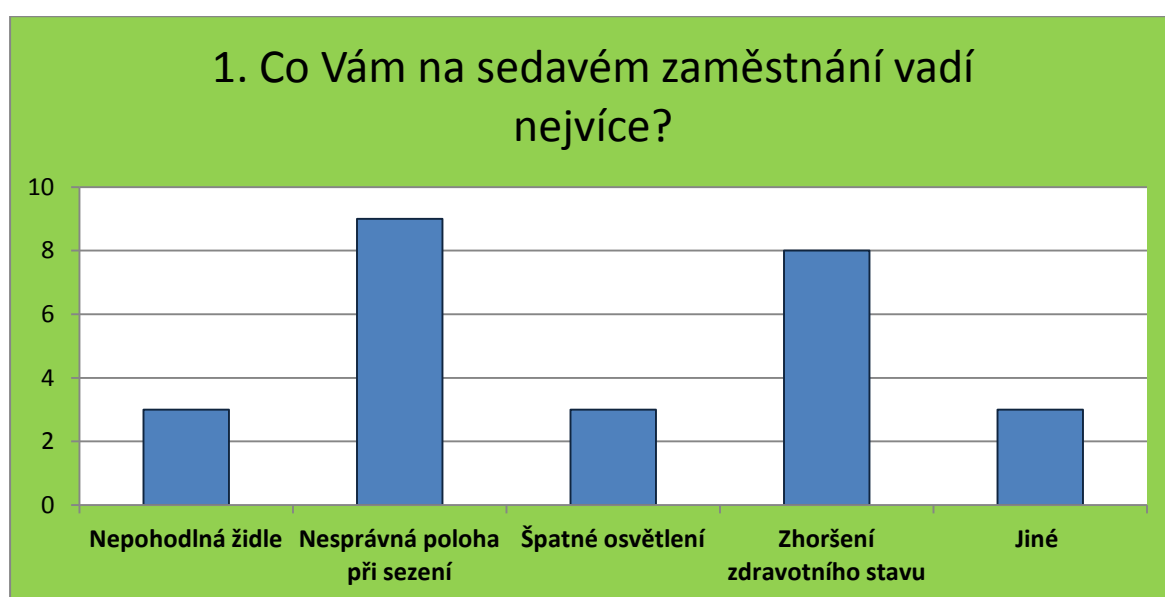


Zdroj: Interní dokumenty, 2017

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v období března roku 2017 se zaměstnanci vybrané společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 15 respondentů (zaměstnanci vybrané společnosti), kteří odpovídali celkem na 14 otázek, 1 otázka je otevřená, 5 otázek je polo zavřených, 8 otázek je uzavřených. Typy odpovědí byly pouze 1 správná odpověď, nebo možnost více odpovědí. U otázky č.12 bylo ke každé možnosti nutno přiřadit právě jedno pořadí 1-7, kde 1= nejsilnější vliv, 7= nejslabší vliv. Znění dotazníku je v celé podobě obsažen v příloze č.1.

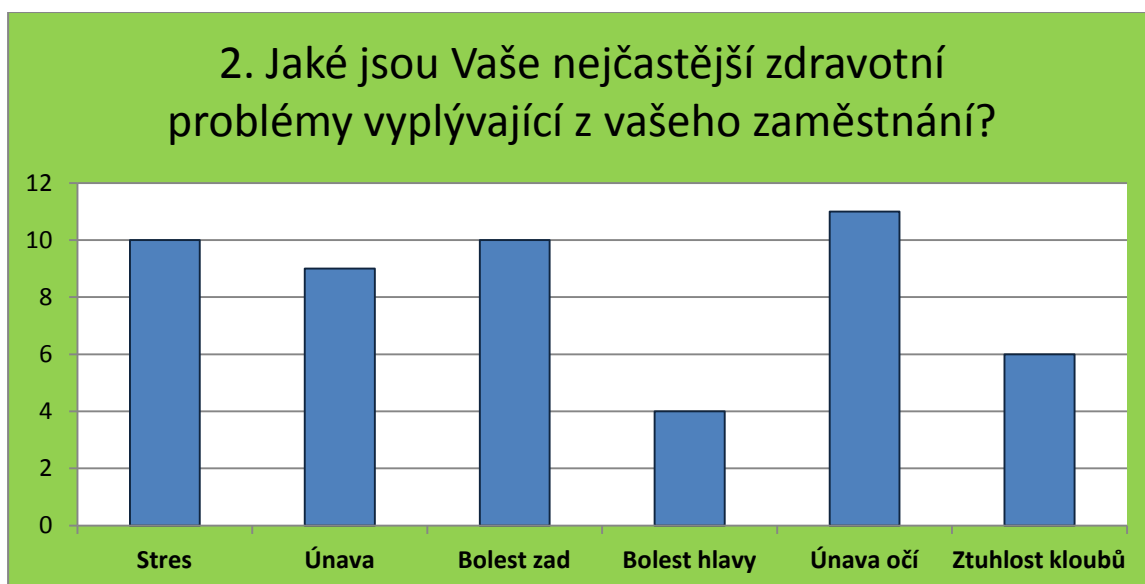
Graf 1: Co Vám na sedavém zaměstnání vadí nejvíce? (Může být i více odpovědí)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla *nesprávná poloha při sezení*, kterou respondenti zvolili 9 x, dále na druhém místě se objevovala odpověď zhoršení zdravotního stavu (8x). Shodný počet (po 3 hlasech) byl zvolen u odpovědí *nepohodlná židle*, *špatné osvětlení* a *jiné*, kde u volby jiné dotazování uváděli růst obezity a nedostatek pohybu.

Graf 2: Jaké jsou Vaše nejčastější zdravotní problémy vyplývající z Vašeho zaměstnání? (Může být i více odpovědí)



Jak lze vyčíst z grafu, zdravotní obtíže se u sedavého zaměstnání vyskytují ve významné míře. Negativní dopad má zaměstnání respondentů nejvíce na *zrak, dále na bolest zad a také stres s únavou*. Méně často, avšak stále ve velké míře se objevovaly odpovědi *únava a ztuhlost kloubů*.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

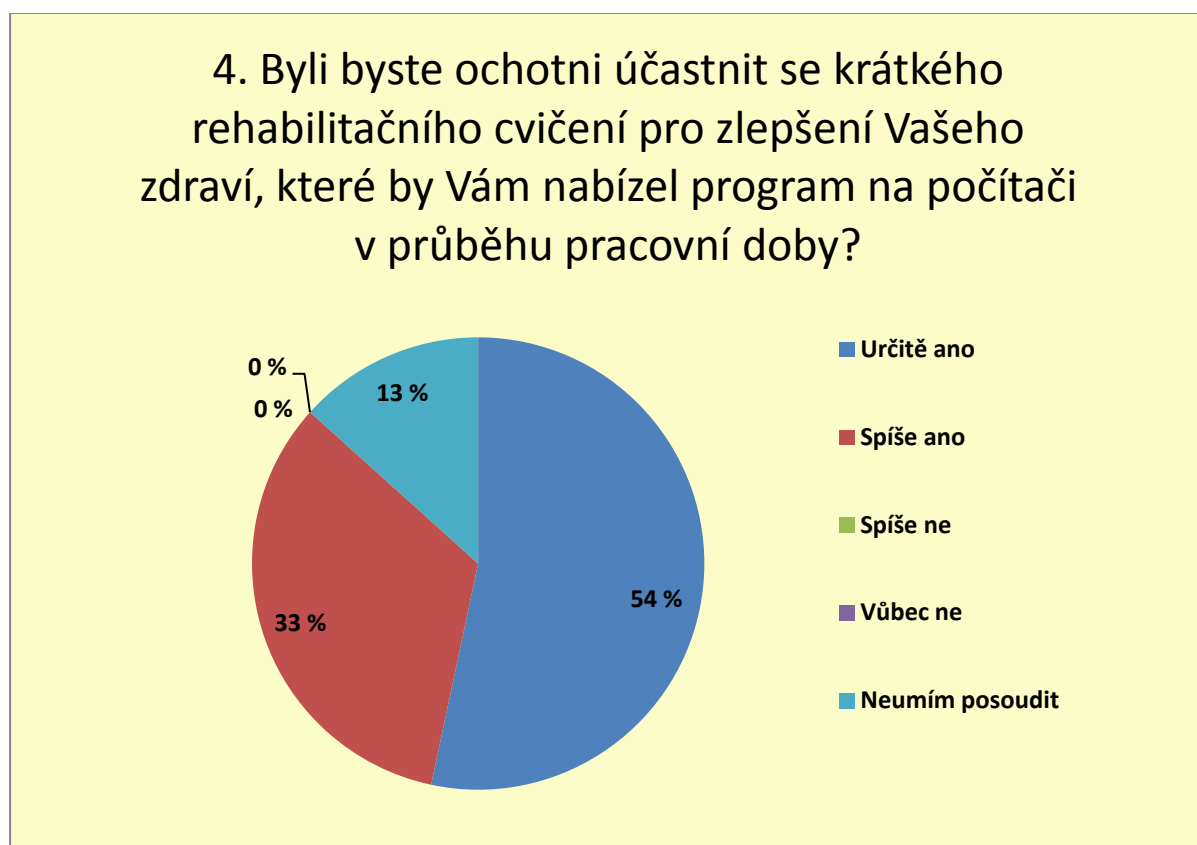
Graf 3: Ocenili byste rehabilitační cvičení/protažení v průběhu Vaší pracovní doby? (Vyberte 1 odpověď)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V návaznosti na otázku č.2 byli respondenti dotazováni na zájem o rehabilitační cvičení v průběhu pracovní doby, které by mohlo zmírnit či zlepšit již výše zmíněné obtíže plynoucí ze sedavého zaměstnání. Důležité je uvést, že odpověď *spíše ne* a *ne* se v odpovědích ani jednou nevyskytla. 67 % respondentů volilo jasnou odpověď *ano* a 33 % *spíše ano*. Z toho plyne závěr, že toto rehabilitační cvičení by ocenili všichni zaměstnanci vybrané společnosti.

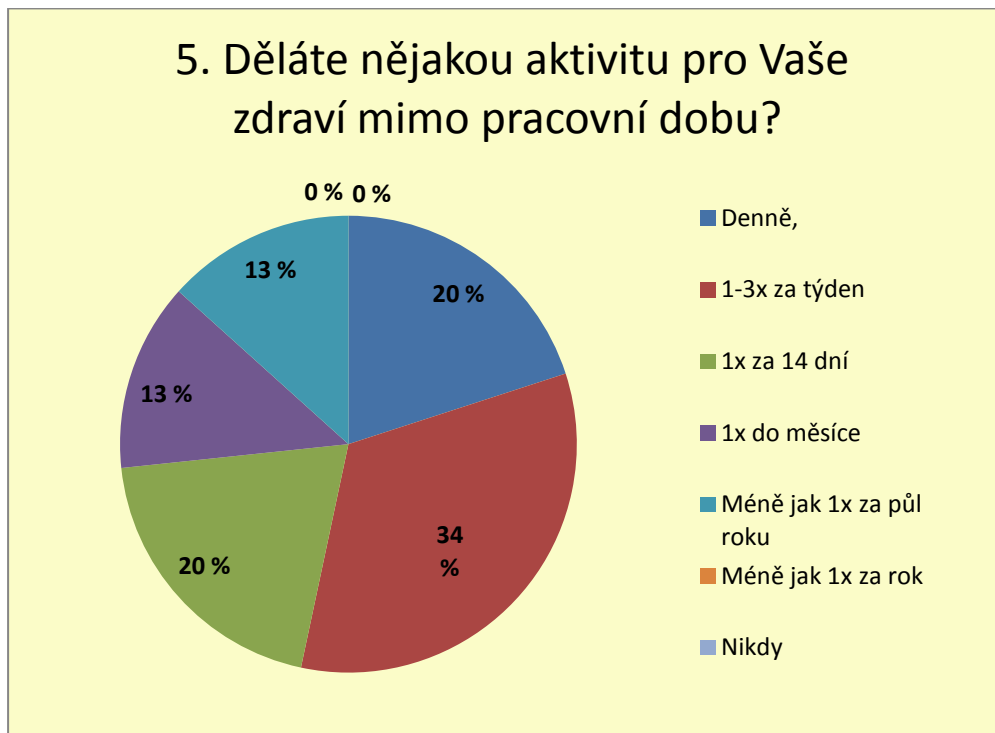
Graf 4: Byli byste ochotni účastnit se krátkého rehabilitačního cvičení pro zlepšení Vašeho zdraví, které by Vám nabízel program na počítači v průběhu pracovní doby? (Vyberte 1 odpověď)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Aby se rehabilitační cvičení v průběhu pracovní doby mohlo uskutečnit, byla tato 4. otázka zaměřena na zjištění zájmu o počítačový program, který by uvolňující cvičení v krátkých videích poskytoval přímo každému zaměstnanci, jak by potřeboval. Zájem o tuto možnost ze strany zaměstnanců byl vysoký a odpověď *určitě ano* zvolilo 54 %, *spíše ano* 33 % a 13 % dotazovaných neumělo posoudit, zda by se těchto cvičení díky programu účastnili. Odpověď *spíše ne* a *vůbec ne* nezvolil žádný z respondentů, což svědčí o tom, že tento program s cviky by byl ve společnosti pozitivně přijat.

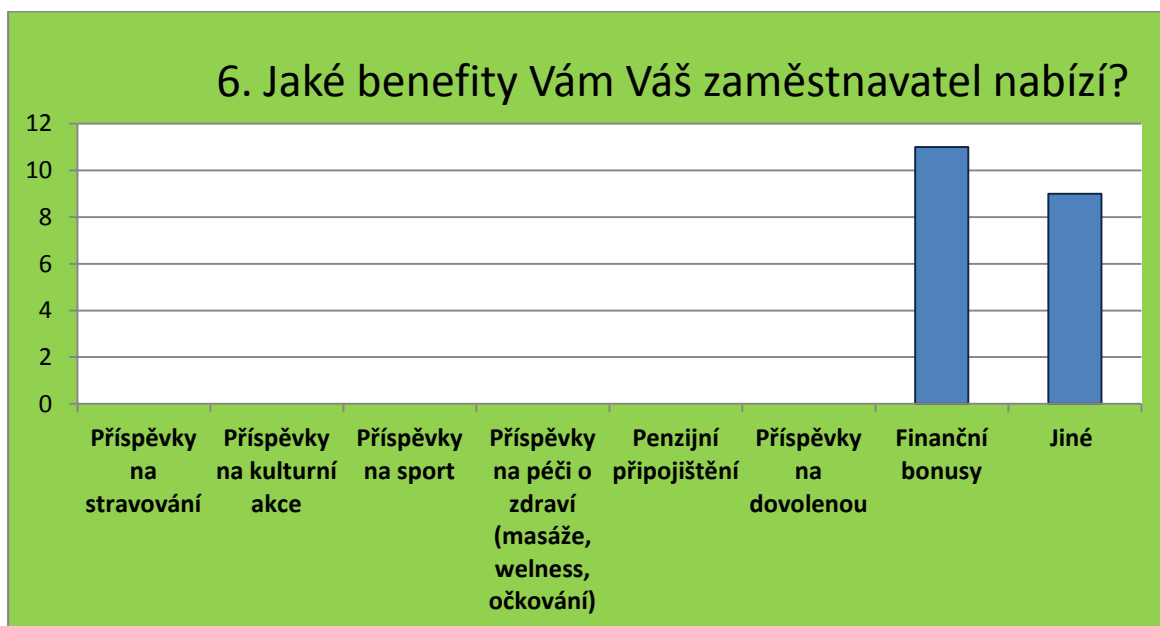
Graf 5: Děláte nějakou aktivitu pro Vaše zdraví mimo pracovní dobu? (Vyberte 1 odpověď)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Otázka č.5 byla zaměřena na zjišťování sportovních aktivit zaměstnanců mimo pracovní dobu, pro účel zjištění budoucího zájmu o zaměstnanecké benefity (jako je např. příspěvek na sport). Zjištění bylo vcelku pozitivní a sportovní aktivity vykonává většina dotazovaných. Jak je na grafu znázorněno 20 % respondentů odpovědělo, že sportují *denně*, 34 % zaměstnanců sportuje *1-3 x za týden*, 20 % *1x za 14 dní*. Shodně po 13 % hlasů získala odpověď *1x do měsíce* a *méně jak 1x za půl roku*. Z tohoto zjištění vyplývá, že v případě návrhu nefinančních benefitů pro pracovníky, by se příspěvek na sport rozhodně vyplatil.

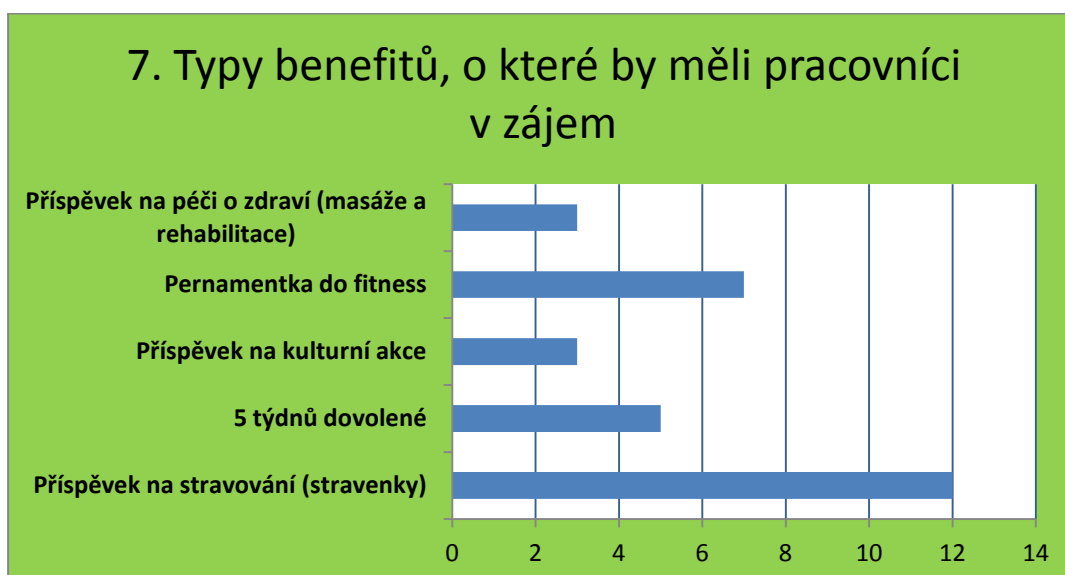
Graf 6: Jaké benefity Vám Váš zaměstnavatel nabízí? (Může být i více odpovědí)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V dotazníkovém šetření se otázka č. 6 zaměřovala na zjišťování aktuálních benefitů, které zaměstnavatel vybrané firmy svým pracovníkům poskytuje. Překvapivé je zjištění, že zvolená firma svým zaměstnancům příliš benefitů z výběru otázky neposkytuje. Jak lze vidět v grafu výše, zaměstnanci jsou odměňováni formou *finančních bonusů* a v odpovědi *jiné* byly od respondentů uvedeny benefity jako jsou jazykové kurzy nebo nápoje a ovoce na pracovišti.

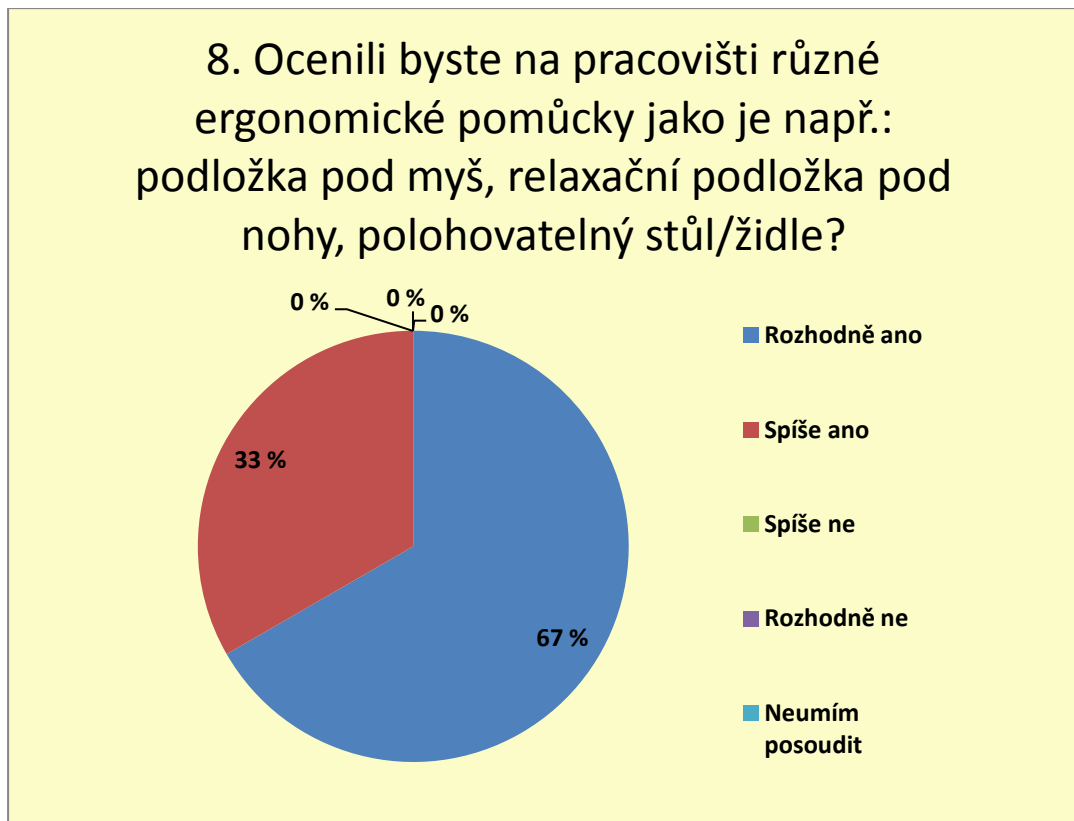
Graf 7: O jaké benefity, které by mohly zvýšit Vaši motivaci či výkonnost, byste ve svém zaměstnání měli zájem? (Doplňte)



Vlastní zpracování, 2017

Tato otázka byla zcela otevřená, aby respondenti mohli vyjádřit jakýkoliv názor ohledně zaměstnaneckých benefitů, které by ocenili, aby jim zaměstnavatel ve vybrané společnosti poskytoval. Nejžádanějším benefitem je příspěvek na stravování a permanentka do zařízení fitness. Třetí nejžádanější oblastí bylo navýšení dovolené na 5 týdnů. O 4. a 5. pozici se shodně dělí odpověď příspěvek na péči o zdraví, kde by pracovníci uvítali zejména poukaz na masáž či rehabilitace a také příspěvek na kulturní akce (lístky do kina/ divadla).

Graf 8: Ocenili byste na pracovišti různé ergonomické pomůcky jako je např.: podložka pod myš, relaxační podložka pod nohy, polohovatelný stůl/židle? (Vyberte 1 odpověď)

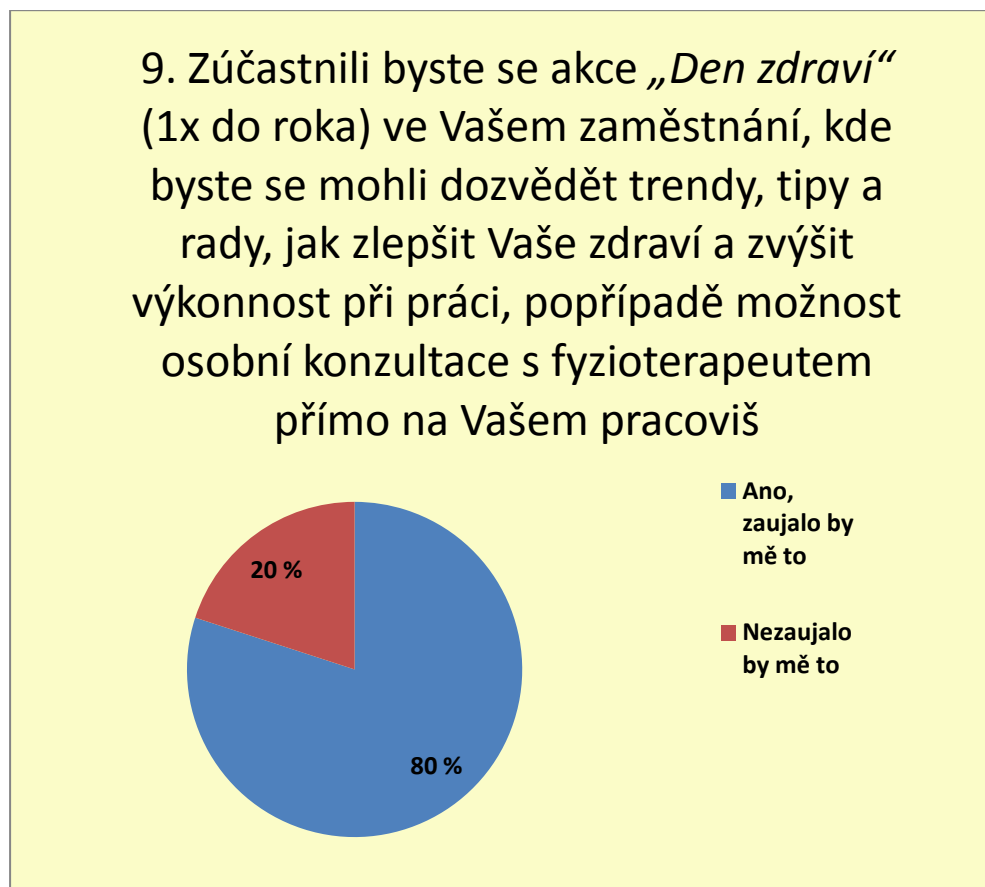


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pro zlepšující návrhy a opatření, které by zaměstnancům mohly ulehčit zdravotním obtížím v práci a zvýšit tím tak jejich výkonnost, byla položena otázka č. 8 a to, zda by měli zájem o ergonomické pomůcky na pracovišti, jako je např. relaxační podložka pod nohy, podložka pod myš vhodná na odlehčení zápěstí nebo dokonce polohovatelný stůl či židle. Ohlas respondentů byl velmi příznivý a 67 % jich uvedlo odpověď *rozhodně*

ano a 33 % spíše ano. Ostatní odpovědi (spíše ne, rozhodně ne a neumím posoudit) nebyly zvoleny ani jednou. K tomuto lze dodat, že nákup ergonomických pomůcek by velmi pozitivně ovlivnil zdravotní stav pracovníků a tím pádem zvýšil nejen jejich výkonnost, ale také chuť do práce.

Graf 9: Zúčastnili byste se akce „Den zdraví“ (1x do roka) ve Vašem zaměstnání, kde byste se mohli dozvědět trendy, tipy a rady, jak zlepšit Vaše zdraví a zvýšit výkonnost při práci, popřípadě možnost osobní konzultace s fyzioterapeutem přímo na Vašem pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jeden z inovativních návrhů na zvýšení motivaci zaměstnanců je i akce „Den zdraví“, na které by se zaměstnanci vybrané firmy mohli dozvědět trendy, tipy a rady, jak zlepšit zdraví a zvýšit výkonnost při práci. Dále velkou výhodou skýtá možnost osobní konzultace s fyzioterapeutem přímo na pracovišti. Drtivá většina dotazovaných volila odpověď *ano, zaujalo by mě to* (80 %) a pouhých 20 % by konání této akce *nezaujalo*, jak je znázorněno na výšečovém grafu nad textem. Také vzhledem k odpovědím na otázku č. 2 lze říci, že tato akce by byla pro dotazované více než vhodná.

Graf 10: Měli byste zájem dělat něco více pro své zdraví a kondici? (Vyberte 1 odpověď)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Doplňující otázka ohledně zájmu dělat něco více pro zdraví a kondici respondenti nejčastěji volili odpověď *chtěl/a bych, ale nemám čas*. Pouze okrajově byly zvoleny odpovědi *chtěl/a bych, ale nemám na to dostatek prostředků*, *chtěl/a bych, ale nevím, co proto udělat*, *nemám zájem* a otevřená odpověď *jiné* nebyla od dotazovaných vyplněna. Z výsledku lze usoudit, že navrhovaný PC program s rehabilitačními cviky v rámci pracovní doby by byl pro zaměstnance velkým přínosem.

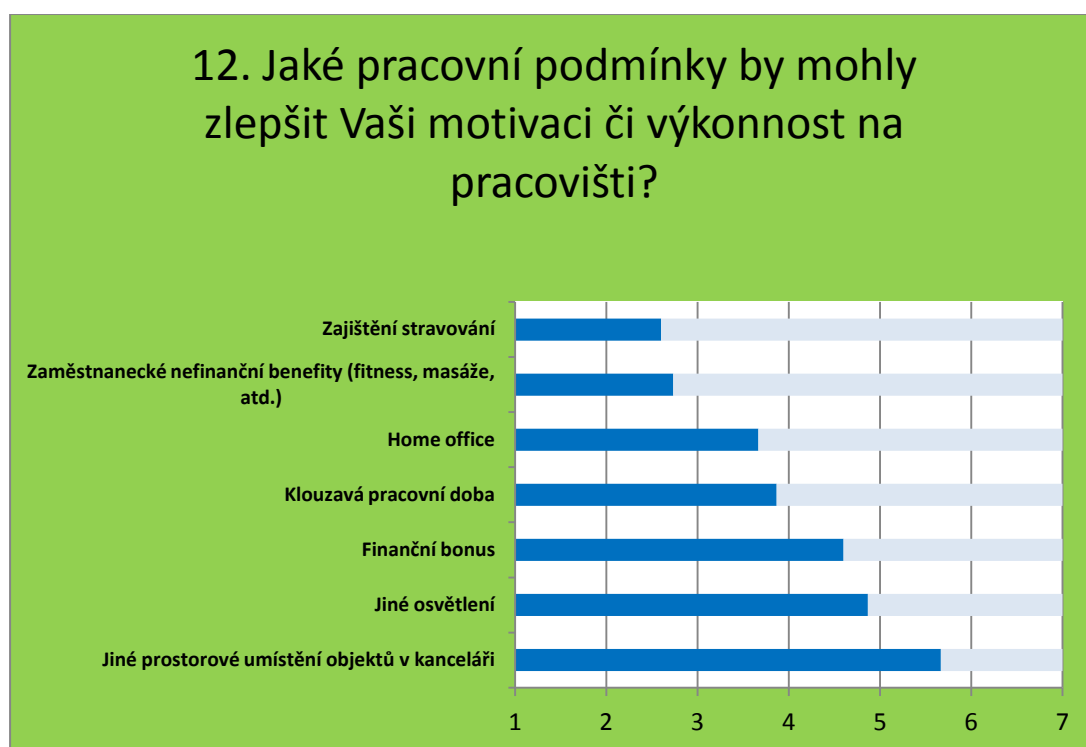
Graf 11: Do jaké míry si myslíte, že Vaše současné pracovní podmínky ovlivňují Vaši motivaci k práci, popřípadě výkonnost? (Vyberte 1 odpověď)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Prostřednictvím otázky č.11 byl zjišťován vliv současných pracovních podmínek na motivaci či výkonnost zaměstnanců. Celkově lze shrnout, že současné pracovní podmínky na pracovníky působí spíše pozitivně (13 % uvedlo *velmi pozitivně*, 34 % *spíše pozitivně*). *Spíše negativně* ovlivňují pracovní podmínky 20 % zaměstnanců a 33 % tuto skutečnost *neumí posoudit*. Možnost *velmi negativně* nikoho z dotazovaných neoslovila. Vzhledem k výsledku této otázky vyplývá doporučení ke zlepšení pracovních podmínek, kterého lze dosáhnout navrhovanými zlepšujícími opatřeními.

Graf 12: Jaké pracovní podmínky by mohly zlepšit Vaši motivaci či výkonnost na pracovišti? (Ke každé možnosti přiřadte právě jedno pořadí 1-7, 1= nejsilnější vliv, 7= nejslabší vliv)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 5: Výsledky otázky č.12 v dotazníkovém šetření

Odpovědi	Průměrné pořadí
Jiné prostorové umístění objektů v kanceláři	5,667
Jiné osvětlení	4,867
Finanční bonus	4,6
Klouzavá pracovní doba	3,867
Home office	3,667
Zaměstnanecké nefinanční benefity	2,733
Zajištění stravování	2,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tato otázka je zaměřena na názor zaměstnanců, které pracovní podmínky by mohli zlepšit jejich motivaci, výkonnost či spokojenost. Každé z navrhovaných možností byla respondenty udělena důležitost od 1-7, kde 1= nejsilnější vliv, 7= nejslabší vliv. V tabulce výše jsou znázorněna jednotlivá průměrná pořadí pracovních podmínek. Čím má průměrné pořadí menší číslo, tím více je daná pracovní podmínka pro dotazované důležitá. Jak vyplývá z grafického

znázornění, nejsilnější vliv na zvýšení motivace by mělo *zajištění stravování*, na druhém místě zaměstnanecké *nefinanční benefity* (fitness, masáže, atd.), třetí místo obdržela možnost *home office*, další v pořadí byla *klouzavá pracovní doba*. Nejslabší vliv na motivaci pak měly možnosti: *finanční bonus*, *jiné osvětlení a jiné prostorové upořádání*. Lze tedy usoudit, že zaměstnavatel by měl svým pracovníkům nabízet jimi zvolené zaměstnanecké benefity místo finančních bonusů (jak bylo zjištěno v otázce č.6), pak je možno docílit vyšší spokojenosti všech zúčastněných.

Graf 13: Jakého jste pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jak je znázorněno v grafu č. 13., respondenti byli spíše mužského pohlaví (60 %) a 40 % dotazovaných tvořily ženy.

Graf 14: Do jaké věkové kategorie spadáte?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pro návrhy inovativních změn byl také z hlediska efektivity zjišťován věk respondentů. 46 % dotazovaných tvoří největší skupinu ve věkovém rozmezí 31-40 let, dále 27 % je ve věku 18-30 let, 20 % tvoří zaměstnanci ve věku 41-50 let a pouze 1 zaměstnanec (7 %) spadá do věkové kategorie 51-60 let. Z toho lze vyvodit závěr, že inovativní změny v oblasti ergonomie jsou vhodné pro každou věkovou kategorii, nicméně mladší skupina zaměstnanců by ocenila také návrh zaměstnaneckých nefinančních benefitů, které by mohly nejen zvýšit jejich motivaci, ale také spokojenost a pomáhat udržet dobrý zdravotní stav.

Shrnutí dotazníkového šetření

Otázky v dotazníku byly zaměřeny na tyto tematické okruhy: zjišťování nespokojenosti týkající se sedavého zaměstnání a následných problémů, které z této problematiky vyplývají; zjišťování současných zaměstnaneckých benefitů a průzkum nových možností, které by mohly zvýšit motivaci pracovníků; zjišťování názoru na návrhy zlepšení pracovních podmínek v oblasti ergonomie. Dle zjištěných odpovědí jsou v následujícím textu navrženy zlepšující inovativní opatření, která povedou nejen ke zvýšení motivace, ale také ke zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců.

4.3 Program na PC s rehabilitačními cviky

Moderní trendy udávají jasný směr v přístupu k zaměstnancům jako k nejcennějšímu kapitálu společnosti, proto je nutné pracovníky motivovat k ještě lepším výkonům a uspokojovat jejich přání a potřeby a rozvíjet jejich potenciál.

V rámci zvyšování nejen motivace a výkonnosti pracovníků, ale také v rámci zlepšování jejich zdravotního i psychického stavu, navrhuji počítačový software s rehabilitačními cviky pro sedavé zaměstnání v kanceláři. Název programu jsem tematicky zvolila „Pracujeme zdravě“ (Healthy work). Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, téměř 97 % respondentů by se takovéto rehabilitační aktivity pravidelně účastnili a 100 % zaměstnanců by cvičení během pracovní doby ocenilo.

Program „Pracujeme zdravě“ by se skládal ze dvou modulů rehabilitačních cviků pro sedavé zaměstnání. Jak je uvedeno v literární rešerši, obzvláště při práci na počítači by se měly dodržovat pauzy na odpočinek po 2,5 hodinách, a to platí také při sezení na kancelářské židli, kde je velmi doporučeno pozice měnit. První modul by byl zaměřen na dopolední protažení těla, druhý modul by byl zaměřen na odpolední uvolnění od špatného držení těla a napravení bolestí vzniklých v průběhu pracovní doby. Tyto rehabilitační cviky jsou jednoduché, ale velmi účinné a nezaberou více jak 5 minut v každém modulu. Na skladbě cviků se podílel fyzioterapeut Bc. et Bc. Jaroslav Zeman. Existuje již celá škála doporučení a cvičení vhodných do kanceláře, nicméně drtivá většina zaměstnanců tyto aktivity nedodrжуje, nebo se ospravedlňují nedostatkem času či nesprávnou technikou cviků. Proto navrhuji tento počítačový program, který by na cviky automaticky upozorňoval a spouštěl krátká videa s jejich provedením přímo na obrazovce v rámci pracovní doby. Tento software by automaticky dodržoval doporučenou přestávku po 2,5 hodinách a spouštěl by se sám, tak aby pracovníci nebyli zatíženi myšlenkou, že zapomněli cvičit. Další výhodou tohoto programu je možnost oddálení a přerušení, kdyby se krátké cvičení v danou chvíli pracovníkovi nehodilo, program se poté připomene sám. Tento software by se dal individuálně nastavit dle požadavků ze strany zaměstnanců (po diskusi s fyzioterapeutem).

Myslím si, že program „Pracujeme zdravě“ by mohl být užitečný nejen ve společnosti Unterer s.r.o., ale také v dalších podnicích, kde převažuje sedavé zaměstnání s náplní práce na počítači.

Cenové rozpětí (včetně DPH) by se pohybovalo dle IT služeb a dle velikosti firmy, která by program využívala. Licence programu by byla poskytována vždy na 1 kalendářní rok včetně služeb, jako je aktualizace, individuální úpravy, servis apod.

- společnost do 20 zaměstnanců, 10 000Kč
- společnost do 50 zaměstnanců, 20 000 Kč
- společnost do 100 zaměstnanců, 30 000 Kč
- společnost nad 100 zaměstnanců, 40 000 Kč

Ukázky rehabilitačních a protahovacích cviků v programu „Pracujeme zdravě“ jsou uvedeny a popsány v příloze č. 2. Provedení cviků bylo také upraveno do podoby demo videa. V obrázku níže je stručná ukázka těchto cviků v kanceláři.

Obrázek 15: Ukázka rehabilitačních cviků v kanceláři



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.4. Den zdraví

Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření, akce „Den zdraví“, který by se konal jednou za rok, by byl přijat velmi kladně dotazovanými (pracovníky). Jednalo by se o akci, zaměřenou na péči o fyzický zdravotní stav zaměstnanců a nejen na teoretické úrovni, která by zahrnovala přednášky, rady a trendy, jak zlepšit svou fyzickou kondici při sedavém zaměstnání, ale také s praktickou ukázkou rehabilitačních cviků přímo na pracovišti. Vyčleněn by byl od zaměstnavatele jeden celý den, kdy by se tato akce mohla uskutečnit. Pro tento účel jsem oslovila fyzioterapeuta Bc. et Bc. Jaroslava Zemana, který přibližně nastínil a také připravil program pro Den zdraví.

Strukturu a obsah programu lze vidět v následující tabulce.

Tabulka 6: Harmonogram akce „Den zdraví“

Čas	Program
9:00 – 10:00	Přednáška: mentální zdraví, nauka a vysvětlení „mindfulness“
10:15 – 11:15	Cvičení: dynamický kancelářský strečink
11:30 – 12:00	Přednáška + ukázka: základní ergonomie
12:00 – 13:00	Pauza na oběd
13:00 – 14:00	Cvičení: kompenzační cviky
14:15 – 17:00	Individuální konzultace se zaměstnanci o daných problémech a potížích

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Cena akce „Den zdraví“ připravená a vedená Bc. et Bc. Jaroslavem Zemanem je stanovena v rozmezí 3000 – 4000 Kč dle náročnosti programu.

4.5 Ergonomické pomůcky do kanceláře


Pokud zaměstnanci pracují více než 4 hodiny na počítači, v kanceláři, doporučuje se pořízení a zvolení správných ergonomických pomůcek tak, aby se pracovníci cítili lépe, aby sedavá práce co nejméně ovlivňovala jejich zdraví i psychickou stránku života.

- **Ergonomické podložky, podnožky a opěrky pod nohy**

Tyto pomůcky jsou zhotoveny tak, aby umožnily uživateli při sezení zaujmout optimální ergonomickou pozici při práci a přirozený sklon chodidel. Opěrka nohy k počítači snižuje napětí a únavu nohou, zad i krční páteře. Zdravotní kolébky s masážní funkcí stimulují akupresurní body a přispívají k vitalitě a zdraví člověka. Kvalitu a spolehlivost zaručují značky Humanscale, Fellowes, Kensington a Wedo.

Pro zvolenou společnost byly vybrány tyto typy podložek, které lze vidět v tabulce níže.

Tabulka 7: Ergonomické podložky, podnožky a opěrky pod nohy

TYP	CENA (s DPH) a parametry
<p data-bbox="464 1335 895 1368">Fellowes Standard Ergonomics</p>  A black, rectangular footrest with a grid of small, raised circular bumps on its top surface. The brand name 'Fellowes' is visible in the center of the top surface. It has a slightly raised front edge and a small lip on the right side.	<p data-bbox="1246 1335 1362 1368">563 Kč</p> <ul data-bbox="1171 1447 1453 1753" style="list-style-type: none">• výška opěrky nastavitelná ve dvou pozicích• protiskluzové gumové podložky• 80x448x334 mm

- opěrka obsahuje výstupky, které masírují chodidlo a tím snižují únavu a prokrvují chodidla
- jednoduchá, hezká a funkční opěrka pod nohy s velkou plochou na chodidla
- volně nohou nastavitelný úhel sklonu podložky napomáhá zlepšení krevního oběhu
- pevná elegantně tvarovaná konstrukce pomáhá předcházet bolestem kříže
- vhodná i pro bosé nohy

WEDO Footrest Ergoswing



- jednoduchá, kvalitně provedená ergonomická podložka pod nohy od firmy Wedo, která umožní nastavit správnou polohu nohou
- poniklovaná nožní opěra dovoluje plynulé regulování stupačky mírným tlakem nohou
- vroubkovaná horní plocha je z pevného ABS materiálu zabraňující sklouzávání

835 Kč

- minimální výška 3,5 cm
- maximální výška 13 cm
- rozměr stupačky 47,5x30 cm
- celkový rozměr 47,5x38x12,5 cm
- hmotnost 1600 g

Sole Massage



- 5 nastavitelných poloh, masážní a houpací pohyb
- podložka pod nohy Sole Massage je nakloněná tak, aby pozvedla nohy a usnadnila správné držení těla
- S pěti možnostmi nastavení výšky je snadné najít skutečně pohodlné řešení
- nožní opěrka Sole Massage má speciálně navržený povrch tak, aby stimuloval nervová zakončení na plosce chodidla a napomáhal tak Vašemu uvolnění a pohodlí během dne
- jemný houpací mechanismus umožňuje procvičit si při sezení kotníky, aby se zlepšila cirkulace krve a předešlo se nahromadění tekutin v lýtkách

1271 Kč

- nastavení výšky od 7,5 do 13 cm
- mechanismus pro snadné naklápění (0 – 30°)
- jemný kývavý mechanismus umožňuje procvičování kotníků při sezení

Energizer™ Foot Support akupresurní nožní opěrka

1513Kč

- pevná a stabilní konstrukce
- akupresurní výstupky pro masáž chodidel



- relaxační opěrka nohou Energizer™ Foot Support přináší nový komfort při práci s počítačem
- jemný pryžový povrch s akupresurními body příjemně stimuluje a prokrvuje chodidla a tím přispívá k zdravotní prevenci a celkové pohodě při dlouhé práci s počítačem
- free-floating platforma umožňuje intuitivní kývavý pohyb

- velká opěrná plocha
- 3 různé pozice a náklon až 25 stupňů
- hezký vzhled

Fellowes Professional Series

Opěrka na nohy s vyhříváním a chlazením



- originální vyhřívací a hladicí opěrku na nohy

1513 Kč

- 125 wattů (nízké nastavení); 250 wattů (vysoké nastavení)
- regulace výšky podložky (2 pozice: 127 mm a 152 mm) a také možnost nastavení tři úhlů: 5°, 14° nebo 20°.

<p>Fellowes</p> <ul style="list-style-type: none"> - akupresurní masážní hrbolky pomáhají ke zmírnění stresu při práci - v zimě nebudou mrznout chodidla, v létě chodidlům nebude příliš teplo - z profesionální série 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,25 m přívodný kabel • rozměry 150 x 415 x 246
---	--


Zdroj: Kancelarske-sluzby.cz, ND


Kalkulace pro 15 osob je individuální v závislosti na vybraném typu podložky. Cenově se rozmezí pohybuje od 8 845 Kč – 22 695 Kč. Jednotlivé druhy lze kombinovat dle přání zaměstnance.

- **Ergonomické podložky pod myš a zápěstí**

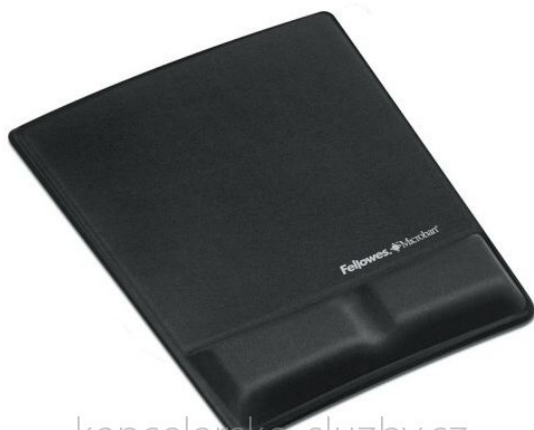
Ergonomické podložky pod myš poskytují podporu pro zápěstí a také snižují kontaktní tlak. Pomáhají předcházet zánětlivým onemocněním šlach a přetížení vazů. Tyto podložky ocení pracovníci při každodenní dlouhodobé práci na počítači.

Tabulka 8: Ergonomické podložky pod myš a zápěstí

TYP	CENA (s DPH) a parametry
<p style="text-align: center;">Gelová podložka pod zápěstí Fellowes Crystal</p> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> - vyrobena z průhledného gelového materiálu 	<p style="text-align: center;">266 Kč</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozměry 18x122x88 m • provedení v barvě černé

<ul style="list-style-type: none"> - povrch je příjemný na dotek, snadno se čistí - gel se vytvaruje podle ruky a redukuje tlak na zápěstí - protiskluzové dno zabraňuje klouzání podložky po pracovní ploše 	
<p style="text-align: center;">Silikonová podložka pod myš a zápěstí</p>  <ul style="list-style-type: none"> - inovační design přispívá k většímu komfortu - moderní a stylový design sluší každému interiéru - elipsovitý design umožňuje pohodlné podepření zápěstí - vhodná pro optickou nebo laserovou myš - snadno se čistí a udržuje 	<p style="text-align: center;">422 Kč</p> <ul style="list-style-type: none"> • dostupné v 6 barevných kombinacích

**Pěnová podložka pod myš a zápěstí Health-V
Fabric**



kancelarske-sluzby.cz

- vynikající ergonomická a zdravotní podložka pod myš Fellowes Health-V Fabric
- je vhodná pro efektivní používání optické a laserové myši a svým tvarem a antibakteriálním povrchem přispívá k prevenci onemocnění zápěstí a karpálního tunelu.
- microban® je antimikrobiální ochrana proti nečistotám, zápachu a skvrnám způsobených bakteriemi a plísní.
- speciální patentovaná konstrukce podložek pod zápěstí Health-V předchází zúžení karpálního tunelu
- podložky pod myš zajišťují dokonalou kvalitu zachycení pohybu jak optické, tak laserové myši

466 Kč

- odolný potah z materiálu Lycra
- dostupné ve 2 provedeních: černá, grafitová
- podložka pod myš má zabudovanou gelovou podložku pod zápěstí
- protiskluzová úprava

**Esselte - gelová podložka pod myš
transparentní**



- průhledná gelová podložka pod myš s ergonomickou oporou zápěstí
- díky neutrální barvě je lehce kombinovatelná s ostatními počítačovými doplňky
- příjemná na dotek, protiskluzový povrch
- výrobek je schválen Českou ergonomickou společností

478 Kč

- rozměry 200x25x23
0 mm
- barva krystalicky
modrá

**Gelová podložka pod myš Vidamic
Technogel®**



- rám podložky je z důvodu dlouhé životnosti po obvodu plastový
- v přední části vrchní strany obsahuje příjemný Technogel®, který je pokryt velmi kvalitní tkaninou, která je při dotyku velmi příjemná
- technogel® minimalizuje riziko vzniku poškození karpálního tunelu
- v prostoru určeném pro pohyb myši je speciální povrch, který je vytvořen pro přesné vedení myši
- povrch neklade myši žádný odpor a tím zvyšuje přesnost a komfort práce
- ve spodní části podložky pod myš je guma, která zamezuje „klouzání“ po pracovním povrchu
- díky pružnosti a tlumícím vlastnostem gelu zabraňuje vzniku tlakových bodů, které mohou vést až k závažnějším zdravotním problémům

1 029 Kč

- výplň: celogelová
- materiál: Technogel®
- barva: černá gelová část / antracit plocha pod myš
- povrch: s extrémní klouzavostí (pro myš)
- použitá látka pod zápěstí: lycra
- spodní povrch: měkká guma s přilnavostí (aby necestovala po pracovním povrchu)
- gelové části od prostoru pod myš: 14mm
- rozměry: 287x208x 25 mm
- záruka: 120 měsíců

Zdroj: Kancelarske-sluzby.cz, ND

Kalkulace pro 15 osob je individuální v závislosti na vybraném typu podložky. Cenově se rozmezí pohybuje od 3990 Kč – 15435 Kč. Jednotlivé druhy lze kombinovat dle přání zaměstnance.

4.6 Návrh na příspěvek na sportovní aktivity

Díky pozitivním ohlasům a zájmu ze strany pracovníku v oblasti sportovních aktivit navrhuji tři druhy zaměstnaneckých benefitů speciálně navržených pro formu Unterer s.r.o.

4.6.1 Karta MultiSport

Jedná se o zcela jedinečný produkt v oblasti nepeněžních benefitů pro zaměstnance, který zajistí zaměstnancům neomezený vstup do sportovních a relaxačních zařízení na území celé ČR. Za velkou výhodu lze považovat střídání aktivit i sportovišť, a to libovolně bez omezení. Výsledkem pohybu je odbourání stresu, což vede k větší spokojenosti zaměstnanců a vyšší efektivitě ve vykonávání pracovních úkonů.

Financování programu MultiSport

Financování může plynout z různých zdrojů. Vzhledem k potřebám zaměstnavatele, jeho zaměstnanců a jejich finančním možnostem se vyhodnotí, zda bude program financován z provozních prostředků firmy, z vlastních prostředků zaměstnance (měsíční srážka ze mzdy), nebo dokonce kombinací dvou výše uvedených způsobů financování. Cena karty MutliSport závisí na počtu osob, které jsou do programu přihlášeny, ale také na modelu financování vyplývajícího z procentuálního rozdělení měsíčních nákladů mezi zaměstnavatele a zaměstnance. Nejpopulárnějšími způsoby financování jsou: úhrada nákladů na program zaměstnavatelem v plné výši, nebo rozdělení nákladů mezi zaměstnavatele a zaměstnance v poměru 50:50, kdy polovinu nákladů hradí zaměstnavatel, druhou polovinu pak zaměstnanec. Zúčtovací období trvá jeden kalendářní měsíc. Za zmínku také stojí, že spolupráce je nezávazná ve formě písemné smlouvy s měsíční výpovědní lhůtou. Obě strany mohou od smlouvy bez udání důvodu kdykoli odstoupit (Multisport.cz, 2015).

Výhody pro zaměstnance:

- Možnost pravidelného pohybu
- Libovolný výběr ze sítí sportovišť

- Libovolný výběr druhu sportu
- Odbourání stresu
- Zlepšení fyzické kondice, snížení obezity
- Prevence onemocnění
- Zvýšení motivace a výkonnosti v práci

Výhody pro zaměstnavatele

Výhody pro zaměstnavatele znázorňuje následující tabulka (Multisport.cz, 2015).

Tabulka 9: Výhody pro zaměstnavatele MultiSport

<p>Sport a relaxace bez hranic</p>	<ul style="list-style-type: none"> - k dispozici jsou pro sportovní vyžití stovky zařízení po celé ČR - zaměstnanci mají výběr ze široké nabídky sportovních aktivit - sportoviště lze libovolně střídát, není třeba se vázat na konkrétní zařízení
<p>Neomezený přístup</p>	<ul style="list-style-type: none"> - neomezený přístup do sportovního zařízení (možno i denně) - aktivní trénink či relaxace
<p>Prevence</p>	<ul style="list-style-type: none"> - benefit zaměřený na zdraví, kondici a rovnováhu zaměstnanců - každodenní sport a relaxace je tou nejlepší cestou, jak pečovat o své zdraví a předcházet nemocem z povolání
<p>Minimální administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - minimální nároky na personální oddělení při zpracovávání

	<p>programu MultiSport</p> <ul style="list-style-type: none"> - pravidelný a přesný přehled o čerpání benefitů - investice plně pod kontrolou - plná zákaznická podpora
Daňové výhody	<ul style="list-style-type: none"> - nepeněžní forma plnění výhodnější alternativou než navyšování mezd zaměstnancům - využití daňového zvýhodnění benefitů pro firmy - benefit také funguje jako nezdanitelná část příjmu na straně zaměstnance
Smlouva bez závazků	<ul style="list-style-type: none"> - platba pouze za karty, které jsou aktivní - měsíční aktualizace přihlášených karet - forma písemné smlouvy s měsíční výpovědní lhůtou - od smlouvy je možné bez udání důvodu kdykoli odstoupit
Výhodné financování	<ul style="list-style-type: none"> - financování probíhá zaměstnavatelem v plné výši, nebo se na jejím financování zaměstnanci částečně podílejí - program MultiSport je flexibilní

Vlastní zpracování, 2017

Ukázka dostupných sportovních zařízení pro České Budějovice a okolí viz obrázek níže.

Obrázek 16: Přehled sportovních zařízení v programu MultiSport v Českých Budějovicích a okolí

Zadaná adresa:

české budějovice

–

LANOVKA 1 - LEZECKÉ CENTRUM Lannova třída 238/2 České Budějovice Česká republika 0.16 km	Fight Club Senovážné nám.2 České Budějovice Česká republika 0.37 km	Fitness 14 F. A. Gerstnera 2151/6 České Budějovice Česká republika 0.79 km	Plovárna České Budějovice Sokolský ostrov 4 České Budějovice Česká republika 0.82 km
Zimní stadion České Budějovice Budějovice, F.A. Gerstnera 7/8 České Budějovice Česká republika 0.86 km	Romana Beranová - Fit Studio Pražská 67 České Budějovice Česká republika 1.21 km	KVALITA Fitness Husova třída 1373/13 České Budějovice Česká republika 1.31 km	Zvonárna Dobrovodská silnice 1109 České Budějovice Česká republika 1.85 km
Performance Power Center České Budějovice Karolíny Světlé 540/6 České Budějovice Česká republika 2.15 km	Cvičko s L.I.M. - Neplachov Neplachov 47 Neplachov Česká republika 19.29 km	Squash & Fitness Český Krumlov Tovární 66 Český Krumlov 38101 Česká republika 19.69 km	

Zdroj: Multisport.cz, 2015

Cena jedné MultiSport karty je přibližně 899 Kč, pro zvolenou firmu by tento benefit pro 15 zaměstnanců vyšel přibližně na 13 500 Kč měsíčně.

4.6.2 KVALITA fitness

Ve sportovním zařízení KVALITA fitness má firemní členství formu sdíleného kreditu. Tzn., že firma zašle zálohu na účet (např. 50.000), která funguje jako kredit na čerpání služeb. Poté lze z toho kreditu čerpat jakékoliv služby s 10 % nebo 20 % slevou v závislosti na objemu čerpaných služeb, které budou součástí smlouvy. Obvykle jsou placeny firmou pouze jednorázové vstupy, případně je z kreditu strháván příspěvek na měsíční členství. Lze také nastavit maximální možnou částku na jednoho člověka, kterou 1 zaměstnanec může čerpat (např. 1.000 Kč/měsíčně) (Šmejkal, 2017).

Pokud by byla celková fakturace za měsíc vyšší než 10.000 Kč, byla by aplikována sleva 10 % z níže uvedených cen jednorázových vstupů a členství. Každý měsíc by firma dostávala vyúčtovací fakturu s přehledem čerpání služeb jednotlivými zaměstnanci. Samozřejmě je možná i varianta, že by firma zakoupila jednorázově členství pro zaměstnance na jeden rok. Potom by sleva z těchto cen byla 20 %.

Za jednoznačnou výhodu pro společnost Unterer s.r.o. lze považovat polohu KVALITY fitness, která je pouze pár kroků od sídla společnosti. Bezprostřední blízkost

tohoto sportovního zařízení by znamenala pro zaměstnance značnou úsporu času či využití doby polední pauzy k pohybu.

Např. 15 osob * členství STANDARD S (špička: sály + posilovna) * 1100 * 12 měsíců = 198.000 Kč – 20 % = 158.400 Kč.

Obrázek 17: Ceník KVALITY fitness pro 2017

POPIS	DÉLKA VSTUPU	CENA JEDNORÁZOVÝCH VSTUPŮ			
		špička		mimo špičku*	
		před slevou		před slevou	
* BASIC 60 minut	60 + 15*	120 Kč		100 Kč	
* BASIC 75 minut (jen sály)	75 + 15*	150 Kč		125 Kč	
* BASIC 90 minut	90 + 15*	180 Kč		150 Kč	
* BASIC WELLNESS	60 + 35*	204 Kč		176 Kč	

* délka vstupu = skutečný počet placených minut + počet minut navíc (*plusová tolerance*) pro převlečení, přípravu apod. (*Celkový čas se počítá od průchodu recepcí na vstupu a na výstupu.*)

čas mimo špičku = pracovní dny do 14:00 odchod, nepracovní dny celé

čas špička = odchod a příchod kdykoliv

POPIS	CENA ČLENSTVÍ ZA MĚSÍC			
	špička		mimo špičku*	
	před slevou		před slevou	
ECONOMY (měsíční)	1.400 Kč		1.100 Kč	
ECONOMY (roční)	1.100 Kč		850 Kč	
STANDARD S (měsíční)	1.500 Kč		1.200 Kč	
STANDARD S (roční)	1.150 Kč		900 Kč	
STANDARD W (měsíční)	1.800 Kč		1.400 Kč	
STANDARD W (roční)	1.500 Kč		1.200 Kč	
PREMIUM (měsíční)	2.200 Kč		1.800 Kč	
PREMIUM (roční)	1.800 Kč		1.500 Kč	

Zdroj: (Šmejkal, 2017)

4.6.3 Permanentka na plavání (Plavecký stadion České Budějovice)

Plavání slouží k relaxaci a k uvolnění, k aktivnímu pohybu a zvyšování fyzické kondice. Tato varianta sportovního využití by přišla mnohým zaměstnancům vhod z důvodu trávení značné části pracovní doby na kancelářské židli u počítače a vhodná by byla také pro ty, kterým nevyhovují sportovní zařízení, jako jsou fitness centra. Plavecký stadion má také výhodou polohu v blízkosti sídla společnosti. Pro předplatitele karet jsou nastaveny

cenově zvýhodněné vstupy a to od 40 Kč/1hod./os. Celý ceník je dostupný v příloze č.3. (Cb.sport.cz, 2016).

V případě společnosti Unterer s.r.o. by vstupy vyšly pro 15 zaměstnanců na 2400 Kč měsíčně (s předpokládanou návštěvností každého zaměstnance 1x týdně na 1 hodinu).

4.7 Návrh příspěvku na stravování

Stravenky jsou absolutní jedničkou mezi benefity a pro zaměstnavatele také nejvýhodnější variantou přispívání na stravování zaměstnanců. Příspěvek na stravování formou stravenek poskytuje svým zaměstnancům 92% firem a institucí. Jsou daňově výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Daňově uznatelný náklad je až do výše 55 % hodnoty stravenky, maximálně 70 % stravného. V posledních letech ceny obědů rostou, za posledních pět let o zhruba 10 %. Nominální hodnota stravenky, která je nejvýhodnější a nejlépe využitelná v rámci daňového zvýhodnění pro rok 2017 je 109 Kč (Seky.cz, 2017).

Úspora a výhody pro zaměstnavatele

- daňové zvýhodnění stravenek (investice do zaměstnanců o 48 % výhodnější než investice do mzdy)
- optimalizace nákladů
- efektivní řešení podpory stravování s minimální administrativou
- stravenky představují daňově uznatelný náklad, který odpovídá 55 % nominální hodnoty stravenky (Cz.benefity.sodexo.com, 2017)

Příjem navíc a výhody pro zaměstnance

- příspěvek na stravné je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob
- zaměstnanec neodvádí ze stravenek sociální ani zdravotní pojištění
- jednoduché vyhledávání provozoven (Cz.benefity.sodexo.com, 2017)

Stravenky Chèque Déjeuner

Výhodou těchto stravenek je univerzálnost použití kupónů, zákazníci mohou využít kupóny jak ve velkých, tak i malých městech, vesnicích, rekreačních centrech České republiky. Jídelní kupóny se zákazníkům (firmám, podnikům, soukromníkům, úřadům, státním institucím) dodávají v šekových knížkách, které jsou uzpůsobené a mohou být personifikované dle požadavků klienta. Další výhodou šekových knížek jsou i vložené slevové a dárkové poukázky. Optimální výše nominální hodnoty pro rok 2017 je **109 Kč** (Seky.cz, 2017).

Stravenky Gastro Pass

Stravenka Gastro Pass je nejjednodušší a nejefektivnější cesta, jak zaměstnancům přispět na stravování. Je daňově uznatelná až do 55% nominální hodnoty stravenky, nespadá do vyměřovacího základu u zaměstnance, dále je osvobozená od odvodů na sociální a zdravotní pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Zaměstnanec tak získá o 45% vyšší hodnotu. Zaměstnavatel ušetří použitím stravenky Gastro Pass 48 % nákladů v porovnání se mzdou. Daňově nejvýhodnější stravenka Gastro Pass má od 1. 1. 2017 hodnotu **109 Kč** (Cz.benefity.sodexo.com, 2017).

5. Závěr

Má diplomová práce se zabývala tématem vlivu pracovního prostředí na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku. Náročná doba a konkurenční tlak si žádá čím dál více odvážnější kroky v celé podstatě personálního řízení, a to nejen na materiální úrovni, nýbrž i prostřednictvím vnitřního uspokojení zaměstnanců, kteří tvoří srdce celé organizace. Jedině spokojený a motivovaný pracovník může odvést kvalitní práci, která je po něm požadována. K tomuto počínání musí organizace pro lidský kapitál vyvinout značné úsilí a přizpůsobit mu pracovní podmínky tak, aby mohl podávat ty nejlepší výkony v souladu se svým přesvědčením, firemními hodnotami a kulturou. Aby tyto pracovní podmínky byly správně nastaveny, musí podnik znát přání a potřeby svých pracovníků, jedině pak lze vytvořit synergii, která bude mít blahodárný dopad nejen na jednotlivce uvnitř společnosti, ale také na úsilí, které společnost vyvíjí, aby dosáhla svých cílů a poslání.

Diplomová práce je členěna do dvou částí – do teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá úvodem do lidských zdrojů a podmínkami potřebnými pro jejich řízení, dále zejména ergonomií práce, která velmi výrazně pomáhá tvarovat podmínky pro práci. Zmíněna je také problematika motivace a výkonnosti lidského kapitálu a s tím související systém odměňování. Praktická část je zaměřena na zkoumání vlivu pracovních podmínek na motivaci zaměstnanců a zjištění současných nedostatků v této oblasti pro zvolenou společnost Unterer s.r.o.. Pro tento účel byly provedeny osobní rozhovory se zaměstnanci společnosti, kde byly zjištěny nedostatky ve zkoumané oblasti. Následným dotazníkovým šetřením se podařilo získat konkrétní data, která sloužila k posouzení současného stavu v organizaci a také k získání vhodných podkladů pro návrhy nápravných opatření.

Z vyplynulých výsledků dotazníkového šetření a expertního posouzení byly navrženy inovativní změny ve vybavení pracovního místa ergonomickými pomůckami, dále byl vytvořen počítačový program „*Pracujeme zdravě*“, který je zacílen na krátké rehabilitační cviky ve formě videí v průběhu pracovní doby, a tím pomáhá zlepšit jak motivaci, tak i výkonnost pracovníků. V důsledku velmi kladných ohlasů byla vytvořena akce „*Den zdraví*“, která by se konala jednou ročně za účelem vzdělávání zaměstnanců v oblasti zdravých návyků při sedavém zaměstnání zároveň s možností

osobní konzultace s fyzioterapeutem přímo na pracovišti. Jako další opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců byly navrženy nové zaměstnanecké benefity, které plynou z individuálních potřeb a přání pracovníků.

Veškeré zlepšující návrhy jsou zpracovány i s přibližnou kalkulací nákladů pro případný zájem o realizaci, který společnost Unterer s.r.o. vřele projevila.

I. Summary

My thesis has dealt with the topic of impact of work environment on employee motivation in the selected company and its aim was to briefly literally introduce the issue of human resources and personnel management conditions, further to shed a light on the importance of ergonomics and the impact of working conditions on employees' motivation as well as their subsequent remuneration options.

The methodology part includes the interviews with employees of the selected company, which were needed to determine primary information and follow-up survey, where the topic of the impact of working conditions on staff motivation and performance was specified.

The outcome of the thesis is to propose innovative improvement measures leading to positive changes in the area of human resource management. This ought to result in the improvement of both the physical condition of workers and their satisfaction and motivation to administer the best possible job performance; not only currently, but even henceforth.

All proposals for improving are processed with an approximate cost of the realization in case of potential interest, which has been significantly shown by company Unterer Ltd.

Key words: working conditions, ergonomics, motivation, performance, employee compensations.

II. Přehled použité literatury

Literatura:

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. Vyd.). Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bohlander, G. W., & Snell, S. (2010). *Managing human resources*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.

Horalíková, M. (1999). *Personální řízení* (3. vyd.). Praha: Credit.

Kleibl, J. (1996). *Metody personální práce*. Praha: VŠE.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada

Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (2. vyd.). Praha: Management Press.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.

Kozel, R. Mlynářová, L & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.

Michalík, D. (2009). *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*. Oddělení psychologie OPe MV ČR.

Sláma O. (2004). *Ergonomie a uplatnění jejích nástrojů a metod na pracovišti*. Praha. Akademie práce a zdraví ČR, o.p.s. MPSV ČR.

Truneček, J. (1999). *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět Management změny*. Praha: VŠE.

Internetové zdroje:

Abecedazahrady.dama.cz. (2016). *Rostliny do kanceláře, které přispějí vašemu zdraví*. Přejato z: <http://abecedazahrady.dama.cz/clanek/14-rostlin-do-kancelare-ktere-prospeji-vasemu-zdravi>

Absolutin.cz. (ND). *Cafeteria systém*. Přejato z <http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/cafeteria-system/>

Cb.sport.cz. (2016). *Ceník služeb plaveckého stadionu*. Přejato z <http://www.cbsport.cz/ceniky/cenik-sluzeb-plaveckeho-stadionu/>

Cz.benefity.sodexo.com. (2017). *Stravenky Gastro Pass*. Přejato z <http://cz.benefity.sodexo.com/stravenky/gastropass>

Delta.at. (2015). *Pracovní prostředí kanceláře*. Přejato z <http://www.delta.at/cz/tiskove-zpravy/pracovni-prostredi-kancelare-ma-vyznamny-vliv-na-vykonnost-zamestnancu/>

Eazk.cz. (2012). *Mikroklima na pracovišti*. Přejato z <http://www.eazk.cz/mikroklima-na-pracovisti/>

Ergonomics.com.au. (2014). *What is ergonomics*. Přejato z <http://www.ergonomics.com.au/what-is-ergonomics/>

Ergonomics.org. (2017). *Ergonomics*. Přejato z <http://ergonomics.org/>

Filosofie-uspechu.cz. (2012). *Jak motivovat zaměstnance*. Převzato z <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Interierovaporadna.cz. (2017) *Teorie barev*. Převzato z http://interierovaporadna.cz/?page_id=265

Kancelarske-sluzby.cz, ND. *Podložky a podnožky pod nohy k PC*. Převzato z: <http://www.kancelarske-sluzby.cz/podlozka-a-podnozka-pod-nohy-k-pc>

Kancelarske-sluzby.cz, ND. *Podložky pod myš a zápěstí*. Převzato z: <http://www.kancelarske-sluzby.cz/Silikonova-podlozka-pod-mys-a-zapesti>

Kariera.ihned.cz. (2005). *Cafeteria zvyšuje motivaci*. Převzato z <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>

Khabars.net. (2016). *Kancelář ve stylu FENG SHUI*. Převzato z <http://www.khabars.net/home-office-space-limited/home-office-office-room-design-small-home-office-layout-ideas-within-home-office-small-space-ideas-how-to-have-a-home-office-where-space-is-limited/>

Mojezada.cz. (2017). *Ergonomie při práci na PC*. Převzato z <http://www.mojezada.cz/ergonomie/sedave-zamestnani/43-ergonomie-pri-praci-na-pc?schem=2>

Mojezada.cz. (2017). *Prevence bolesti zad*. Převzato z <http://www.mojezada.cz/prevence-bolesti-zad/pohybove-aktivity/44-bu%C4%8F-aktivni-pri-praci-vsede?schem=2>

Multisport.cz. (2015). *Nabídka pro zaměstnavatele*. Převzato z: <https://www.multisport.cz/cs/pro-zamestnavatele/nabidka/>

Multisport.cz. (2015). *Přehled sportovních zařízení v programu MultiSport v Českých Budějovicích a okolí*. Převzato z <https://www.multisport.cz/cs/sportoviste/?/front/get/48.9756578/14.480254999999943/1/1/20/-/%C4%8Cesk%C3%A9%20Bud%C4%9Bjovice>

- Multisport.cz. (2015). *Výhody pro zaměstnavatele*. Převzato z <https://www.multisport.cz/cs/pro-zamestnavatele/vyhody-pro-zamestnavatele/>
- Muzskystyl.cz. (2016). *Kreativní a zdravé prostředí*. Převzato z <https://www.muzskystyl.cz/jak-na-kreativni-a-zdrave-pracovni-prostredi-prvnim-krokem-je-spravny-kancelarsky-nabytek/>
- Paštiková, J. (25.1.2007). *Nemoci z práce: hrozba číhá i v kanceláři*. Převzato z http://finance.idnes.cz/nemoci-z-prace-hrozba-ciha-i-v-kancelari-d9c-/podnikani.aspx?c=A070125_672261_zamestnani_vra
- Podnikator.cz. (2012). *Pracovní prostředí*. Převzato z <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:18329/Pracovni-prostredi>
- Seky.cz. (2017). *Stravenky Chèque Déjeuner*. Převzato z <http://www.seky.cz/produkty/stravenky/>
- Skvelenapady.cz. (2016). *12 nápadů na zdravé pracovní prostředí*. Převzato z <http://skvelenapady.cz/12-napadu-na-zdrave-pracovni-prostredi/>
- Spcr.cz.(2013). *Zaměstnanecké benefity v roce 2013*. Převzato z http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_benifty_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%9Bn.pdf
- Spine-health.com. (2010). *Jak kancelářská židle může snížit bolest zad*. Převzato z <http://www.spine-health.com/wellness/ergonomics/office-chair-how-reduce-back-pain>
- Šmejkal. A. (2017). *Návrh firemního členství v KVALITA fitness*. Převzato z: <https://email.seznam.cz/#inbox/18928>
- Technicke-normy-csn.cz. (2015). *Norma ČSN ISO 6385 (833510)*. Převzato z http://www.technicke-normy-csn.cz/833510-csn-iso-6385_4_15139.html

Top-office.cz. (2011). *Velkoprostorová kancelář*. Převzato z <http://www.top-office.cz/kancelarsky-nabytek/andromeda>

Unterer.at. (2016). *Společnost Unterer Logistic a její činnost*. Převzato z <http://www.unterer.at/en/unternehmen.html>

Urban, J. (2005). *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. Převzato z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

Urban, J. (2013). *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců*. Převzato z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

Viennapoint.cz. (2017). *Oddělené kanceláře*. Převzato z <http://www.viennapoint.cz/en-us/>

Vlk, T. (2010). *Motivace, odměňování a změna systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku* (Diplomová práce, Bankovní institut vysoká škola Praha, Česká republika). Převzato z https://is.bivs.cz/th/11311/bivs_m/DIPLOMOVA_PRACE.pdf

Vydrová, M. (2009). *Sedavé zaměstnání aneb přímá cesta do invalidního důchodu*. Převzato z <http://www.vitalia.cz/clanky/sedave-zamestnani-aneb-prima-cesta-do-invalidniho-duchodu/>

Westfieldhealth.com. (2015). *Exploring health and investment in the workplace*. Převzato z <http://www.westfieldhealth.com/business/research-blog/research-insight/2015/09/18/exploring-health-and-wellbeing-investment-in-the-workplace>

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Složky pracovního prostředí.....	12
Obrázek 2: Oddělené kanceláře	14
Obrázek 3: Velkoprostorová kancelář.....	15
Obrázek 4: Kancelář ve stylu FENG SHUI	16
Obrázek 5: Přehled základních ergonomických kritérií pracovních míst	17
Obrázek 6: Rozměrové řešení pracoviště.....	18
Obrázek 7: Teplé a studené barvy	19
Obrázek 8: Správná poloha sezení při práci.....	23
Obrázek 9: Negativní dopady při sedavém zaměstnání	25
Obrázek 10: Řízení výkonu jako integrující faktor.....	36
Obrázek 11: Formy odměňování.....	40
Obrázek 12: TOP benefity roku 2013 zkoumaných 155 českých společností.....	42
Obrázek 13: Méně časté benefity	43
Obrázek 14: Organizační uspořádání společnosti Unterer s.r.o.....	51
Obrázek 15: Ukázka rehabilitačních cviků v kanceláři.....	65
Obrázek 16: Přehled sportovních zařízení v programu MultiSport v Českých Budějovicích a okolí	81
Obrázek 17: Ceník KVALITY fitness pro 2017	82

Seznam tabulek

Tabulka 1: Působení barev	19
Tabulka 2: Hmotné odměny	31
Tabulka 3: Složky ovlivňující pracovní výkon	36
Tabulka 4: Historický vývoj společnost Unterer Logistics.....	47

Tabulka 5: Výsledky otázky č.12 v dotazníkovém šetření	61
Tabulka 6: Harmonogram akce „Den zdraví“	66
Tabulka 7: Ergonomické podložky, podnožky a opěrky pod nohy	68
Tabulka 8: Ergonomické podložky pod myš a zápěstí.....	72
Tabulka 9: Výhody pro zaměstnavatele MultiSport	79

Seznam grafů

Graf 1: Co Vám na sedavém zaměstnání vadí nejvíce? (Může být i více odpovědí) 52	
Graf 2: Jaké jsou Vaše nejčastější zdravotní problémy vyplývající z Vašeho zaměstnání? (Může být i více odpovědí)	53
Graf 3: Ocenili byste rehabilitační cvičení/protažení v průběhu Vaší pracovní doby? (Vyberte 1 odpověď).....	53
Graf 4: Byli byste ochotni účastnit se krátkého rehabilitačního cvičení pro zlepšení Vašeho zdraví, které by Vám nabízel program na počítači v průběhu pracovní doby? (Vyberte 1 odpověď).....	54
Graf 5: Děláte nějakou aktivitu pro Vaše zdraví mimo pracovní dobu? (Vyberte 1 odpověď).....	55
Graf 6: Jaké benefity Vám Váš zaměstnavatel nabízí? (Může být i více odpovědí) 56	
Graf 7: O jaké benefity, které by mohly zvýšit Vaši motivaci či výkonnost, byste ve svém zaměstnání měli zájem? (Doplňte)	56
Graf 8: Ocenili byste na pracovišti různé ergonomické pomůcky jako je např.: podložka pod myš, relaxační podložka pod nohy, polohovatelný stůl/židle? (Vyberte 1 odpověď).....	57
Graf 9: Zúčastnili byste se akce „Den zdraví“ (1x do roka) ve Vašem zaměstnání, kde byste se mohli dozvědět trendy, tipy a rady, jak zlepšit Vaše zdraví a zvýšit výkonnost při práci, popřípadě možnost osobní konzultace s fyzioterapeutem přímo na Vašem pracovišti?	58
Graf 10: Měli byste zájem dělat něco více pro své zdraví a kondici? (Vyberte 1 odpověď).....	59

Graf 11: Do jaké míry si myslíte, že Vaše současné pracovní podmínky ovlivňují Vaši motivaci k práci, popřípadě výkonnost? (Vyberte 1 odpověď)	60
Graf 12: Jaké pracovní podmínky by mohly zlepšit Vaši motivaci či výkonnost na pracovišti? (Ke každé možnosti přiřaďte právě jedno pořadí 1-7, 1= nejsilnější vliv, 7= nejslabší vliv)	61
Graf 13: Jakého jste pohlaví?	62
Graf 14: Do jaké věkové kategorie spadáte?	63

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník: Vliv pracovních podmínek na motivaci a výkonnost zaměstnanců.....	98
Příloha 2: Ukázka rehabilitačních a uvolňujících cviků do kanceláře (v rámci PC programu „Pracujeme zdravě“).....	102
Příloha 3: Ceník plaveckého stadionu v Českých Budějovicích.....	110

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník: Vliv pracovních podmínek na motivaci a výkonnost zaměstnanců.

Dobrý den, v rámci mé diplomové práce „Vliv pracovních podmínek na motivaci zaměstnanců“ na fakultě ekonomické JU bych Vás tímto ráda požádala o vyplnění stručného dotazníku. Průzkum je zaměřen zejména na **ergonomii, pracovní podmínky, motivaci na pracovišti a také benefity pro zaměstnance**. Dotazník je zcela anonymní a vyplnění nezabere více jak 5 minut.

Předem mockrát děkuji za ochotu.

Bc. Michaela Slabová

1. Co Vám na sedavém zaměstnání vadí nejvíce? (Může být i více odpovědí)

- Nepohodlná židle
- Nesprávná poloha při sezení
- Špatné osvětlení
- Zhoršení zdravotního stavu
- Jiné (prosím uveďte, které):

2. Jaké jsou Vaše nejčastější zdravotní problémy vyplývající z vašeho zaměstnání? (Může být i více odpovědí)

- Stress
- Únava
- Bolest zad
- Bolest hlavy
- Únava očí
- Ztuhlost kloubů
- Jiné (prosím uveďte, které):

3. Ocenili byste rehabilitační cvičení/protažení v průběhu Vaší pracovní doby? (Vyberte 1 odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Byli byste ochotni účastnit se krátkého rehabilitačního cvičení pro zlepšení Vašeho zdraví, které by Vám nabízel program na počítači v průběhu pracovní doby? (Vyberte 1 odpověď)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne
- Neumím posoudit

5. Děláte nějakou aktivitu pro Vaše zdraví mimo pracovní dobu? (Vyberte 1 odpověď)

- Denně,
- 1-3x za týden
- 1x za 14 dní
- 1x do měsíce
- Méně jak 1x za půl roku
- Méně jak 1x za rok
- Nikdy

6. Jaké benefity Vám Váš zaměstnavatel nabízí? (Může být i více odpovědí)

- Příspěvky na stravování
- Příspěvky na kulturní akce
- Příspěvky na sport
- Příspěvky na péči o zdraví (masáže, wellness, očkování)
- Penzijní připojištění

- Příspěvky na dovolenou
- Finanční bonusy
- Jiné (prosím uveďte, které):

7. O jaké benefity, které by mohly zvýšit Vaši motivaci či výkonnost, byste ve svém zaměstnání měli zájem (Doplňte)

8. Ocenili byste na pracovišti různé ergonomické pomůcky jako je např.: podložka pod myš, relaxační podložka pod nohy, polohovatelný stůl/židle? (Vyberte 1 odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Neumím posoudit

9. Zúčastnili byste se akce Den zdraví (1x do roka) ve Vašem zaměstnání, kde byste se mohli dozvědět trendy, tipy a rady, jak zlepšit Vaše zdraví a zvýšit výkonnost při práci, popřípadě možnost osobní konzultace s fyzioterapeutem přímo na Vašem pracovišti? (Vyberte 1 odpověď)

- Ano, zaujalo by mě to
- Nezaujalo by mě to

10. Měli byste zájem dělat něco více pro své zdraví a kondici? (Vyberte 1 odpověď)

- Chtěl/a bych, ale nemám čas
- Chtěl/a bych, ale nemám na to dostatek prostředků
- Chtěl/a bych, ale nevím co proto udělat

- Nemám zájem
- Jiné (prosím uveďte, které):

11. Do jaké míry si myslíte, že Vaše současné pracovní podmínky ovlivňují Vaši motivaci k práci, popřípadě výkonnost? (Vyberte 1 odpověď)

- Velmi pozitivně
- Spíše pozitivně
- Spíše negativně
- Velmi negativně
- Neumím posoudit

12. Jaké pracovní podmínky by mohly zlepšit Vaši motivaci či výkonnost na pracovišti? (Ke každé možnosti přiřaďte právě jedno pořadí 1-7, 1= nejsilnější vliv, 7= nejslabší vliv)

- Jiné prostorové umístění objektů v kanceláři
- Jiné osvětlení
- Home office
- Klouzavá pracovní doba
- Zajištění stravování
- Zaměstnanecké nefinanční benefity
- Jiné (prosím uveďte, které):

13. Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž

14. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

Rehabilitační uvolňující cviky do kanceláře

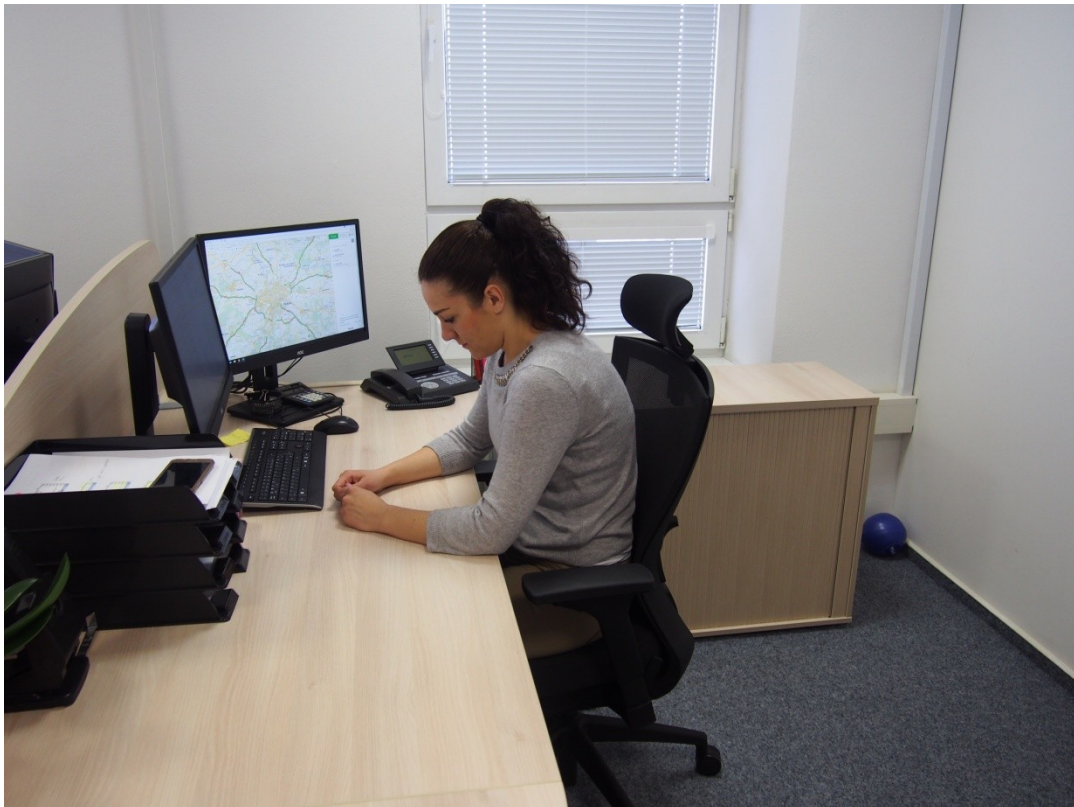
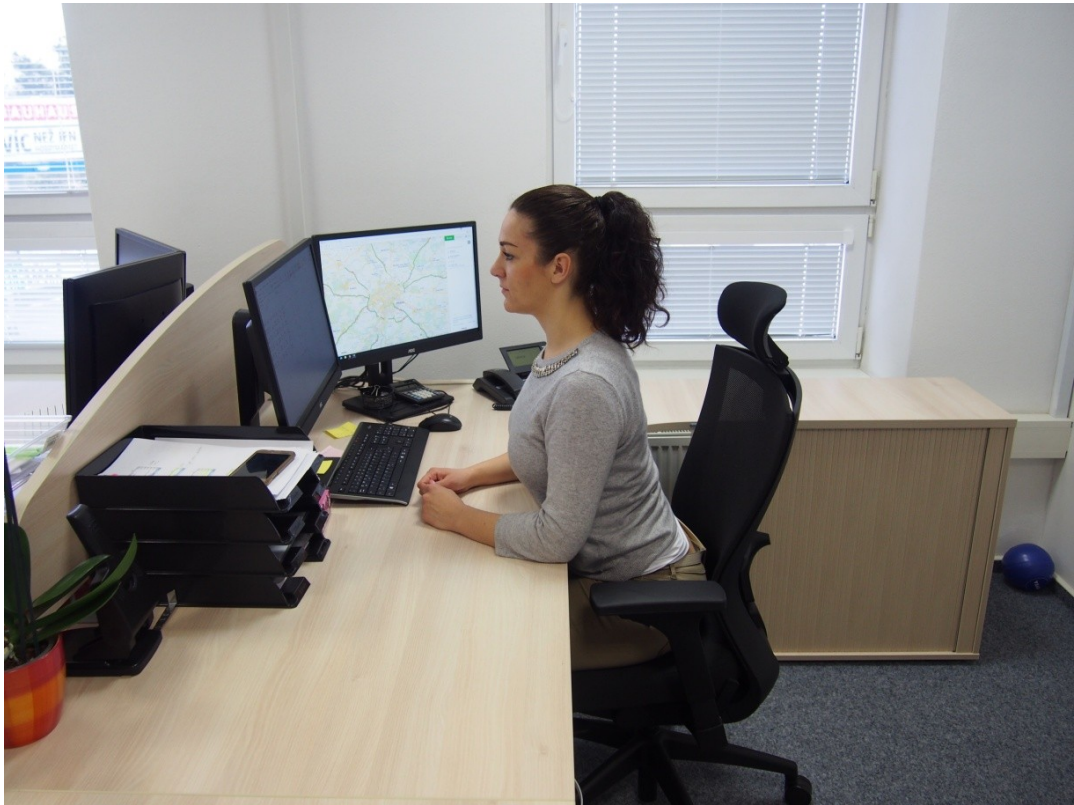
- **Brügerův sed**



Popisek:

Dolní končetiny na šířku pánve, posadíme se na kraj sedačky, pokud máme kolečkové křeslo, je dobré ho zapřít o stěnu. Necháme přepadnout pánev dopředu, tak že se vytvoří přirozená lordosa bederní páteře a vydržíme, dokud cítíme příjemné uvolnění.

- **Protažení hrudní páteře**



Popisek:

Zasuneme se ke stolu tak, že v mírném předklonu opřeme lokty o stůl. Nejdříve se třikrát nadechujeme směrem do zad, kdy dojde k mírnému vyhrbení, poté se třikrát nadechujeme do hrudníku, tak aby došlo k jeho vyklenutí, poté střídáme nadechnutí do zad, vydechnutí do střední polohy a nadechnutí do hrudníku.

- **Protažení m. trapzius**





Popisek:

Necháme svésit ruce podél židle, poté s nádechem zvedneme ramena směrem k uším, 10 vteřin vydržíme s nádechem a při výdechu zcela uvolníme a necháme klesnout do vyvěšení. Opakujeme aspoň 5x.

- **Uvolnění prsních svalů**





Popisek:

Opřeme se dlaní o stůl v předklonu a zatížíme, druhou rukou se dotýkáme v oblasti počátku ramene, rotujeme kolem osy ramene zevně, při tom musíme cítit protahování prsního svalu.

- **Protažení kyčelních kloubů a bederní páteře**



Popisek:

Hluboký dřep, špičky od sebe, na širší chodidla, pokusíme se o co nejhlubší dřep, případně můžeme opřít o stěnu, v této poloze vydržíme a prodýcháme, důležité je zachovat lordosu v bedrech ne, oslí hřbet.

Příloha 3: Ceník plaveckého stadionu v Českých Budějovicích

	DOSPĚLÍ				Děti do 10 let*,senioři od 60let, ZTP**	
	PO-PÁ do 14:00		PO -PÁ 14:00-21:45 víkendy,svátky		PO-PÁ do 14:00	PO -PÁ 14:00-21:45 víkendy,svátky
VSTUPNÉ	jednorázové	abonentí ***	jednorázové	abonentí ***	jednorázové	jednorázové
za 75min.	45Kč	40Kč	60Kč	55Kč	35Kč	40Kč
za 135 min.	65Kč	60Kč	80Kč	75Kč	50Kč	55Kč
za 195 min.	75Kč	70Kč	90Kč	85Kč	60Kč	65Kč
celodenní	100Kč	90Kč	110Kč	90Kč	75Kč	75Kč
doplatek	1 Kč za 1 minutu překročení koupeného časového úseku					
zakoupení čipu	130Kč					
ztráta čipu	130Kč					

* tj. dne, který předchází dni 10.narozenin

** doprovod starší 15 let osoby ZTP/P - vstup zdarma

*** držitelé abonentských (předplatitelských) karet, případně čipů, minimální vklad při prvním nabití 500,- Kč

Zdroj: Cb.sport.cz, 2016