

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petr Konvalinka

**Férová firma a důstojná práce očima zaměstnanců a
zaměstnavatelů**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Petr Konvalinka

**Fair company and decent work in the view of employees
and employers**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. ledna 2017

Jméno autora: Petr Konvalinka

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na pracovní vztahy, a to zejména v rámci přístupu vedoucího pracovníka k jeho podřízeným. V práci jsou popsány časté patologické jevy na pracovišti, způsoby správného jednání v pracovním kolektivu a model ideální práce v kontextu organizace ILO. Praktická část bakalářské práce srovnává teoretické poznatky s výzkumem. Část této práce je věnována mediálním pracovníkům a jejich pracovním podmínkám.

Klíčová slova

Bossing, mobbing, práce, pracoviště, psychika, redakce, respekt, stres, vedoucí pracovník, zaměstnanec, zaměstnanost

Annotation

This bachelor's thesis focuses on labour relations, especially in the context manager's access to his subordinates. The thesis describes the common pathological phenomena at work, the ways of correct behaviour in a working group and a model of an ideal job in the context of the ILO organisation. The practical part compares theoretical knowledge with research. Part of this work includes description of media workers and their working conditions.

Keywords

Bossing, editorial office, employee, employment, manager, mobbing, psyche, respect, stress, work, workplace

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 FÉROVÝ PŘÍSTUP ZAMĚSTNAVATELE A CHARAKTERISTIKA	
IDEÁLNÍ PRÁCE.....	10
1.1 Důstojná práce.....	10
1.2 Práce jako místo uspokojování vybraných existencionálních potřeb	11
1.3 Vztahová patologie zapříčiněná vedoucími pracovníky	12
1.4 Stres jako důsledek špatného jednání vedoucích pracovníků	14
2 ZÁSADY SPRÁVNÉHO CHOVÁNÍ NA PRACOVIŠTI	15
2.1 Respekt jako základ managementu	16
2.2 Možnosti řízení lidí s respektem	17
2.3 Přístup zaměřený na člověka dle Carla Rogerse	18
2.4 Osobnostní rysy leadera v rámci modelu „Big Five“	19
2.5 Rozdíly v přístupu vedoucích pracovníků a pracovníků	21
3 SMYSLUPLNOST VYKONÁVANÉ PRÁCE.....	23
3.1 Smysluplnost vykonávané práce v souvislosti s prosperitou firmy nebo organizace	24
3.2 Smysluplnost vykonávané práce v návaznosti na vztahy na pracovišti	26
4 PRACOVNÍ PODMÍNKY MEDIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ	29
4.1 Práce novináře z hlediska profesních předpokladů	31
4.2 Komunikační dovednosti jako základ úspěšného novináře	34
PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 POPIS VÝZKUMU	38
6 VÝSLEDKOVÁ ČÁST	39
6.1 Vyhodnocení vybraných otázek dotazníkového šetření.....	39
6.2 Strukturované rozhovory.....	41
6.2.1 Odpovědi skupiny č. 1	42
6.2.2 Odpovědi skupiny č. 2	43
6.2.3 Odpovědi skupiny č. 3	43
6.2.4 Odpovědi skupiny č. 4	44
7 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	45

ZÁVĚR	46
seznam použitých zdrojů.....	49
seznam zkratek.....	51
seznam grafů	52
seznam příloh	53

ÚVOD

Práce pro zajištění finančních prostředků zabírá velice podstatnou část života. Pouze nevelká část vyvolených není v situaci, která ostatní nutí k tomu, aby museli vyvíjet činnost, která je pro ně nutná k zajištění potřebných existenčních jistot. Většina populace získává potřebné peněžní prostředky v roli zaměstnance. Mnoho z nás jako zaměstnanců poznává, jak pětidenní koloběh v rámci týdne ovlivňuje náš život. Součástí získaných zkušeností a poznatků jsou kladné, ale i negativní postřehy.

Lze v oblasti zaměstnanecké sféry minimalizovat negativní vjemy a zkušenosti? Jak se mohou sami zaměstnanci bránit před špatnými vlivy? Existuje univerzální cesta, která by tento problém řešila? Tyto a podobné otázky možná napadají celou řadu zaměstnanců. Mnoho lidí již poznalo, jaké to je, když se v rámci pracovního procesu ztratí jistota a potřebná sebedůvěra. Kdy zmizí potřebná chuť k plnění pracovních povinností a člověku se do zaměstnání vůbec nechce docházet. Jde o individuální záležitost, danou skladbou osobnostní struktury každého z nás, nebo lze v této problematice hledat širší styčné body? Existuje pro názory, získané během dosavadní pracovní praxe, opora v odborné literatuře? A nabízí odborná literatura návrhy řešení?

Problematiku působení vlivů v rámci zaměstnání na dané jednotlivce lze pokládat za významnou i z hlediska budoucnosti, protože se dá předpokládat, že z důvodu pokroku technologií ve všech oblastech se objeví další neznámé, které se budou promítat do osobností zaměstnanců a přenosu na jeho okolí. A to včetně dětí, což důležitost ještě podtrhuje, neboť formování mladé osobnosti nevhodnými poznatky a zkušenostmi může u ní zásadně nevhodně ovlivnit postoje k oblasti zaměstnání ještě před samotným zařazením do pracovního systému. Skutečnost, že zaměstnání není pro lidi jen ekonomická nutnost, ale i zásadní životní zkušenost, je možné si uvědomit během debat s kolegy v práci, s přáteli, ale i z odposlechnutých rozhovorů např. během dopravy hromadnými prostředky.

Problematika vlivu pracovního prostředí na člověka je zajímavá i z pohledu médií. Filmy, které o tomto prostředí byly natočeny, totiž sice většinou nabízejí atraktivní podněty, zároveň je však evidentní, že práce žurnalisty se povětšinou odbývá nejen pod časovým tlakem, ale i pod tlakem uspět na mediálním trhu prostřednictvím

vlastních zajímavých informací. Proto je v rámci této bakalářské práce tomuto tématu věnována samostatná kapitola, v rámci které jsou ověřovány představy laické veřejnosti o tom, jak podmínky v médiích ovlivňují píšící novináře či televizní nebo rozhlasové reportéry.

V plánu bakalářské práce bylo výzkumem zjistit, zda poznatky z teoretické části korespondují s názory v rámci vybraného vzorku populace, z čehož by se dalo logicky usoudit, že jde o celospolečenský fenomén. A to fenomén významný, protože potvrzení negativních účinků na člověka se může projevit nejen ve zhoršení samotného života daného jednotlivce, ale i případnými psychosomatickými potížemi, které se mohou odstraňovat nákladnou lékařskou léčbou.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FÉROVÝ PŘÍSTUP ZAMĚSTNAVATELE A CHARAKTERISTIKA IDEÁLNÍ PRÁCE

Lidská společnost je od nepaměti spojena s násilím. Násilí existovalo ještě před samotnou existencí lidského druhu a bylo každodenní rutinou, nutnou k přežití. Současná společnost o násilí také hovoří, avšak ne jako o podmínce přežití, ale spíše jako o jednom z faktorů, který má negativní vliv na kvalitu našeho života a našeho zdraví. V přenesení na vědní oblast týkající se pracovních vztahů je násilí mnohdy přetransformováno do nástroje, který je užitečný pro malou skupinu osob, která ho využívá pro svůj materiální prospěch.

Je důležité, umět se výše uvedenému násilí a jiným negativním vlivům na pracovišti bránit, respektive umět se mu postavit. V ideálním případě je zapotřebí se snažit předmětné jevy eliminovat na nejnižší možnou míru. Z hlediska historického srovnání došlo v kontextu této práce, zaměřené na pracovní vztahy, k nesmírnému pokroku. Na místo drastických fyzických útoků dochází ve většině případů k násilí psychickému. Lidská společnost však zatím není tyto jevy schopna pozorovat, a proto unikají naší pozornosti.¹

1.1 Důstojná práce

Počátky organizace, jejichž mezinárodní zkratka je ILO (International labour office/organisation), sahají až do roku 1919, kdy byla založena ve Versailles. Stalo se tak s ohledem na požadavek poválečných ujednání a dohod, jakožto zaručení sociální spravedlnosti a dodržování pracovních práv.

Právě tyto dvě výše zmíněné oblasti byly v poválečném světě vnímány jako jedny z prioritních a znamenaly nepostradatelnou složku podpory světového míru. Mezinárodní organizace práce má ostatně ve své zakládací listině uvedenou tuto tezi:

¹ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015, s. 8-10. ISBN 978-80-262-0938-6.

„Trvalý mír ve světě může být vybudován pouze na základě sociální spravedlnosti. Ale stávající pracovní podmínky jsou pro masy lidí spojeny s takovou nespravedlností, bídou a strádáním, že tím vzniká nespokojenost, která ohrožuje mír a soužití lidí ve světě. Zlepšení takového stavu je proto nezbytné“.²

V padesátých letech dvacátého století spadla ILO pod OSN, jako specializovaná organizace se sídlem v Ženevě, zaměstnávající zhruba tři tisíce pracovníků. V devadesátých letech dvacátého století přichází ILO s myšlenkovým modelem důstojné práce (decent work) a vymezuje ho čtyřmi zásadami. Ty byly společnosti představeny v roce 1999 s názvem Decent work principles. Patří sem zásada svobody, rovnosti, bezpečí a jistoty a lidské důstojnosti. Cílem ILO je zlepšení situace lidských bytostí ve světě práce. V současné době, plně velkých změn, se toto poslání projevuje úsilím lidí o to, stanovit a podporovat akceptovatelné podmínky pro důstojnou práci. Lze konstatovat, že rozdíl mezi „důstojnou“ a „nedůstojnou“ prací spočívá v míře zastoupení výše uvedených složek na konkrétním pracovišti.

1.2 Práce jako místo uspokojování vybraných existencionálních potřeb

Zaměstnání může pro jedince znamenat prostředí, kde se bude cítit velice dobře, ale také prostředí, jenž bude vnímat jako velmi stresující a nevyhovující. Nutno podotknout, že být nezaměstnaný je z psychického i sociálního hlediska mnohdy ještě horší. Dle slov Joachima Bauera, profesora na Univerzitě ve Freiburgu, který se pracovním vztahům věnuje z hlediska neurobiologa, je pro člověka klíčové, aby na svém pracovišti uspokojoval své základní existencionální potřeby. Mimo jiné zde může uspokojovat svou potřebu přispívat jím vytvořenou hodnotou k celku a zejména pak navazovat sociální kontakty, tedy stýkat se s druhými lidmi a patřit k určité skupině. V současnosti ovšem dochází ke stále řidšímu uspokojování uvedených potřeb, což má za následek například obecnou pracovní nespokojenost a nemoci z povolání.

² BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015, s. 42-44. ISBN 978-80-262-0938-6.

Ke správnému fungování pracoviště je nutné, aby v jeho prostředí byly nastoleny dva druhy rovnováhy. První druh se týká rovnováhy mezi úsilím potřebným ke splnění konkrétního úkolu a s tím spojené odměny. Druhý typ se pak týká zadání jednotlivého úkolu či pokynu a schopnosti pracovníka ho splnit samostatně, tedy podle vlastních představ.

S výše uvedenými informacemi úzce souvisí pojem týmové práce. Jak již bylo zmíněno, jednou z potřeb zaměstnance na pracovišti je potřeba přispívat k celku jím vytvořenou hodnotou.³

Týmová práce je nástrojem k efektivnímu plnění úkolů. Vedle toho funguje také jako zdroj správné atmosféry na pracovišti. *„Týmová práce nepřispívá jenom ke komplexnímu a rychlejšímu řešení problémů, ale současně vytváří i kreativní pracovní klima v organizaci a prohlubuje soutěživost a ostatní vztahy mezi spolupracovníky“.*⁴

Další, nedílnou součástí zdravých pracovních vztahů je schopnost vedoucího pracovníka/manažera věnovat se motivaci svých podřízených, komunikaci s nimi a celkově rozvíjení schopností potřebných k vykonávání konkrétní profese. *„Řídit lidi, ať již individuálně nebo ve skupinách, znamená nejen stanovovat jejich úkoly a konzultovat jejich provedení, ale i motivovat je, dávat jim nové podněty, vézt je a rozvíjet jejich schopnosti. Manažeři, kteří tyto úkoly vykonávají odpovědně, jimi podle odhadů tráví více než polovinu svého pracovního času“.*⁵

1.3 Vztahová patologie zapříčiněná vedoucími pracovníky

V souvislosti s patologickými jevy v oblasti pracovních vztahů se v odborné terminologii užívá termínu psychopat/psychopatie. V kontextu vědních disciplín jde o zastaralý termín pro poruchu osobnosti, která může mít v souvislosti s daným tématem více forem, např. narcistickou či agresivní. Podle odborníků jde spíše o vadu, než o

³ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015, s. 152-154. ISBN 978-80-262-0938-6.

⁴ DYRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 37. Management studium. ISBN 80-86851-45-1.

⁵ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 10. ISBN 80-7357-220-6.

nemoc. Tato vada ovlivňuje jedince ve schopnosti vnímat, prožívat a chovat se k druhým. Vada se může projevit jako nedostatek soucitu a empatie. Psychopati jsou proto popisováni jako egoističtí a nelítostní – zkrátka takoví, jako například většina špatných nadřízených.

Při vyslovení slova psychopat se většině z nás zjeví v mysli lidská „zrůda“, podobně jako známá postava Hanibala Lectera z filmu *Mlčení jehňátek*. Psychopati jsou vlastně zpravidla inteligentní osoby, které dovedou nezvykle dobře klamat svým zevnějškem. V souvislosti se situací na pracovišti se nabízí metafora „hadi v oblecích“. Vyznačují se schopností vzbudit prvoplánový pozitivní ba dokonce výborný první dojem a dostat se tak do přízně svých obětí – podřízených zaměstnanců, což bohužel nebývá v rámci našich rozlišovacích schopností běžné. Tyto oběti se tak po „útku“ cítí hluboce zklamány a podvedeny. Nejčastější formou takového útoku bývá bossing.⁶

Bossing lze chápat jako jakousi podskupinu mobbingu, tedy pracovní šikany celého spektra zaměstnanců téže instituce. Je totiž definován jako mobbing z vyšších pozic, tj. ze „šéfovských pater“. Za autora tohoto pojmu je považován Svein Kile, který ho prvně použil ve své studii ohledně zdraví poškozujícího stylu vedení z roku 1990. Nabízí se otázka, proč se šéfové uchylují k takovému jednání. Důvodů může být mnoho. Těmi nejčastějšími jsou hněv a závist, obava z konkurence, frustrace a netolerance. Dále pak bývá na vině strukturální porucha osobnosti v podobě narcismu, což znamená opojení mocí a kompenzace vlastních nedostatků.

Podskupinou bossingu je tzv. personální bossing. O něm lze hovořit v případě, že se vedoucí pracovník uchýlí k použití psychického násilí za účelem snížení počtu zaměstnanců. Domnívám se, že bossing je jedna z nejzávažnějších forem vztahové patologie, neboť bojovat proti nadřízenému často znamená vystavení se existenčnímu riziku, a navíc vedoucí pracovník lehce využívá svého hierarchického postavení v dané instituci a snadno tak dojde k „zametení věcí pod koberec“. Za výstižné považuji vyjádření německého novináře Martina Wehrleho: „*Kdo má šéfa, má problém*“.⁷

⁶ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015, s. 32-33. ISBN 978-80-262-0938-6.

⁷ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015, s. 91. ISBN 978-80-262-0938-6.

1.4 Stres jako důsledek špatného jednání vedoucích pracovníků

V kontextu této práce je zapotřebí si uvědomit souvislost mezi psychickým násilím a stresem na pracovišti. Dne 8. října roku 2004 byla v Bruselu podepsána „Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací“, která by měla být brána v potaz v institucích, firmách a organizacích v Evropské unii. Ve spojení se stresem hovoříme o tzv. GAS syndromu (general adaptation syndrom), který je definován jako reakce organismu na dané faktory, jež považujeme pro nás za ohrožující.

Typickými důsledky pracovního stresu na lidský organismus jsou kupříkladu stupňující se únava, podrážděnost a celková disharmonie. Tyto příznaky mohou později vygradovat až k syndromu vyhoření. Neopomenutelnou součástí stresu je i pojem *distres*. Tak nazýváme stres, který má přímý důsledek na lidské zdraví. Této problematice se věnoval Švéd Hainz Leymann, který se zabýval studiem pracovních vztahů a zlepšování podmínek v zaměstnání. Později přichází s psychosociálním stresem jakožto s označením pro *distres* z mezilidských vztahů. Mezi psychosociální rizika patří například špatné chování nadřízeného a spolupracovníků, nepříjemná pracovní atmosféra, tlak v podobě termínů a časových limitů, nejasné předávání úkolů, záměrné přidělování práce a jiné.⁸

⁸ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015, s. 48-51. ISBN 978-80-262-0938-6.

2 ZÁSADY SPRÁVNÉHO CHOVÁNÍ NA PRACOVIŠTI

Pojmem, který je skloňován v mnoha pádech v souvislosti se vztahy na pracovišti je bezesporu pojem respekt. Každý pracovník napříč všemi hierarchickými i oborovými spektry se zabývá jeho otázkou. Být na pracovišti respektován je velmi komfortní záležitost. Málokterá hodnota je v zaměstnaneckých kruzích považována za důležitější. Pracovat pod takovým vedoucím pracovníkem, který, který prokazuje svým zaměstnancům respekt, je celosvětově považováno za klíčový požadavek ideální práce.

Respekt má v požadavcích pracovníků výrazně vyšší prioritu, nežli kupříkladu platové ohodnocení, jistota stálého pracovního místa, možnost kariérního postupu či množství volného času. Jak vyplívá z německého výzkumu, nedostatek úcty zvyšuje nemocnost. Napjaté vztahy na pracovišti se odráží v motivaci, nemocnosti i zájmu zaměstnanců setrvat na konkrétní pozici. Pracoviště, kde se k sobě lidé chovají s patřičným respektem, mají prokazatelně lepší pracovní výsledky. Mají spokojenější zaměstnance, kteří prokazují vlastní iniciativu a disponují lepšími kontakty s klienty či zákazníky.

Nutno podotknout, že zmíněné respektování svých podřízených vedoucím pracovníkem, má zpětnou vazbu v podobě loajality a respektování z druhé strany, tedy ze strany podřízených. Z takového vedoucího vyzařuje pozitivní energie a jeho úsek, oddělení, odbor či jiná organizační složka bude vykazovat lepší pracovní výsledky. V přeneseném významu znamená respektovat vidět v pracovnících a v kolezích lidské bytosti a nikoliv pouze stroje a nástroje k vykonávání pracovních povinností. Potřeba respektu narůstá zejména v náročných situacích.⁹

„Způsob, jakým manažeři vedou své lidi, jak umějí ze skupiny lidí vytvořit tým a využívat jeho plnohodnotné efektivnosti technikami týmové práce, udržovat na pracovištích dobré mezilidské vztahy, řešit konflikty, mít vhodné komunikační styly a úroveň komunikace, má zásadní vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých firem.“

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že produktivita organizací a všech dílčích pracovišť je přímo ovlivňována schopnostmi manažerů pracovat v pozitivním

⁹ LIENHARTOVÁ, A. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 17-25. ISBN 978-80-7357-861-9.

smyslu s lidskou psychikou a dbát na pocity a postoje jejich podřízených. Jedině tak manažer dosáhne potřebné efektivity, neboť neharmonické pracovní prostředí podpořené například šikanou či stresem vede k morálnímu úpadku zaměstnanců, kteří v tomto případě budou usilovat pouze o to, aby přečkali svou pracovní dobu bez újmy.¹⁰

Výše uvedené je potvrzováno autorem Jillem Geislerem, který ve své publikaci *Work Happy: What Great Bosses Know* mimo jiné píše, že správný manažer by měl využívat toho předpokladu, že lidé (zaměstnanci) mají nejraději své vlastní nápady a pokud dostanou prostor je implementovat do praxe, budou tak činit s větším odhodláním nežli pouze u pokynu uděleného vedoucím pracovníkem. Jill Geisler také konstatuje, že důvěra zaměstnanců vůči nadřízenému musí být zasloužená a nelze ji považovat za automatickou. Důvěru při tom lze získat tím, že manažer pomůže svému podřízenému zredukovat obavy.¹¹

2.1 Respekt jako základ managementu

Manažeři jsou tématem respektu zasaženi zvláštním způsobem. Mezi nejdůležitější schopnosti vedoucích pracovníků patří bezesporu jeho vzájemné budování mezi ním a podřízenými a také jeho udržování. Je základním pilířem řízení lidí. Nesmí však být založen na strachu či přehnanému autoritářství. Bohužel, studie a výzkumy ukazují, že manažeři toto naplňují pouze zřídka.

Věcí, které mohou manažeři při výkonu své práce udělat pro dosažení respektu, je několik. Vedoucí pracovníci musí nejprve začít sami u sebe. Řídit druhé s patřičným respektem totiž znamená mít sám v sobě jasno. Prvním krokem k tomuto cíli je ujasnění si priorit. Je zapotřebí si uvědomit své hodnoty. Víte-li, jaké postoje uznáváte vy a organizace, máte k dispozici přesné měřítko, které vám umožní vykonávat respektující vedoucí úlohu.

Perfektní vedoucí pracovníci jsou pozorní, přesvědčiví, odborní. Jsme ovšem pouze lidmi, a tak se dopouštíme chyb. Nejinak tomu je v oblasti managementu.

¹⁰ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk, s. 61. ISBN 978-80-251-2316-4

¹¹ GEISLER, J. *Work happy: what great bosses know*. New York, N.Y: Center Street, 2012, s. 317-328. ISBN 1455519014.

V souvislosti s tím se od vedoucích pracovníků očekává vlastnost, která by se mohla jevit spíše jako slabina, například, aby o sobě dokázali pochybovat či přiznat nejistotu.¹²

„Manažer se často dostává do situace, kdy není příliš obtížné nalézt optimální řešení či rozhodnutí, jako je posléze prosadit, dosáhnout toho, aby bylo realizováno s potřebným úsilím a zaujetím. Ovládání různých forem motivování je nevyhnutelnou podmínkou pro naplnění poslání manažera – vykonávat práci a dosahovat tak organizovaných cílů pomocí jiných lidí.“¹³

2.2 Možnosti řízení lidí s respektem

Respekt je v souvislosti s managementem úzce spjat s integritou. Snadno pozorovatelné je to kupříkladu ve vztahu k veřejně činné osobě ve chvíli, kdy se objeví pochybnosti o její integritě. Rázem je pak podstatně méně respektovanou. Integritou můžeme označit schopnost osoby nedělat rozdíly mezi tím, co činíme, myslíme si a skutečně děláme. Integrita, respektive autenticita, je v žebříčku priorit zaměstnanců mnohdy mnohem výše než faktory typu odborné kompetence či autorita. K tomu, aby bylo řízení úspěšné, je zapotřebí, aby bylo autentické.

Další, neméně důležitou vlastností je dobré chování. Prostřednictvím zdvořilosti a slušnosti dává nadřízený podřízeným najevo, že si jich váží a nepřehlíží je. Vedoucí pracovník je totiž vzorem a jeho jednání je příkladem pro vzájemné soužití lidí na pracovišti.

Zaměstnanci též dosahují větší úspěšnosti, když vědí, kam směřuje daná pracovní jednotka jako celek a jakým směrem je uplatňována jimi odvedená práce. Hovoříme pak o smysluplnosti práce. Není dobré skrývat, že se toto pracoviště dostane do tísnivé situace. Lze očekávat, že taková situace nastane tím spíše, když i v dobrých časech existují pochyby o transparentnosti.

¹² LIENHARTOVÁ, A. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 105-113. ISBN 978-80-7357-861-9.

¹³ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk, s. 199. ISBN 978-80-251-2316-4

Nevhodné je rovněž bezhlavé držení se stanovených cílů. Cíle by měly danou pracovní jednotku posouvat dál a podporovat dialog mezi managementem a zaměstnanci. Cíle se mohou postupem času měnit a někdy navíc nelze vyhovět všem najednou. Zásadní rozhodnutí bývají individuální, složitá a hlavně nekonvenční.¹⁴

„Vedoucí pracovník se do jisté míry podobá zahradníkovi. Ten rozhoduje o výběru a umístění rostlin a nakonec se stará o to, aby každá rostlinka mohla na svém místě dobře růst. Soustředí se na to, aby zahrada nebo park, za něž odpovídá, působily dobrým celkovým dojmem. Je to vesmír v malém provedení, o nějž musí pečovat.

Pořádek může zachovat jedině, když bude velmi dobře znát každou rostlinku. Když se ke každé květině bude chovat s respektem a bude se o ni starat přesně tak, jak to potřebuje.

Zahradník ví, že některé rostliny vyžadují hodně vody a musíme se o ně starat každý den. Jiné může dlouho nechat vlastnímu osudu. Existují rostliny, které musí pravidelně zastříhávat, aby se z nich nestal plevel, a jiné zase nesnášejí, když je omezujete. Takové rostliny musí nechat růst. Některé potřebují slunce, jiné polostín. Některé musí v zimě chránit před zimou, jiné ne. Některé kvetou na jaře, jiné během pozdního podzimu. Na to musí myslet, už když je sází. Každá z nich vyžaduje jiné zacházení a péči, aby zahrada měla v jakémkoli období svůj řád.“¹⁵

2.3 Přístup zaměřený na člověka dle Carla Rogerse

V budování a utužování vztahů na pracovišti, zejména mezi nadřízenými a podřízenými, se lze v mnoha ohledech inspirovat psychologem Carlem Rogersem a jeho teorií přístupu zaměřeného na člověka. Zmíněný přístup je založen na třech předpokladech, a to akceptaci, empatii a kongruenci. Jsou to základní kameny takového vztahu, jehož proces může alespoň jedna osoba využít k psychickému růstu a zrání a rozvíjet tak svou sociální kompetenci. Rogersův přístup zaměřený na člověka ukazuje

¹⁴ LIENHARTOVÁ, A. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 114-126. ISBN 978-80-7357-861-9.

¹⁵ LIENHARTOVÁ, A. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 126. ISBN 978-80-7357-861-9.

na mechanismy vytvářející důvěru v sebe a pomáhá tak v orientaci v každodenních situacích, tedy i v situacích na pracovišti.

Akceptace či bezvýhradné přijetí znamená především úctu k jedinci, ovšem za absence jakýchkoliv výhrad a podmínek. Je to jeden ze základních způsobů, jak vytvořit důvěrný vztah umožňující růst osobnosti podpořený správným přístupem vedoucího pracovníka.

Akceptovaná osoba (zaměstnanec) cítí volnost, prostor a může tak pocítit v maximální možné míře své pocity a jejich významy. Pokud manager svého podřízeného pozitivně přijímá, znamená to, že dotyčného jedince vnímá jako člověka a svůj respekt mu vyjadřuje i ve chvíli, kdy s ním nesouhlasí nebo je s ním dokonce v konfliktu.

Empatické cítění, jež je druhým pilířem přístupu zaměřeného na člověka, je s akceptací spojeno, neboť bez ní není možné se vcítit do vnitřního světa druhého člověka. Důležitým aspektem empatie je vnímání druhého tím způsobem, jako bychom jím byli my a zároveň jeho pocity separovat od těch vlastních.

Třetím postojem osoby utvářející vztah psychického růstu je kongruence neboli ryzost. V návaznosti na pracovní vztahy to znamená, že osobnostní růst a učení jsou usnadněny, pokud je vedoucí pracovník tím, čím je a otevřeně prožívá postoje a cítění, které v něm v danou chvíli jsou.¹⁶

2.4 Osobnostní rysy leadera v rámci modelu „Big Five“

Tento model se již v minulosti zaměřoval na intrapersonální charakteristiky. Big Five neboli pětifaktorový model patří k nejrozšířenějším modelům personálních charakteristik v současné psychologii. Obsahuje převážně vrozené rysy, které se vyskytují u jednotlivých jedinců společně, nejsou však na ostatních rysech závislé.

Prvním z nich je neuroticismus. Jeho vysoká míra se projevuje emoční labilitou. Takový jedinec (vedoucí pracovník) reaguje velmi emočně a často nepřiměřeně. Také častěji podléhá stresu. Lidé disponující nízkou mírou neuroticismu méně prožívají emoce, jsou více bezstarostní až apatičtí. Dalším rysem v rámci Big Five modelu je

¹⁶ NYKL, L. *Carl Ransom Rogers a jeho teorie: přístup zaměřený na člověka*. Praha: Grada, 2012, s. 31-42. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4055-3.

extroverze. Extrovertní vedoucí pracovník je aktivní, hovorný a rád je součástí shromáždění (jednání, schůzky apod.). Opakem je komunikační i sociální zdrženlivost.

Za třetí rys můžeme označit otevřenost vůči nové zkušenosti a vyjadřuje ochotu leadera přistupovat ke změnám. Taková osobnost zaujímá souhlasné stanovisko k experimentování a nekonvenčnímu chování. Je-li tento rys zastoupen v malé míře, pozorujeme spíše konzervativní postoje. Vedoucí pracovník by měl být také přívětivý ke svým podřízeným tak, jak udává čtvrtý rys modelu Big Five. Přívětivý nadřízený preferuje milé a příjemné chování, často pomáhá. Nízká míra znamená aroganci a despekt vůči podřízeným. Pátou dílčí vlastností je svědomitost. Svědomitostí je v daném kontextu definován přístup k úkolu a snaha o jeho zdárné dokončení. Často však může přecházet k pedantnosti až workoholismu.

„Ostatním studiím se vymyká výzkum výrobních týmů provedený Neubertem a Taggarem (2004). Ačkoliv ve výzkumu potvrdili pozitivní vliv emoční stability a negativní vliv přívětivosti na leadership emergence, vliv extroverze (jindy nejsilnějšího prediktoru) se neprokázal. Zajímavé na tomto výzkumu je také to, že zkoumal, jaký je rozdíl ve vlivu rysů Big Five na leadership emergence u mužů a u žen. U mužů byl silnější vliv emoční stability a na rozdíl od žen u nich leadership emergence pozitivně ovlivňovala i svědomitost. Společně pro studie zaměřené na rysy Big Five a efektivitu leadera je to, že pokud je nalezen nějaký vztah, není tento vztah příliš silný. O něco silnější vztahy byly nalezeny v případě, že bylo jako kritérium efektivitu leadera zvoleno subjektivní hodnocení efektivitu. Velmi slabý nebo žádný vztah pak byl nalezen v případě, že bylo jako kritérium použito více objektivní hodnocení (výkon či ovlivnitelné charakteristiky vedené skupiny). Zdá se, že osobnostní rysy mají víc vliv na to, zda je člověk vnímán jako leader nebo jako efektivní leader, než na to, jaký výkon ve své pozici podává. To by mohlo být vysvětleno takzvanými implicitními teoriemi osobnosti, zmiňovanými už v kapitole Různé pohledy na efektivitu leadera. Implicitní teorie osobnosti týkající se osobnosti leadera nazývají Hogan et. Al. (1994) implicitními teoriemi leadershipu (implicit leadership theories). Jedná se o laické sdílené představy o tom, jaké osobnostní charakteristiky by měl dobrý leader mít. Lidé se pak domnívají, že pokud někdo takové charakteristiky má, musí to být dobrý leader a hodnotí jej jako vhodnějšího a efektivnějšího leadera. Ale jelikož se jedná o implicitní teorie, nemusí mít

tyto vysoce ceněné charakteristiky ve skutečnosti tak velký vliv, jak se hodnotitelé domnívají. Dle výsledků výzkumu můžeme za nejlepší (i když slabé) predikátory leaderovy efektivity považovat extroverzi, svědomitost a neuroticismus (první dvě charakteristiky jsou pozitivním predikátorem, třetí charakteristika predikuje efektivitu leadera negativně). První dva vztahy jsou v souladu s laickými představami uvedenými výše v této kapitole. Třetí vztah můžeme vysvětlit například tím, že lidé s větší mírou neuroticismu mají nižší sebevědomí (jak self-esteem, tak self-efficacy) (Judge, Erez, Bono, Thoresen, 2002), častěji se snaží vyhnout zodpovědnosti (Bono, Judge, 2004), a proto se možná nepouštějí do náročnějších projektů, které mohou odlišit efektivní leadery od těch méně efektivních.“¹⁷

2.5 Rozdíly v přístupu vedoucích pracovních a pracovníků

Odborná literatura věnuje v kontextu pracovních vztahů pozornost také rozdílům v souvislosti s druhem pohlaví. Vychází přitom z četných výzkumů z druhé poloviny dvacátého století. Ženy podle nich prezentují spíše vztahový a demokratický způsob vedení. Muži naopak představují aktivní podobu řízení, částečně založenou na autoritářském způsobu chování. Možným důvodem, proč existují rozdíly ve stylu vedení mezi mužem a ženou, je fakt, že lidé hůře reagují na direktivní přístup ženy. Žena se tak možná obává negativní reakce veřejnosti.

Dle analýz byl vyvrácen argument, že rozdíly jsou dané rozlišnou škálou obsazovaných profesí mezi ženami a muži. V souvislosti s touto problematikou se nabízí otázka, proč jsou vedoucí pozice častěji obsazovány muži. Některé prameny uvádějí, že tento fakt je dán tím, že samotní zaměstnanci o ženy na vedoucích postech nestojí. V České Republice zhruba 28 % mužů a 20 % žen říká, že by raději muže za svého nadřízeného. Podobné výsledky jsou pozorovatelné kupříkladu v Německu, kde stejný fakt potvrzuje 30 % resp. 20 % osob. Ještě menší procento lidí považuje ženy za efektivnější manažery.

¹⁷ PROCHÁZKA, J, M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013, s. 37-40. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.

„Vysvětlení pro preferenci mužských leaderů nabízí Eagly a Karau (2002) ve své teorii předsudků vůči ženám-leaderům na základě shody rolí (role congruity Tudory of prejudice toward female leaders). Podle těchto autorek lidé vnímají nesoulad mezi rolí ženy (female gender role) a rolí leadera, protože dobrým leaderům přičítají spíše typické mužské charakteristiky, které v jejich očích žena nenaplnuje. Tento závěr je v souladu s výzkumem Kenta a Mosse (1994), podle nějž se ve skupině stane leaderem spíše osoba s maskulinními nebo androgynními rysy než osoba s femininními rysy. Vnímání ženských rysů jako méně vhodných pro dobrého leadera vede k předsudkům vůči ženám-leaderům. Prvním typickým důsledkem těchto předsudků je automatické hodnocení ženy jako méně vhodného leadera ve srovnání s mužem. Druhý důsledek předsudků vůči ženám-leaderům spočívá v hodnocení chování, které odpovídá popisu žádoucího chování leadera, za méně vhodné, pokud je prováděno ženou. Na základě této popsané teorie je tedy žena od počátku vnímána jako méně vhodný leader než muž. Předsudky ovlivňují nejen vnímání ženy jako leadera a vnímání jejího chování, ale také vnímání úrovně jejich kompetencí. Ridgeway (2001; 1999) se domnívá, že předsudky vedou k tomu, že je mužům v oblasti leadershipu přiznávána vyšší úroveň kompetencí. Stejně schopný muž je pak podle autorek vnímán jako schopnější než stejně schopná žena. Argumenty Ridgeway (2001) jsou založeny na expectation states Tudory (teorie očekávaného statusu), podle níž je vnímaná úroveň kompetencí člověka ovlivněna představami o jeho statusu. Představy o statusu se vytváří nejen pro jednotlivce, ale i pro celé sociální skupiny a pak ovlivňují vnímání každého člena těchto sociálních skupin bez ohledu na úroveň jeho vlastních kompetencí. Sdílené představy o statusu mají v podstatě podobu stereotypů a předsudků. Jestliže jsou ženy obecně vnímány jako méně technicky zručné, méně dominantní a méně vlivné, pak bude každá žena srovnávaná s podobně zručným, vlivným a dominantním mužem vnímána jako méně zručná, méně vlivná a méně dominantní. To vede k takzvanému efektu skleněného stropu (glass ceiling effect), kde se i přes proklamovanou rovnost příležitostí ženy na určité manažerské pozice nemají šanci dostat.“¹⁸

¹⁸ PROCHÁZKA, J, M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013, s. 44-46. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.

3 SMYSLUPLNOST VYKONÁVANÉ PRÁCE

Být zaměstnán je považováno u drtivé většiny společnosti za zcela normální součást života, která je nutná k tomu, aby člověk neměl existenční starosti. Takto lze v zásadě zjednodušeně charakterizovat vztah jedince k práci. Samozřejmě, že nelze tuto problematiku absolutně paušalizovat, protože existují i jiné přístupy a motivační faktory, pro obecné uchopení věci však lze k problému takto přistupovat.

Věc však není úplně jednoduchá, jak se může přes všechnu logiku, že zaměstnání je zdrojem ekonomických statků, jevit. V pracovním procesu totiž trávíme významné množství času, což se tím pádem projevuje v dalších souvislostech. Komplexní hodnocení životní spokojenosti nelze činit bez zhodnocení zaměstnaneckých aktivit. A je rozdíl, zda pracovní činnost přináší danému jedinci uspokojení pouze formou mzdy, byť je to velmi výrazný indikátor kladné role zaměstnání, nebo zda spokojenost má širší záběr. *„Nejčastější chybou v přístupu k motivaci zaměstnanců je její zjednodušení na plat.“*¹⁹

Zaměstnanec, který kromě platu pozitivně oceňuje i další podněty v rámci pracovního procesu, se nachází v lepším psychickém a osobnostním rozpoložení, což se musí kladně promítnout do celkové kvality jeho života. A také i pro jeho pozitivní postavení v pracovním kolektivu. Je tedy zřejmé, že vše souvisí se vším, a že životní kruh je pevně spojen právě se zaměstnáním. *„Kvalita pracovního výkonu začíná očekáváním každého jednotlivce. Ovlivňujte lidská očekávání a budete tím ovlivňovat i jejich pracovní výkony.“*²⁰

Přestože jsou denně konfrontováni reklamou, že všichni máme svůj osud v ruce a je jenom na nás, zda si budeme užívat blahobyty a přepychu. Realita je ovšem zcela odlišná. V uvozovkách pohádkový a mimořádně úspěšný život, kdy si o všem, i co se týče práce, rozhodují jenom a jenom já, se týká minoritní části společnosti. Ostatní nemají svůj osud plně ve svých rukou, tedy pokud by nerezignovali na to být součástí běžné civilizace, a naopak se chtěli zařadit do vyhraněné části společnosti, pro kterou

¹⁹ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 81. ISBN 80-7357-220-6.

²⁰ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 33. ISBN 978-80-7205-776-4.

konvenční způsob života nic neznamena, a to i za cenu, že rezignují na jeho ekonomicky důstojnou roli.

To ovšem neznamena, že by zaměstnavatelé měli rezignovat na podmínky pro svoje pracovníky s úvahou, že jim nic jiného, než chodit do práce nezbyvá. To bylo likvidační jak pro samotné zaměstnance z hlediska jejich uspokojení, tak i pro zaměstnavatele ve smyslu efektivního přínosu pracovníků. Toto je velice významný prvek z hlediska uspokojení zaměstnanců a jejich dobrovolné motivace k potřebnému pracovnímu nasazení. *„Pracovní prostředí významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu i jeho vztah k vykonávané práci i vztah k zaměstnavateli.“*²¹

3.1 Smysluplnost vykonávané práce v souvislosti s prosperitou firmy nebo organizace

Materiální zázemí firmy je bezesporu hodně významné a má významný vliv na to, že konkrétní pracovní činnost může danému jedinci přinést větší uspokojení, než by sám před nástupem do zaměstnání předpokládal. Co je nejpodstatnější, je to první ze základních pilířů, které se mohou projevit v tom, že zaměstnání se pro něj může stát smyslem života. To se samozřejmě pozitivně projeví na jeho samotném každodenním osobním uspokojení, což se logicky kladně projeví i v rámci rodinného života, a rovněž i z hlediska očekávání jeho zaměstnavatele. *„Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.“*²²

Spokojenost pracovníka a jeho pozitivní přínos pro firmu však přináší velké nároky na obě strany, přičemž mnohem větší záběr je na straně zaměstnavatele, pro kterého jde o rozsáhlou a z hlediska značného množství proměnných i o náročnou

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 55. ISBN 978-80-7261-168-3.

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 59. ISBN 978-80-7261-168-3.

oblast. „Lze pozorovat, že přední a úspěšné organizace ve světě věnují oblasti personální práce, jako jsou pracovní vztahy, zvýšenou pozornost.“²³

Podcenění každého jednotlivého prvku může vést k tomu, že ze smysluplné práce se může stát každodenní nepřítel. „Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u zaměstnance nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí v jeho vztahu k zaměstnavateli.“²⁴

Pokud bychom položili několika zaměstnancům otázku, co pokládají za nejvýznamnější z hlediska podněcujícího a kvalitního pracovního prostředí, určitě by zazněly různorodé odpovědi. Možná, že by nezazněl pojem komunikace. Zřejmě i proto, že ji bereme jako samozřejmost. Pro navození pozitivního a povzbuzujícího pracovního prostředí, jde o zásadní věc.

Špatná komunikace v kolektivu, nedůsledné přenášení informací, zatajování, zamlžování, to je přímo destrukční element v rámci firmy. Jaký smysl bude člověk hledat v práci, když mu budou chybět informace, které jsou v tomto ohledu absolutně nepostradatelné. Význam kvalitní komunikace je ovšem mnohem širší, promítá se do dalších souvislostí, které na sebe navazují. „Komunikace je trvanlivým lepidlem, které drží organizaci pohromadě.“²⁵

Komunikačními předpoklady, zejména v rámci manažerských schopností, se zabývá kupříkladu David Rock ve své knize *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*. Podle něho by se vedoucí pracovník měl vyvarovat snaze používat záměrně složitě znějící fráze za tím účelem, aby působil intelektuálnějším dojmem. Během přidělování úkolů by tedy správný manažer měl mluvit stručně, výstižně a zaměřovat se spíše na řešení než na problém.²⁶

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 327. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 353. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁵ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 40. ISBN 978-80-7205-776-4.

²⁶ ROCK, D. *Quiet leadership: help people think better - don't tell them what to do*. New York: Harper, 2007, s. 101-123. ISBN 9780060835910.

3.2 Smysluplnost vykonávané práce v návaznosti na vztahy na pracovišti

Kladný účinek komunikace v rámci zaměstnavatelského prostředí závisí na všech aktérech, největší podíl zodpovědnosti ovšem leží na řídicím manažerovi. Na jeho schopnostech řídit podřízené závisí úspěch jeho pracovního kolektivu a v celkovém součtu i celé firmy. A také to, zda zaměstnání bude pro jeho tým smyslem života. Jde o globální věc, ověřenou časem i stejným výsledkem v rámci multikulturní společnosti. *„Průzkumy i zkušenosti ukazují, že nejčastějším důvodem, proč manažeři nejsou schopni dosáhnout svých cílů, není to, že nemají dostatečné schopnosti odborné či technické, ale že postrádají schopnosti řídit lidi.“*²⁷

Dominantní role manažera a její chybné uchopení může vést k útlumu konkrétního pracovního kolektivu. Jenom samotný výkon a bezmezný důraz na něj v mnoha ohledech nemůže přinést kladný výsledek. Společnost je z hlediska vazeb a souvislostí mnohem složitější než v minulosti, kdy direktivní řízení bez posuzování a vyhodnocování širších souvislostí bylo účelné. Lidská důstojnost, lidská práva, celkový posun civilizace, to vše klade nároky na pracovníky, kteří přímo ovlivňují lidský potenciál. *„Jádrem energických pracovních sil je kvalita přímých vztahů, které mají jednotliví pracovníci se svými manažery, a důvěra, respekt a ohledy, které k nim každodenně jejich manažeři projevují.“*²⁸

Povýšení lidského faktoru v rámci podřízených zaměstnanců je cestou k prosperitě firmy a také k pozitivní mobilizaci jedince, který práci uchopí jako nejen nutnou, ale rovněž jako podněcující a obohacující součást své každodenní existence, což se projeví přínosně nejen z hlediska kvalitního psychického života, ale i běžného zdraví, neboť je už zcela prokázáno, že zatěžující problémy se následně projevují negativními fyzickými symptomy. *„Z praxe je dobře známo, že nejlepších výkonů se dosahuje při přátelských a veselých vztazích založených na vzájemné důvěře.“*²⁹

²⁷ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 57. ISBN 80-7357-220-6.

²⁸ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 11. ISBN 978-80-7205-776-4.

²⁹ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 10. ISBN 80-7357-220-6.

Dalším významným činitelem vedoucím k pozitivní pracovní atmosféře je vytváření konkrétních pozic v souvislosti se schopnostmi a vědomostmi konkrétního zaměstnance. Možná, že pro laika se to bude jevit jako něco přesahující rámec běžné společnosti, jako něco, co nemá logiku, když přece firma má jasně definované zájmy a potřeby. Vše se však neustále vyvíjí, a byť možná tuto myšlenku nelze zcela naplnit, dobrý a kvalitní personalista se jí bude zabývat jako významnou veličinou.

Nelze pochybovat o tom, že pokud budou špatně využity konkrétní pracovníky parametry, bude to nevýhoda nejen pro zaměstávající společnost, ale i to může devalvovat i konkrétního pracovníka, jehož potenciál nebude z hlediska firmy potřebně využit a samotný zaměstnanec může sklouznout do spirály, která mu neumožní nastartovat pozitivní prvky, jež by z konkrétní práce pro něj udělaly něco víc, než každodenní nepříjemnou rutinu. *„Moderní řízení lidských zdrojů, jak už bylo několikrát uvedeno, zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferováním každého zaměstnance.“*³⁰

Součástí toho, aby práce měla pro každého jednotlivého zaměstnance smysl, je logicky i potřebná motivace, delegování kompetencí, sázka na samostatnost. Tím se dá v uvozovkách vypěstovat pozitivní vztah k pracovní činnosti, přestože prvotní přístup pracovníka byl od začátku rutinní a postrádal prvky nadšení. Neviděl v ní ani v nejmenším trochu smysl života. V historii by šla dohledat řada případů, kdy nutné zlo se proměnilo v kladné vyústění.

Kvalitní manažer by tedy neměl své podřízené direktivně vést ke svému vytyčenému cíli, ale měl jim umožnit v maximální možné míře projevit iniciativu, prokázání vlastních schopností bez tlaku shora. Nelze samozřejmě nepřipustit, že někteří zaměstnanci pro takovýto způsob vedení nebudou nikdy patřičně osobnostně vyzrálí. *„Zvýšení pravomocí, poskytnutí odpovědnosti a autority zaměstnancům, aby dělali věci po svém, může u zaměstnanců uvolnit obrovské množství energie.“*³¹

Právě zmíněná iniciativa přímo souvisí s nalezením smyslu pracovní činnosti. Bezduchý a formální přístup rozhodně nelze označit za psychologicky i lidsky

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 202. ISBN 978-80-7261-168-3.

³¹ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 26. ISBN 978-80-7205-776-4.

obohacující. „*Jedním z nejlepších způsobů, jak v nějaké organizaci zaangažovat zaměstnance a jak je motivovat, je vybírat jejich návrhy.*“³²

Jak je evidentní, kompetentní manažer, který je schopen absorbovat nejmodernější personální informace a zkušenosti, má přímý podíl na tom, zda samotná pracovní činnost bude i smysluplná a bude tím pádem motivujícím faktorem, který firmu posune směrem k prosperitě a zároveň se stane prvkem, který ve společnosti tuto firmu udělá atraktivní pro potenciální zaměstnance. Taková firma bude mít na pracovním trhu nesmírnou výhodu, že si svoje zaměstnance bude moci vybírat, což dává předpoklady, že její personální složení může být kvalitnější než u konkurence. „*Chytré organizace si uvědomí, že zaměstnancům lze důvěřovat, a budou-li moci převzít odpovědnost za svou práci, budou ji vykonávat dobře.*“³³

Je rovněž zřejmé, že kvalitní firma bude mít na vysoké odborné i lidské úrovni zajištěnu personalistiku, neboť právě tento sektor má výrazné možnosti jak navodit pozitivní a motivující pracovní prostředí. Prostředí, ve kterém většina zaměstnanců bude schopna nalézt smysl své práce. „*Firmy, které investují do rozvoje schopností zaměstnanců, mají výrazně vyšší hodnotu, než ty, které tak nečiní.*“³⁴

³² NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 52. ISBN 978-80-7205-776-4.

³³ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 127. ISBN 978-80-7205-776-4.

³⁴ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 173. ISBN 978-80-7205-776-4.

4 PRACOVNÍ PODMÍNKY MEDIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ

Existuje mnoho lidí, kteří na základě domnělých představ usuzují, že jsou kompetentní k tomu, stát se pracovníkem v mediální oblasti. Častým stereotypem je kupříkladu domněnka, že dobré výsledky v souvislosti s tvorbou textů v průběhu celého vzdělávacího procesu jedince jsou dostatečným důvodem proto stát se novinářem.

Realita je však taková, že umění stvořit kvalitní text je jen zlomkem toho, co by mělo obsahovat portfolio odborných kompetencí novináře. Základem mediální činnosti je práce s lidmi. Je zapotřebí umět osoby, od kterých požadujeme získat požadované informace, přimět nám je sdělit. Dále je klíčové utvoření důvěryhodné sítě zdrojů. Velmi důležitou schopností je komunikativnost a jistá míra extroverze. Ne každý člověk je tedy vhodný pro tuto práci.³⁵

Podobně jako v celé řadě dalších pracovních odvětví, také v mediální komunikaci je velká pozornost věnována především financím. Právě z toho důvodu pracují novináři pod obavou z termínů uzávěrek a pod tlakem na co nejrychlejší vytvoření zprávy. Lidé pracující v médiích jsou také pod neustálým dohledem veřejnosti. Ta je schopna si výsledky jejich práce téměř okamžitě ověřit a reagovat na ně.

Práce v médiích je zcela specifická, v mnoha ohledech se vymyká jiným zaměstnáním. Na první pohled je atraktivní, ve své podstatě však nesmírně náročná pro žurnalisty jak z hlediska psychického, ale i fyzického. Problematická je z hlediska osobního života, neboť se nezřídka negativně projevuje také z hlediska fungující rodiny, jejího zakládání, a také z hlediska zdravého životního stylu.³⁶

Stát se dobrým žurnalistou znamená dobrovolně obětovat prožitky, které mohou vstřebávat mnozí další jedinci. A také nevytvářet si zbytečné iluze, že svojí investigativní prací změní pozitivně svět. Ano, stát se to může, ale v zásadě skoro

³⁵ *JAK VYPADÁ PRÁCE NOVINÁŘE?*. JobTalk. Kariera-muni.cz [online]. ©2016-2017 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <https://www.kariera.muni.cz/blog-kc/detail/41>

³⁶ *STRES A NEKONEČNÁ PRACOVNÍ DOBA...* Zprávy. iDNES.cz [online]. ©1999-2017 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/novinarina-jako-nejhorsipovolani-d5x-zahranicni.aspx?c=A130424_122412_zahranicni_ert

žádný vydavatel nepojímá svoji činnost jako charitativní záležitost ve prospěch společnosti. „*Cílem médií není poskytování informací ani záchrana lidstva. Jejich cílem je především zisk.*“³⁷

Mediální svět je tvrdým konkurenčním prostředím, ve kterém jde, konkrétně co Česka týče, o ekonomické přežití. Zvláště když tištěná periodika jsou na ústupu, neboť jsou pod tlakem kyberneticky se rozvíjející společnosti a na trhu jich zůstane jen několik. Tlak na novináře je proto logicky obrovský, pro většinu z nich pravidelný denní pracovní režim se stává pouhou iluzí.

Například vědomí, že čas odchodu ze zaměstnání je konkrétně pro reportéry naprosto imaginárním pojmem, neboť každodenní změny ve společnosti nelze zcela naplánovat a ani předvídat, vytváří na žurnalisty zřejmý tlak. Pokud dané médium bude zaostávat v nabídce zajímavých, a přitom navíc vlastních zpráv, je více než pravděpodobné, že začne klesat náklad nebo sledovanost či poslechovost, což se logicky negativně promítne i do jeho ekonomické stability. „*Informace jsou velice drahým artiklem, a čím jsou aktuálnější, tím je jejich cena vyšší.*“³⁸

Mediální svět zkrátka v drtivé míře opustil podstatu vzdělávacího či umravňujícího faktoru. Osvěta a další atributy jsou v jednoznačné defenzivě. Celkový tlak v této sféře lidského života je enormní a patří k nejvypjatějším v portfoliu různých jiných profesí. Iluze o morálním přínosu jsou ve většině případů degradovány tvrdými ataky tržně smýšlející společnosti. „*Pokud lidé očekávali, že svobodný přístup ke všem médiím přispěje ke vzdělání, kultuře a umění, brzy se ukázala opravdová tvář médií*“. Aby si média udržela svou existenci, musí respektovat tvrdá pravidla mediálního trhu. Základním pravidlem v kapitalistických společnostech je vytvoření vkusu co nejširšího publika.

Pokud by se měla hledat profese, která je synonymem stresu, pak žurnalistika je jednoznačným adeptem. Kromě ekonomických tlaků, nutnosti mít co nejrychleji zajímavé informace, přistupují další prvky, které na zaměstnance vytvářejí obrovský nápor. Uzávěrka, málo času na napsání článku či sestříhání reportáže. Je jich

³⁷ NIKLESOVÁ, E. *Teorie a východiska současné mediální výchovy*. V Českých Budějovicích: Pedagogická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2007, s. 45. ISBN 9788070409954.

³⁸ NIKLESOVÁ, E. *Teorie a východiska současné mediální výchovy*. V Českých Budějovicích: Pedagogická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2007, s. 60. ISBN 9788070409954.

samozejmě víc, ale už jen tyto dva vybrané prvky z novinářské mozaiky jsou více než významnými stresory.

A to ještě vůbec nelze podcenit roli vedoucího rubriky či přímo šéfredaktora. Ti mohou významným způsobem ovlivnit zlepšení či zhoršení pracovních podmínek svých podřízených, kteří se už tak musejí vypořádat s mnoha náročnými situacemi. „*Stres, který vychází ze špatného řízení – neschopnosti stanovit priority, včas rozhodnout, plánovat čas, delegovat apod. – je však kontraproduktivní. Namísto zvýšení výkonu přináší pokles motivace a zhoršení mezilidských vztahů v organizaci.*“³⁹

Lidský faktor je logicky v mediální sféře velice významným faktorem, který může náročné podmínky zaměstnanců výrazně posunout do kladné části spektra. Vedoucí pracovníci pak mají ve svých rukou možnosti jak být svým podřízeným nápomocni a zlepšením náročných podmínek je ještě motivovat k lepším výkonům. „*Manažer by neměl být nikdy natolik zaneprázdněn, aby nenašel několik minut k ocenění výsledků, kterých jeho zaměstnanci dosáhli.*“⁴⁰

4.1 Práce novináře z hlediska profesních předpokladů

Novinář v rámci své profese vykonává zpravodajské, komentátorské a reportéřské činnosti. Podílí se na organizaci a koordinaci vydávání periodik a vysílání sdělovacích prostředků. Mimo jiné zajišťuje také jednodušší výtvarné, grafické či technické práce.

Novinář by měl být schopen analytického myšlení. Měl by vědět, jaké dění může svými informačními přínosy vyvolat a alespoň v základním rozsahu znát zákonitosti sociologie a psychologie. Tato práce vyžaduje také kreativitu potřebnou například při zpracování výstupů za použití nekompletních či jinak nevhodných zdrojů. Vzhledem k časové náročnosti je vyžadována časová flexibilita.

Nutností je pak orientace v informačních zdrojích, kvalitní písemný projev, aktivní přístup a schopnost zpracování nápadu do záměru či konceptu. V rámci

³⁹ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 246. ISBN 80-7357-220-6.

⁴⁰ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 121. ISBN 80-7357-220-6.

získávání informací, resp. rozhovorů, tiskových konferencí či brífinků jsou klíčové komunikační dovednosti.⁴¹

Manažer by ovšem měl citlivě postupovat ve vztahu k zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují delší dobu a získali si uvnitř kolektivu pozici v pomyslné pyramidě důležitosti a přínosu pro zaměstnavatele. Tady by více mohlo škodit. Je nutné dobře zvážit, kdy a jak často ostříleného žurnalistu atakovat svými návštěvami. A také jak bude vůči němu vystupovat. Jednoznačně by nemělo jít o autoritativní přístup. „*Styl přímého řízení není naproti tomu vhodný u zkušených zaměstnanců, kteří mohou odpovídající chování svého nadřízeného interpretovat jako nedostatek důvěry v jejich schopnosti.*“⁴²

Motivační prvek je nesmírně účinným nástrojem jak žurnalistu propojit s médiem, ve kterém, pracuje. Snad každý z nás přece rád slyší, když ho někdo ocení za vykonanou práci. „*Lidé touží po velikosti. Pokud jí nedosáhnou, je to jen proto, že jim to manažeři neumožní.*“⁴³

Tomu by měly odpovídat průběhy redakčních porad, během kterých vznikají návrhy na články a reportáže. Např. šéfredaktorovi nelze upřít právo na to, že má jasnou představu o tom, jak by obsah měl vypadat. Je to logické, protože má největší zodpovědnost a hrozí mu tím i negativní důsledky, v krajním případě odvolání z funkce či dokonce výpověď.

Přes tuto skutečnost by však měl svým podřízeným naslouchat a měl by být schopen relevantním způsobem vyhodnocovat jejich návrhy a připomínky. Podpoří tak jejich iniciativu a kladný postoj k zaměstnavateli, navíc si tím sám vytvoří předpoklady k tomu, aby obsah byl ještě atraktivnější a zajímavější, než si sám naplánoval. „*Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, že jejich návrhy jsou brány vážně a že mohou k něčemu podstatnému vést.*“⁴⁴

⁴¹ NOVINÁŘ. Inspirace. Jobs.cz [online]. ©1996-2017 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/profese/n/novinar/>

⁴² URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 61. ISBN 80-7357-220-6.

⁴³ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, ©2009, s. 23. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁴⁴ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, ©2009, s. 52. ISBN 978-80-7205-776-4.

Kvalitní manažer v médiích by měl v tomto kontextu jednoznačně preferovat týmovou činnost, byť novinářství na první pohled vypadá jako čistě individualistická záležitost. Pravdou je, že každý pracovník touží po vlastním úspěchu, čímž stoupne jeho vážnost především mezi jeho ostatními kolegy.

Současný životní styl, který se projevuje hektickým tempem, nabídkou mnoha zdrojů či složitější problematikou konkrétních kauz, by měl vést konkrétního manažera, aby na jednu stranu neubýjel individuální schopnosti novináře, které jsou nutné k tomu, aby se dokázal potřebně vyprofilovat a nabízet kvalitní články nebo reportáže, na stranu druhou, aby dokázal jednotlivé členy své redakční skupiny propojit v konsolidovaný, fungující tým. Je to totiž cesta, jak se úspěšně vypořádat s náročností globalizační společnosti, která vyžaduje čím dál širší rozumový a vědomostní záběr pro člověka. „Úspěšné týmy jsou nabitý aktivizujícím duchem, který činí z členů soudržnou jednotku a všichni pracují na dosažení společného cíle.“⁴⁵

Myšlenka týmové práce má svá opodstatnění v mnoha profesích, v žurnalistice, z hlediska tuzemska, si svoje místo postupně získává, protože individualistické zájmy často sobecky u jednotlivých novinářů přetrvávají. Má to svoji logiku, protože pokud má žurnalista informace, které nemají ostatní kolegové, o to je pro vedení média cennějším. O to větší má sociální jistoty v podobě zajištěného zaměstnání, což je více než významný faktor, protože je velký převis nezaměstnaných novinářů. Také má šanci, že bude výrazně lépe finančně ohodnocen, než jeho spolupracovníci. Mohou se rojit další myšlenky, které jsou přímo vedou ke snaze vytvořit komplexní a dobře fungující tým.

Kvalitní manažer by však měl dokázat individualistické zájmy a potřeby jednotlivců správně usměrnit. Už jenom základní úkol uspět mezi konkurencí na mediálním trhu by měl být v tomto ohledu potřebným aktivačním katalyzátorem. „I když jsou pro organizaci návrhy jednotlivých zaměstnanců důležité, týmy zaměstnanců si mohou poradit s daleko většími problémy než osamocený zaměstnanec.“

Schopný mediální manažer by také měl podporovat vzdělávání redaktorů, aby byli schopni držet krok se zvyšujícími se nároky civilizace, která je obklopuje.

⁴⁵ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, ©2009, s. 86. ISBN 978-80-7205-776-4.

„Nejlepší organizace uznávají, že poskytnou-li zaměstnancům příležitosti k učení, přinese to zisk jak organizaci, tak zaměstnancům.“⁴⁶

Manažer v médiích má svoji roli velmi typickou náročným prostředím samotné profese, a také kvůli tomu, že lidé, kteří se v novinářině pohybují, se musí umět dokázat vypořádat s leckdy nečekanými situacemi, se kterými se ještě nesetkali.

Specifické klima, které panuje v mediálním prostředí, se proto logicky promítá i do toho, že novináři jsou vystaveni riziku chyb. V řadě případů však nejde jen o selhání jedince, ale o řetězec chyb více členů redakčního týmu. V tomto případě může manažer sehrát rovněž významnou pozitivní roli, která může jednak pomoci ke zlepšení personálních vztahů na pracovišti, ale také k posílení důvěry v jeho osobu, což je z hlediska řízení podřízených velmi významnou veličinou.⁴⁷

Pokud je totiž vedoucí pracovník schopen sebereflexe, nemělo by to vést ke snížení jeho autority u podřízených, ale naopak k posílení jeho postavení uvnitř kolektivu, protože princip spravedlnosti a schopnost přijmout zodpovědnost by měl být u většiny jeho podřízených velice ceněn. *„K podpůrným úkolům manažera patří i rozpoznávat, napravovat a odstraňovat organizační slabiny spočívající ve špatných pracovních postupech a řídicích nástrojích nebo nevhodném zacházení s lidmi. Nedosáhne-li určité oddělení svých cílů, nemusí být vždy vina na jeho zaměstnancích.“*

48

4.2 Komunikační dovednosti jako základ úspěšného novináře

Chce-li být novinář v jednání s lidmi, respektive s potencionálními informátory, úspěšný, musí bezpodmínečně disponovat kvalitními vyjadřovacími schopnostmi. V tu

⁴⁶ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, ©2009, s. 104. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁴⁷ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, ©2009, s. 62. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁴⁸ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 59. ISBN 80-7357-220-6.

chvíli je novinář schopen přesvědčovat, vyjednávat, klást otázky a obhajovat myšlenky.⁴⁹

Na druhé straně, v případě písemné komunikace mediálního pracovníka, je rozdíl v tom, že zde není přítomen adresát. Z toho důvodu musí být sdělení čitelné, kompletní a uzavřené, jeho úprava pečlivá. Také na volbu slov a výrazů je kladena větší váha.⁵⁰

Významným klíčem k tomu, aby konkrétní médium bylo na neúprosném trhu úspěšné, je správný výběr žurnalistů a dalších doplňujících profesí. V Česku je tento trend mnohdy přehlížen, neboť trendem je zaměstnávat mladé, bez potřebné zkušenosti, znalostí a v některých případech i potřebných dovedností. Jsou totiž lacinější, než novinář, který splňuje nejpřísnější kritéria.

Neoddiskutovatelným faktem je, že tomuto uvažování přispívá skutečnost, že žurnalistika začíná ztrácet hloubku, analytické myšlení a následné psaní není pro konzumenta (čtenáře) potřebným motivujícím faktorem k tomu, aby dané médium ve svém výběru preferoval.

Přijímání špatných novinářů však vede ke značné personální obměně, což ovšem přináší negativní efekty pro potenciální zaměstnavatele na novinářském trhu práce. Také se to projevuje s tím spojenými vedlejšími finančními náklady, protože neustálé vybírání nových zaměstnanců klade nárok na potřebně personálně zabezpečenou oblast. A personalisté patří mezi ekonomicky nákladné zaměstnance. *„Čas věnovaný výběru vhodných zaměstnanců je rozhodně lepší investicí než řešení problémů vyvolaných zaměstnanci, kteří byli přijati nevhodně.“*⁵¹

Snaha získat kvalitního a schopného novináře by ovšem neměla sklouznout k tomu, aby vybraný kandidát nastupoval s nereálnými představami, protože hrozí, že zklamání, které nastane, může přerůst ve frustraci a v nechuť u nového zaměstnavatele

⁴⁹ SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008, s. 37-38. ISBN 978-80-7367-360-4.

⁵⁰ SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008, s. 77-80. ISBN 978-80-7367-360-4.

⁵¹ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 13. ISBN 80-7357-220-6.

pracovat. „*Snaha získat zajímavého kandidáta by neměla vést k tendenci slibovat podmínky, náplň místa nebo budoucí perspektivy, které neodpovídají skutečnosti.*“⁵²

Výběrem vhodného kandidáta však role zaměstnavatele nekončí. V redakci, ale i v jiných profesích, je nutné nového zaměstnance pozitivně aktivizovat. „*Všichni noví zaměstnanci mají rádi pocit, že hrají v organizaci důležitou roli.*“⁵³

Tento způsob nahlížení na nové zaměstnance by však neměl být zaměřen jen na ně. Je potřeba s ním pracovat v rámci celého redakčního kolektivu. „*Zaměstnanci, kteří mají vztah k tomu, co produkují, jsou aktivními zaměstnanci.*“⁵⁴

Kvalitní zaměstnavatel, redakci nevyjímaje, chce své pracovníky zainteresovat do chodu organizace tím, že se snaží vytvořit důvěryhodné prostředí, ve kterém jednotlivci pocítí snahu se svým zaměstnavatelem identifikovat a v případě potřeby nasadit síly nad rámec vyžadovaných povinností, aby jeho „chlebováček“ byl úspěšný, případně co nejlépe zvládl kritické okamžiky, které během jeho existence nelze vyloučit.

V žurnalistice o situace, kdy dojde k propadu čtenosti, snížení prodaného nákladu, sledovanosti či poslechovosti, nebývá nouze. V takových chvílích může mediální společnosti významně pomoci pozitivní, důvěryhodné klima uvnitř ní. „*Důvěra mezi vedením organizace a jejími zaměstnanci i mezi členy organizace navzájem je důležitým předpokladem výkonnosti, odpovědného přístupu k pracovním úkolům i loajality k organizaci.*“⁵⁵

Tento faktor se týká všech zaměstnanců, i nováčků. „*Vytváření příležitostí pro mladé zaměstnance scházet se přímo s nejvyšším vedením organizace může vést k značné aktivaci – jak zaměstnanců, tak manažerů.*“⁵⁶

⁵² URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 52. ISBN 80-7357-220-6.

⁵³ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 17. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁵⁴ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 14. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁵⁵ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 264. ISBN 80-7357-220-6.

⁵⁶ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 83. ISBN 978-80-7205-776-4.

Tato vazba evidentně prospívá i samotnému managementu, což je také velice významné ve smyslu pozitivního přínosu pro společnost. Pracovní prostředí v rámci žurnalistiky je evidentně nejen velice pestré, ale i mimořádně náročné pro zaměstnance, ale i jejich management. Práce se žurnalisty se neobjede nejen bez kvalitního personálního oddělení, ale také bez vstřebávání nejnovějších psychologických či sociologických poznatků, a to zejména na úrovni řídicích pracovníků.

Byť je na první pohled náplň novinářské práce atraktivní svojí proměnlivostí, většina žurnalistů je zaměřena na specifické oblasti. Z tohoto pohledu by nemělo být na škodu, pokud vedení dokáže alespoň čas od času zpestřit pracovní náplň změnou. *„Přiznejte si to – jestliže vykonávají vaši zaměstnanci stále stejnou práci, upadnou brzy do nudné rutiny.“*⁵⁷

Novinář by proto měl být podporován, aby se snažil sám o sobě nezůstávat ve strnulé pozici. Naopak, za snahu inovovat, posouvat se do pro něj neprozkoumaných oblastí, by měl být chválen. *„Schopnost zaměstnanců vytrhnout se z každodenní rutiny je sama o sobě velmi aktivující.“*⁵⁸

⁵⁷ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 71. ISBN 978-80-7205-776-4.

⁵⁸ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, s. 62. ISBN 978-80-7205-776-4.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS VÝZKUMU

Výzkum byl zaměřen na ověření hypotéz, které jsou součástí teoretické části této bakalářské práce. Pro co největší validitu výzkumné části byly zvoleny dvě metody pro získání potřebných informací. První metodou je internetový dotazník, kterým bylo osloveno 104 respondentů, a to nahodilým způsobem, aby spektrum bylo co nejširší, a aby zároveň nevznikla tendence preferovat určitou profesní skupinu, což by se negativně promítlo do objektivního vyhodnocení. Dotazník obsahuje třináct otázek.

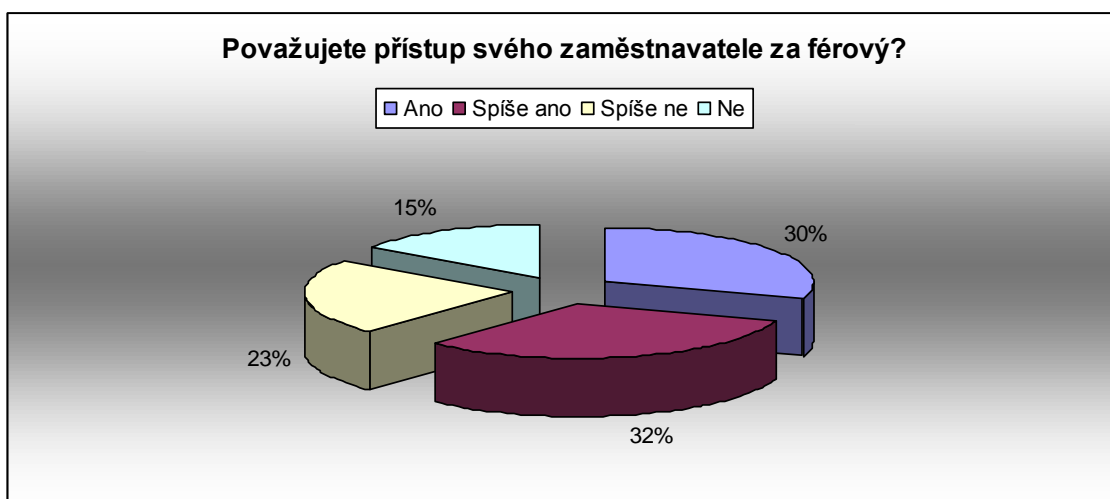
Druhou metodou je strukturovaný rozhovor, kterého se zúčastnilo dvacet účastníků, přičemž byla snaha mít tuto skupinu fragmentovanou, aby i v tomto případě jedna větší monolitní skupina svým jednostranným způsobem nedevalvovala konečné výsledky. Průzkum probíhal na Příbramsku, a to nejen z důvodu, že je tato lokalita bydlištěm autora, ale i proto, že problémy se zaměstnaností jsou větší než v hlavním městě. V tomto směru bylo motivací zjistit, zda menší komfort ohledně výběru nového zaměstnání vede k tomu, že zaměstnanci jsou ochotni více strpět v případných nevyhovujících pracovních podmínkách. Předpoklad byl, že ano. I kvůli tomuto tématu se strukturovaný rozhovor uskutečnil s lidmi, kteří byli v době jeho realizace zaměstnání. V obou případech byla snaha formulovat otázky tak, aby byly srozumitelné napříč skupinou dotazovaných. Seznam otázek pro obě části výzkumu jsou součástí příloh této práce.

Formulace otázek jsou jednoznačně v souladu s teoretickou částí, odpovídají hypotézám, kterým se odborná literatura věnuje a v této bakalářské práci i potvrzuje. V rámci objektivní se výzkumná část uskutečnila ve fázi, kdy teoretická část byla komplexně zpracována, takže nedošlo k ovlivňování obsahu textu ve smyslu potvrzování výzkumu. Potvrzení teoretických předpokladů, že mj. podněcující pracovní prostředí s managementem, který kromě důrazu na výkon a zisk preferuje i lidskou stránku, což umožňuje ještě větší efektivitu a tím pádem i větší ekonomický zisk, není v naší společnosti zcela standardní, by mohlo být impulsem k tomu, aby se v této oblasti mohly nastartovat změny k modernímu pojetí personalistiky, který je v teoretické části uveden.

6 VÝSLEDKOVÁ ČÁST

6.1 Vyhodnocení vybraných otázek dotazníkového šetření

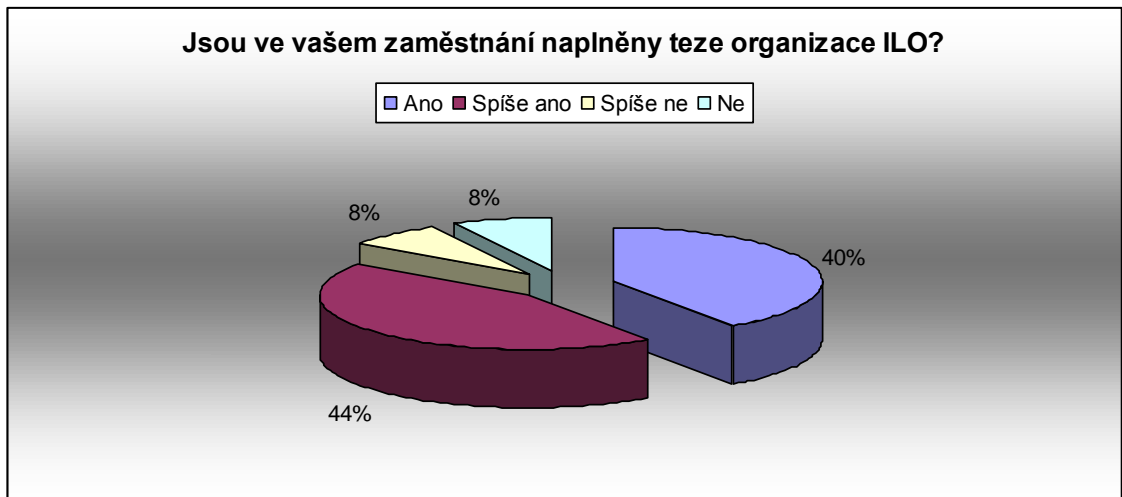
Stěžejní otázkou dotazníkového šetření bylo sledováno to, do jaké míry jsou podmínky vytvářené zaměstnavateli férové vůči zaměstnancům. Jak je vidět, nadpoloviční většina dotázaných odpověděla kladně, ovšem zbylá menšina negativních reakcí i přesto prezentuje velké množství nespokojených lidí.



59

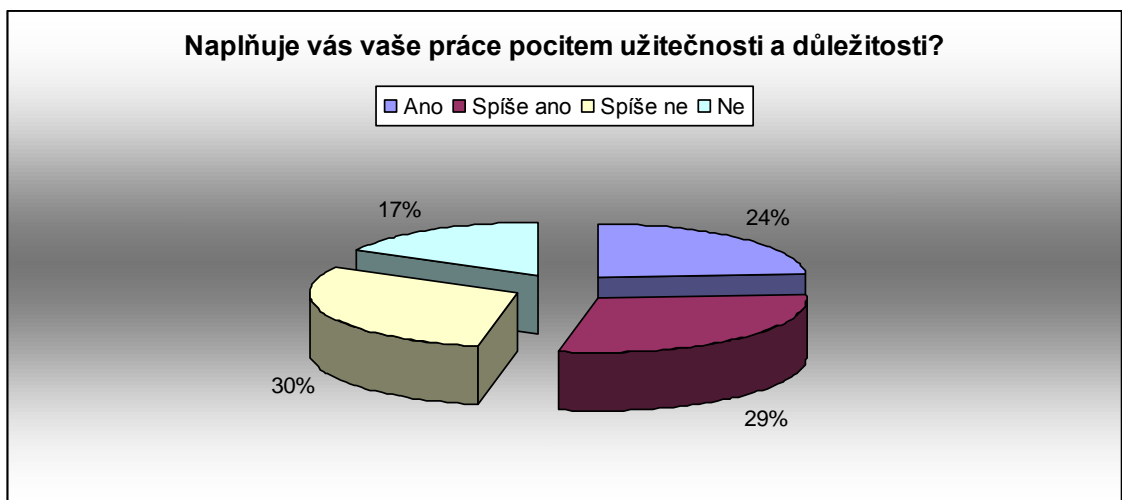
Teze Mezinárodní organizace práce, které jsou uváděny v teoretické části této práce jsou podle provedeného výzkumu z velké části respektovány. Opačné odpovědi uvedlo 16 % respondentů. Nejde sice o nikterak četný výskyt, nicméně existence pracovišť, která nedbají na základní úroveň pracovních podmínek svých zaměstnanců, tak byla potvrzena. Otázkou zůstává rozlišovací schopnost daného jedince (pracovníka). Co je pro někoho neúnosná zátěž či nebezpečná činnost, může být pro druhého rutinou. Nutno také podotknout, že v návaznosti na to, že organizace ILO vznikla na základě poválečné společenské situace, panují dnes radikálně odlišné podmínky. Výjimku mohou tvořit snad jen země třetího světa.

⁵⁹ Zdroj: Autor práce, 2017



60

Graf níže reflektuje výsledky otázky zaměřené na to, zdali zaměstnanci kromě finanční odměny získávají svou prací i pocit užitečnosti a důležitosti jimi odvedené práce. Podobně jako u jiných otázek tohoto šetření, pozitivní reakce převažují, ovšem vzhledem k důležitosti této problematiky je i podpoloviční četnost negativních odpovědí závažná. Tuto otázku odráží taktéž provedené strukturované rozhovory, kde se ukazuje, že mnoho zaměstnanců dochází do zaměstnání pouze za účelem odpracování povinné pracovní doby.

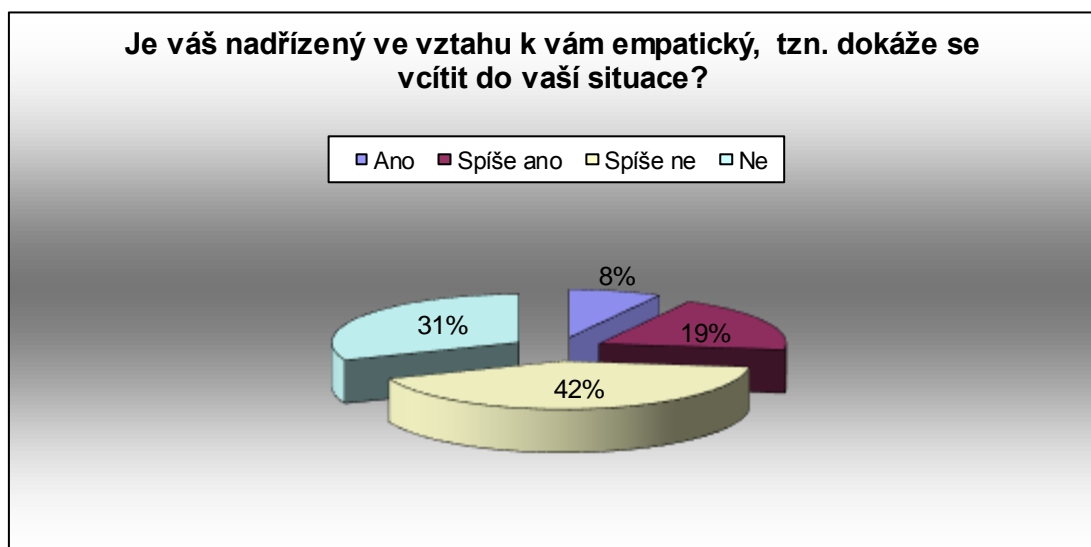


61

⁶⁰ Zdroj: Autor práce, 2017

⁶¹ Zdroj: Autor práce, 2017

Níže přiložený graf je výsledkem otázky, jež sledovala schopnost vedoucích pracovníků vcítit se do svých zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce v návaznosti na přístup zaměřený na člověka dle Carla Rodgerse. Jak je patrné z výsledků, vedoucí pracovníci v případě zkoumaného vzorku lidí mají prostor pro zlepšení.



62

6.2 Strukturované rozhovory

Tato součást praktické části bakalářské práce byla provedena v počtu dvaceti rozhovorů. V návaznosti na tématické zaměření práce byli respondenti členěni do skupin dle profesního složení, a to následovně. Šest respondentů prezentovalo dělnické pozice (skup. č. 1), osm respondentů úředníky z veřejné správy (skup. č. 2), čtyři respondenti jsou z řad obchodních zástupců (skup. č. 3) a dva respondenti byli v rámci čtvrté kapitoly teoretické části vybráni z regionálního periodika (skup. č. 4). Jak je již uvedeno v popisu výzkumu, lokalitou pro výběr reprezentativního vzorku bylo město Příbram a přilehlé okolí. Rozhovory byly prováděny v lednu 2017. U rozhovorů nejsou uváděna jména kvůli tomu, že anonymita umožnila vstřícnější přístup oslovených lidí pro jejich realizaci. Rozhovory jsou kvůli snadnější orientaci zpracovány tak, aby

⁶² Zdroj: Autor práce, 2017

jednotlivé typy profesí byly vždy pohromadě. Níže jsou vypsány jednotlivé otázky, které byly kladeny.

- A) Považujete přístup svého zaměstnavatele za férový?
- B) Zažil/zažila jste někdy šikanu ze strany nadřízeného?
- C) Dáváte přednost aktivnímu řešení konfliktů s nadřízenými před vyčkáváním samovolného zklidnění situace?
- D) Naplňuje vás vaše práce pocitem užitečnosti a důležitosti?
- E) Uvažujete o změně dosavadního pracoviště z důvodu nevyhovujících vztahů na pracovišti?

6.2.1 Odpovědi skupiny č. 1

První skupinou respondentů v rámci strukturovaných rozhovorů byli lidé dělnických profesí. Dle získaných odpovědí se zástupci této skupiny vyznačovali laxním přístupem k pracovním – společenským otázkám. Otázku férového přístupu jejich zaměstnavatele komentovali ve snaze vztáhnout jejich pracovní snahu pouze k finanční odměně za vykonanou práci. Bod rozhovoru, týkající se toho, zdali tito lidé zažili šikanu na pracovišti, byl většinou chápán pouze ve smyslu zbytečných příkazů ze strany nadřízeného.

Vzhledem k přímočarosti oslovených lze předpokládat, že tito lidé se zpravidla šikanovat nenechají. Opětovně byl zaznamenán pasivní přístup v souvislosti s řešením neshod s nadřízeným. Oslovení měli obavu ze ztráty současné pozice, a proto zůstávají spíše pasivními. Užitečnost a důležitost jimi odváděné práce byla dle obdržených výsledků zaznamenána v jediném případě, a to u muže, který svou prací přispívá k výrobě zdravotnických pomůcek. Respondenti z této skupiny neplánují změnu současného zaměstnání hlavně z důvodu malého uplatnění na trhu práce.

6.2.2 Odpovědi skupiny č. 2

Druhá skupina byla utvořena zaměstnanci veřejného sektoru. Pojícím znakem lze označit nezáměr o férové jednání zaměstnavatele. Bohužel, tato skupina, obdobně jako ta první, si za zmiňovanou férovost představovala spíše také náladovost nadřízeného. Zajímavým zjištěním však bylo, že tři úředníci potvrdili osobní zkušenost s šikanou na pracovišti.

Opětovná laxnost je pozorovatelná při řešení neshod s nadřízeným, kdy se většina těchto osob raději nepouští do větších konfliktů. Užitečnost a důležitost vykonávané práce zde taktéž není příliš spatřována s výjimkou oborově specifických pozic, jako je zdravotnictví či školství. Vybraní úředníci jsou zdrženliví v hledání jiného zaměstnání, neboť se obávají, že nastoupí do zaměstnání, které jim bude vyhovovat méně nežli to současné.

6.2.3 Odpovědi skupiny č. 3

Zástupci soukromé sféry jsou obsaženi ve třetí skupině. Konkrétně se jedná o zaměstnance na pozicích obchodních zástupců. Férový přístup jejich firem vůči nim samotným není dobře pozorovatelný, neboť tito lidé tráví podstatnou část pracovní doby mimo sídlo firmy. Oslovení navíc odpověděli, že jejich podmínky jsou sice náročné, ale zatím se jim vždy povedlo vše vyjednat dohodou. Vzhledem k tlaku, který je na firemní zaměstnance vyvíjen pro finanční zisk společností, stávají se tito lidé odolnějšími a symptomy případné šikany na pracovišti s postupem času přestávají vnímat. Kupodivu však oslovení konstatovali, že neshody s vedoucím pracovníkem jsou pro ně nepodstatné a neřeší je.

Užitečnost a důležitost jimi odváděné práce je i přes patrně velké pracovní nasazení potvrzována pouze jediným respondentem, který za užitečné považuje distribuci dětských hraček, jež pro svého zaměstnavatele prodává. Osoby oslovené v rámci skupiny soukromého sektoru oproti zbylým nejvíce uvažují o změně zaměstnání. Lze se domnívat, že tito lidé mají nejlepší kvalifikační předpoklady.

6.2.4 Odpovědi skupiny č. 4

V návaznosti na čtvrtou kapitolu této práce byli do čtvrté skupiny respondentů strukturovaných rozhovorů umístěni dva novináři. Otázka férového přístupu zaměstnavatele zde vzhledem k tvrdému konkurenčnímu prostředí působila poněkud nevhodně a nelogicky. Podobně tomu bylo i v případě dotazu týkajícího se šikany na pracovišti. Šikana se v tomto pracovním odvětví vyskytuje. Důvodem je údajně taktéž silné konkurenční prostředí a tlak na finanční zisk média. Jeden z oslovených novinářů uvedl, že neshody se svým nadřízeným rád řeší upřímně a v ústní rovině. Druhý naopak raději vyčkává na samovolné zklidnění situace. Užitečnost této práce spatřuje jeden z novinářů v možnosti reflektování společensky podstatných témat. Oba by rádi své zaměstnání změnili, ovšem neplánují tak v blízké době učinit v souvislosti s místem bydliště.

7 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Výzkum formou internetového dotazníku a strukturovaných rozhovorů, kterého se zúčastnilo 124 zaměstnaných respondentů, potvrdil hypotézy a předpoklady obsažené v teoretické části. Tedy, že férové a stimulační prostředí ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec je problémem. Negativní výsledky klíčových otázek dotazníků sice nepřevažují, ale jejich četnost je vzhledem k závažnosti této problematiky poměrně vysoká. Novinářskou profesi, které byla věnována jedna kapitola teoretické části z důvodu specifické pracovní náplně žurnalistů, skutečně vnímá většina dotázaných za náročnou z hlediska profesních předpokladů. Mediální sféra je tak mezi populací posuzována v souladu se skutečností. Strukturované rozhovory umožnily poznat větší názorovou hloubku dotázaných. I v tomto případě je z odpovědí zcela prokazatelné, že prostředí zaměstnavatelů není pro pracovníky optimální, nenabízí potřebné stimulační podněty, bezproblémový není ani férový a rovný přístup nadřízených k podřízeným.

Strukturované rozhovory byly přínosné s ohledem na to, že odpovědi umožnily dotázaným vyjádřit i svoje názory, pohledy a pocity. Z vyjádření 20 respondentů ohledně toho, zda dávají přednost aktivnímu řešení konfliktů s nadřízenými před vyčkáváním samovolného zklidnění situace, vyplývá, že zejména z důvodu obav o zaměstnání tento přístup raději neuplatňují. Co se týče případné změny zaměstnání z důvodu nevyhovujících vztahů, z několika odpovědí v rámci strukturovaných rozhovorů vyplývá, že část dotázaných by ráda současné zaměstnání změnila, nemá však pro to adekvátní podmínky, nebo je problémem nedostatečná nabídka pracovních pozic.

Strukturované rozhovory rovněž potvrdily problém, který je prokázán v rámci internetového dotazníku, tedy, že práce mnoho z dotázaných nenaplňuje pocitem užitečnosti a důležitosti. Svůj podíl na tom má konkrétní pracovní zařazení, z některých odpovědí však vyznívá až dobrovolná rezignace na to smysl v zaměstnání hledat, což je však v souladu s tím, že se konkrétní dotázaní necítí ve svém zaměstnání spokojeni.

ZÁVĚR

Vliv prostředí na pracovníky v zaměstnání je evidentní. Bakalářská práce tuto skutečnost potvrzuje, zároveň také dokazuje, že negativní vjemy a zkušenosti mají značné parametry, čímž se potvrdily předpokládané hypotézy. Důležitá v tomto ohledu je skutečnost, že teoretické poznatky jsou ověřeny výzkumnou částí bakalářské práce. Dá se konstatovat, že problematika pracovního prostředí má z hlediska lidské společnosti velkou váhu, že výrazným způsobem ovlivňuje její charakter a její působení napříč různorodým spektrem.

Je zřejmé, že přes celkový civilizační pokrok hraje v rámci vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec velký vliv vlastní lidský činitel. Přestože existuje jasná představa, jak správně řídit lidské zdroje, a to průnikem vizí a představ řady tuzemských i zahraničních odborníků na tuto oblast, konečný výsledek je často determinován nevhodným uvažováním a chováním na obou stranách v rámci vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Kvalitní pracovní prostředí a potřebné kvalifikované vedení podřízených zaměstnanců podpořené potřebnými psychologickými a sociologickými poznatky, je přitom jednoznačnou cestou, jak nejen pracovníky uchránit před negativními vlivy, které se následně projevují i v dalších oblastech společnosti, ale i cestou, a to je v tržním systému nesmírně klíčové, k co největší prosperitě dané firmy, úřadu či jiné ekonomicky výkonné společnosti.

Možná, že pro laika následující vize může znít až bláhově a neuvěřitelně, ale vše by mělo směřovat k tomu, aby, samozřejmě pokud to jen trochu jde, bylo konkrétní pracovní místo v zásadě vytvořeno podle schopností a vlastností daného zaměstnance. Už nyní pro tento trend existuje opora v odborné literatuře, což potvrzuje i tato bakalářská práce. Jak dále z bakalářské práce vyplývá, zaměstnavatelé by měli klást významný důraz na to, aby personální sféra byla obsazena kvalitními odborníky, kteří budou systematicky sledovat nejnovější trendy a nebudou se bát inovačních kroků v rámci progresivní postojů vůči zaměstnancům, i když v okolních firmách tyto prvky uplatňovat nebudou. Každý nový podnětný posun musí logicky někde zažít a může se následně stát inspirací pro další a dokonce i být součástí odborné literatury, což by jeho význam jenom patřičně podtrhlo.

Součástí zdravé firmy však nemůže být jen snaha o vytváření co nejvhodnějších pracovních podmínek pro zaměstnance zařazené do submisivních rolí, ale i systematická práce s vedoucími pracovníky nejen na střední úrovni, a také vrcholovým managementem.

Špatné řízení způsobené nedostatkem potřebných vědomostí totiž ve svém důsledku může konkrétní firmu výrazně poškodit v rámci konkurenčního prostředí. O dalších negativních důsledcích na konkrétní zaměstnance nelze pochybovat vůbec a jejich odstraňování či případné tlumení zejména v oblasti psychického rázu není vůbec jednoduché. A navíc jde o celospolečensky závažnou negativní záležitost, která klade nároky v jiných oblastech, jakými je například lékařství, rodinné vztahy či v nejkrajnějším důsledku i dopad v podobě rozhodnutí sáhnout si o své vůli na život.

Zaměstnavatelé by tedy měli již v samotném počátku, tedy při výběru svých zaměstnanců na jakoukoliv pozici, eliminovat v maximální možné míře následné negativní jevy. Přijímat pracovníky s vědomím, že jim nabízené pozice vyhovují v co nejširším spektru jejich schopností, vlastností a zkušeností. Jsem si vědom skutečnosti, že ideál v tomto smyslu jde obtížně zařídit, avšak jde se mu v každém případě přiblížit. Jsem bytostně přesvědčen o tom, že zaměstnavatel, který bude podceňovat vytváření zdravého a podnětného pracovního prostředí, nebude mít postupem času a nezadržitelného vývoje na pracovním trhu potřebnou pozici, což se u něj projeví i z hlediska ekonomiky a prosperity.

Možná, že trend, který má směřovat v globálním měřítku k férovým a podnětným vztahům a vazbám mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, působí jako ekonomicky nákladný, což svým způsobem odporuje trendům kapitalistické společnosti vytvořit zisk za použití co nejnižších nákladů, v konečném důsledku však investice do této a personální oblasti může přinést ještě vyšší ekonomický přínos, než striktní zjednodušené uplatňování metody „za málo peněz za každou cenu co nejvyšší zisk“.

Společnost by se měla naučit uvažovat a plánovat s předstihem, s jasnými plány a vizemi do budoucna. Neměla by se bát opouštět zaběhlé vzorce chování a jednání, neměla by zůstat zakopána ve strnulých pozicích.

Konstatuji plně přesvědčen, že technický pokrok zatím nejde ruku v ruce s pokrokem v oblasti lidských vztahů. Mezi těmito sférami jsou stále rozevřené nůžky, což vede k tomu, že nutně vznikají rezervy, které následně vyžadují zbytečně nákladné

investice na jejich korekce. Samotná lidská bytost si navíc zaslouží, aby se s ní zacházelo co nejvíce důstojně, aby se člověku v zaměstnání nabízela možnost seberealizace, což v pozitivním důsledku může přinést jeho pozitivní identifikaci se zaměstnavatelem.

Výhodou je, že už nyní existuje řada odborných a vědeckých podnětů v této oblasti. Je tedy z čeho vycházet, není nutné jít cestou pokus omyl. Jde jen o to, aby si společnost vzala tento trend za svůj, v čemž mohou sehrát klíčovou roli stát, školství, nadace, ale i masová média, jejichž zaměstnanci paradoxně v hojné míře poznávají právě negativní tvář z hlediska vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec. Jednou z cest k potřebné pozitivní proměně je i volba konkrétních politických subjektů. Ne každá totiž tuto cestu bude podporovat, což vychází z logiky věci, neboť každý působí na určitou část voličů. A ne každý volič je nastaven tomu, aby šel dopředu, neboť současná praxe mu zatím, zdůrazňuji zatím, přináší potřebné ekonomické výsledky. Nastavení následného politického klimatu je proto pro naplnění pozitivních vizí pro problematiku moderního řízení lidských zdrojů, které neopovrhne nahlížením na jedince jakožto na lidskou bytost, a ne jenom jako na nástroj co nejsnadnějšího zisku, zásadní. A možnost volby mají zaměstnanci ve svých rukou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.

DYRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-45-1

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

LIENHARTOVÁ, A. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-861-9.

NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7205-776-4

NIKLESOVÁ, E. *Teorie a východiska současné mediální výchovy*. V Českých Budějovicích: Pedagogická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2007. ISBN 9788070409954.

NYKL, L. *Carl Ransom Rogers a jeho teorie: přístup zaměřený na člověka*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4055-3.

PROCHÁZKA, J, M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.

SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4

URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GEISLER, J. *Work happy: what great bosses know*. New York, N.Y: Center Street, 2012ISBN 1455519014.

ROCK, D. *Quiet leadership: help people think better - don't tell them what to do*. New York: Harper, 2007. ISBN 9780060835910.

Seznam použitých internetových zdrojů

JAK VYPADÁ PRÁCE NOVINÁŘE? JobTalk. Kariera-muni.cz [online]. ©2016-2017 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <https://www.kariera.muni.cz/blog-kc/detail/41>

NOVINÁŘ. Inspirace. Jobs.cz [online]. ©1996-2017 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/profese/n/novinar/>

STRES A NEKONEČNÁ PRACOVNÍ DOBA. Zprávy. iDNES.cz [online]. ©1999-2017 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/novinarina-jako-nejhors-i-povolani-d5x-/zahranicni.aspx?c=A130424_122412_zahranicni_ert

SEZNAM ZKRATEK

ILO - International labour office

OSN - Organizace spojených národů

GAS - General adaptation syndrom

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Férový přístup zaměstnavatele	39
Graf 2: Respektování tezí organizace ILO	40
Graf 3: Užitečnost a důležitost vykonané práce	40
Graf 4: Empatický přístup vedoucího pracovníka	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Otázky dotazníkového šetření včetně vyhodnocení odpovědí	I
Příloha B: Otázky kladené v rámci rozhovorů a získané odpovědi	X
Příloha C: Datová matice dotazníkového šetření..... (DVD součástí tištěné verze)	

Příloha A: Otázky dotazníkového šetření včetně vyhodnocení odpovědí

- 1) Jste zaměstnán?
 - a. Ano
 - b. Ne

- 2) Považujete přístup svého zaměstnavatele za férový?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

- 3) Jsou ve vašem zaměstnání naplněny teze organizace ILO, tedy svobody, rovnosti, bezpečí a jistoty a lidské důstojnosti?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

- 4) Naplňuje vás vaše práce pocitem užitečnosti a důležitosti (vámi odvedené práce)?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

- 5) Stal/stala jste se někdy obětí bossingu (šikany ze strany nadřízeného)?
 - a. Ano
 - b. Ne

- 6) Zažil/a jste někdy potíže zdravotního rázu způsobené stresem v zaměstnání (tzv. distres)?
 - a. Ano
 - b. Ne

- 7) Dáváte přednost aktivnímu řešení konfliktů s nadřízenými před vyčkáváním samovolného zklidnění situace?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

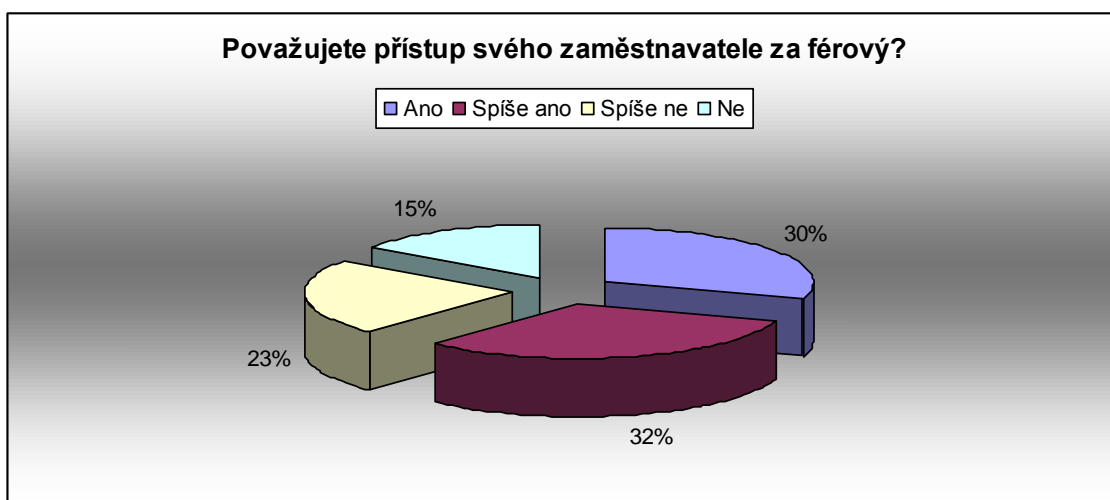
- 8) Prožíváte v současnosti stres v důsledku špatného jednání vašeho nadřízeného?
 - a. Ano
 - b. Ne

- 9) Dáváte respektu ze strany vašeho nadřízeného na pomyslném žebříčku priorit přednost před finančním ohodnocením?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 10) Je váš nadřízený ve vztahu k vám empatický, tzn. dokáže se vcítit do vaší situace?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 11) Pomohlo by vám navázání důvěrnějšího vztahu k vašemu nadřízenému lépe formulovat své či jeho myšlenky a postoje v práci?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 12) Uvažujete o změně dosavadního zaměstnání z důvodu nevyhovujících vztahů na pracovišti?
- a. Ano
 - b. Ne
- 13) Považujete mediální činnost z hlediska profesních předpokladů za velmi náročnou?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

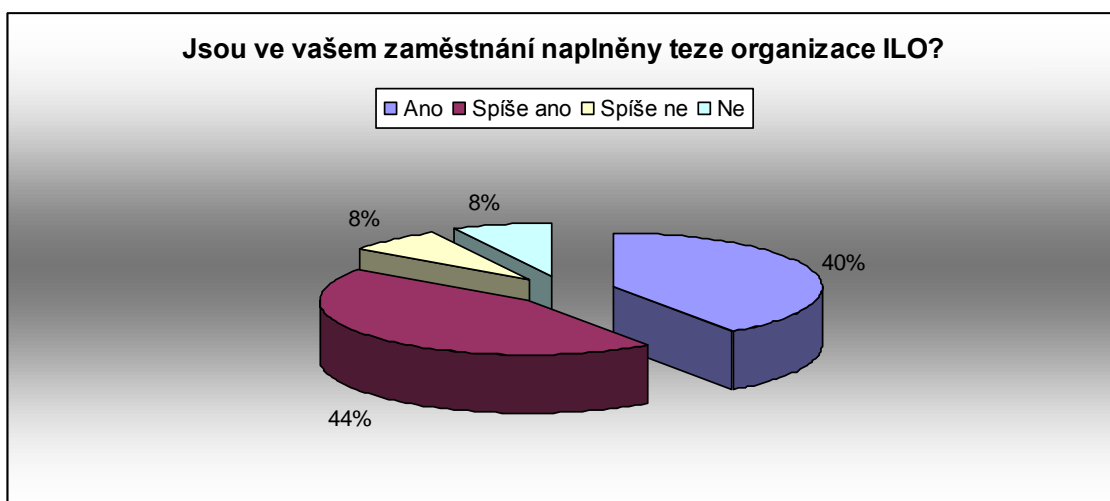
Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1 dotazníkového šetření



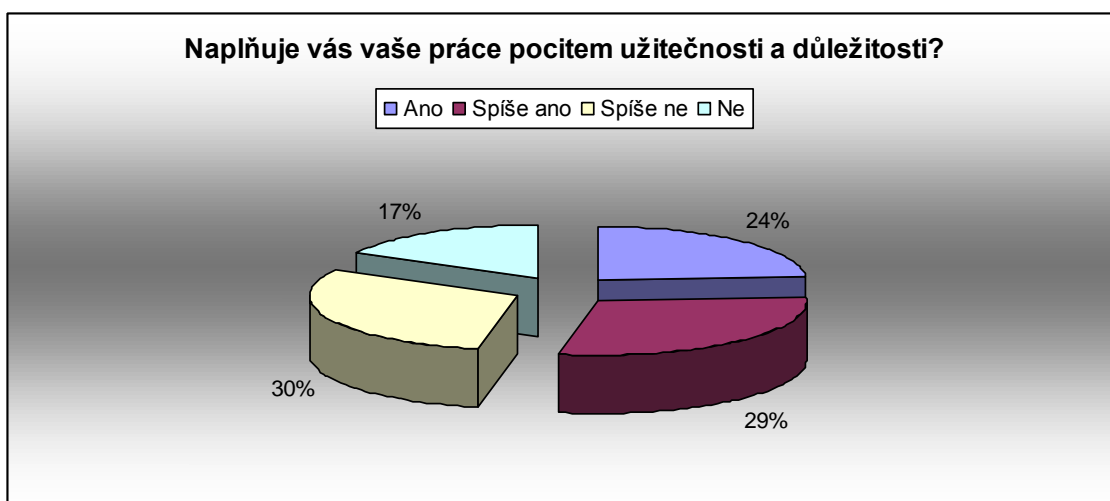
Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 2 dotazníkového šetření



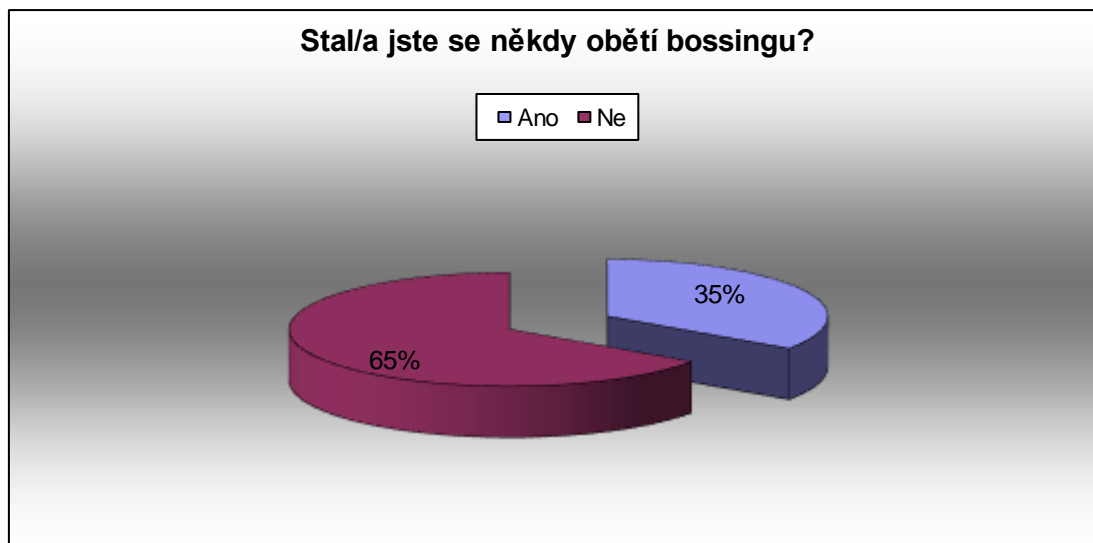
Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 3 dotazníkového šetření



Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 4 dotazníkového šetření



Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 5 dotazníkového šetření



Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 6 dotazníkového šetření



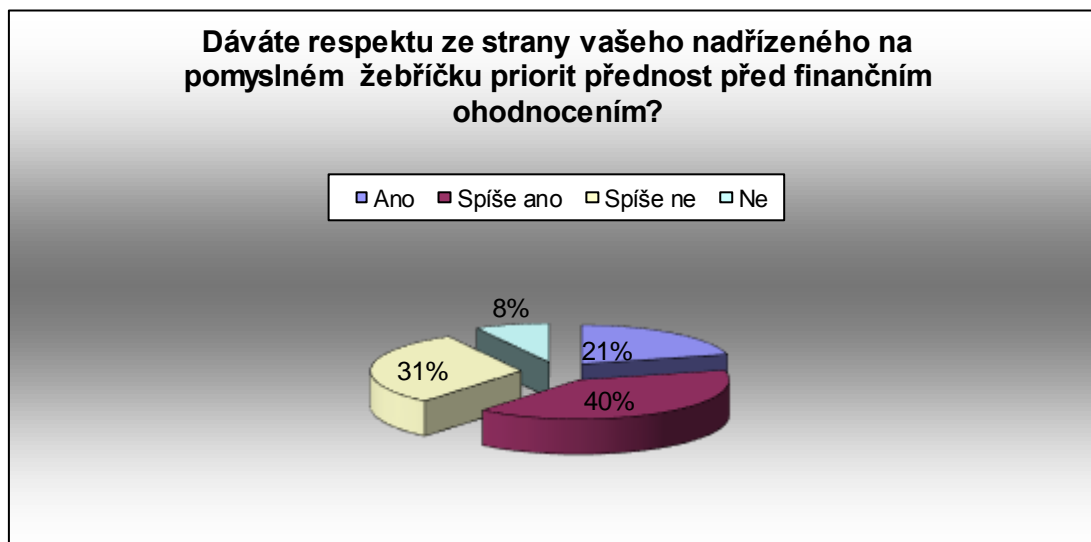
Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 7 dotazníkového šetření



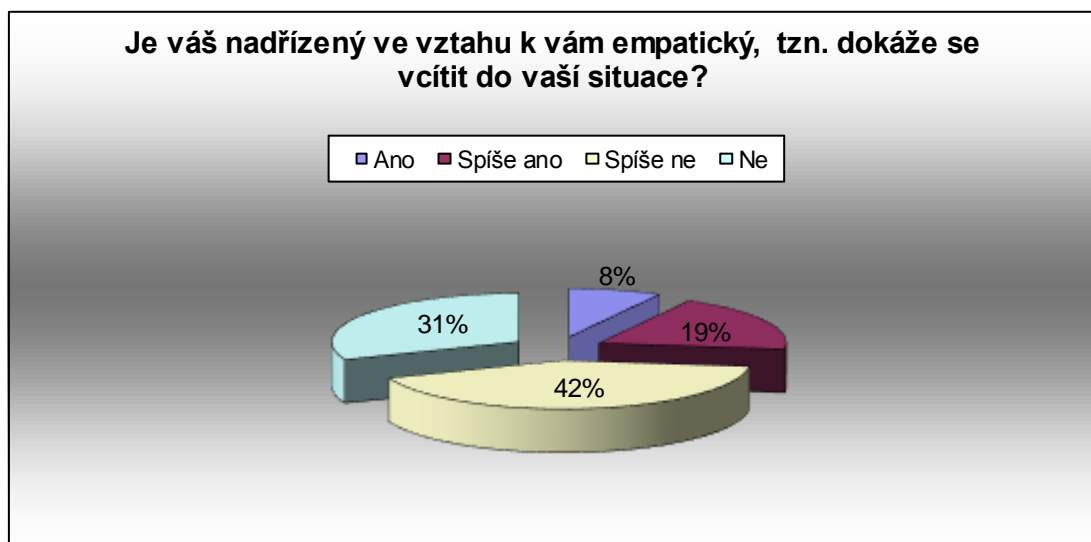
Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 8 dotazníkového šetření



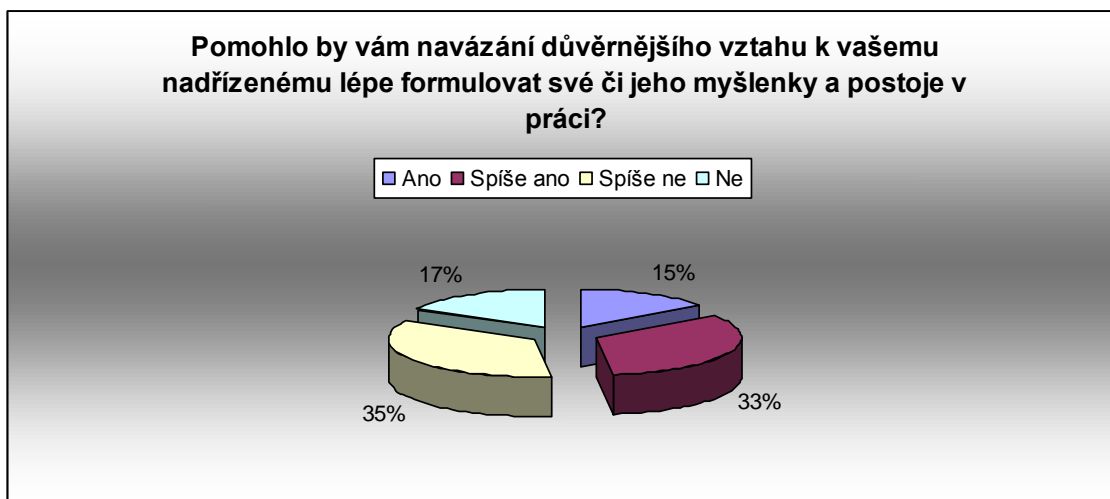
Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 9 dotazníkového šetření



Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 10 dotazníkového šetření



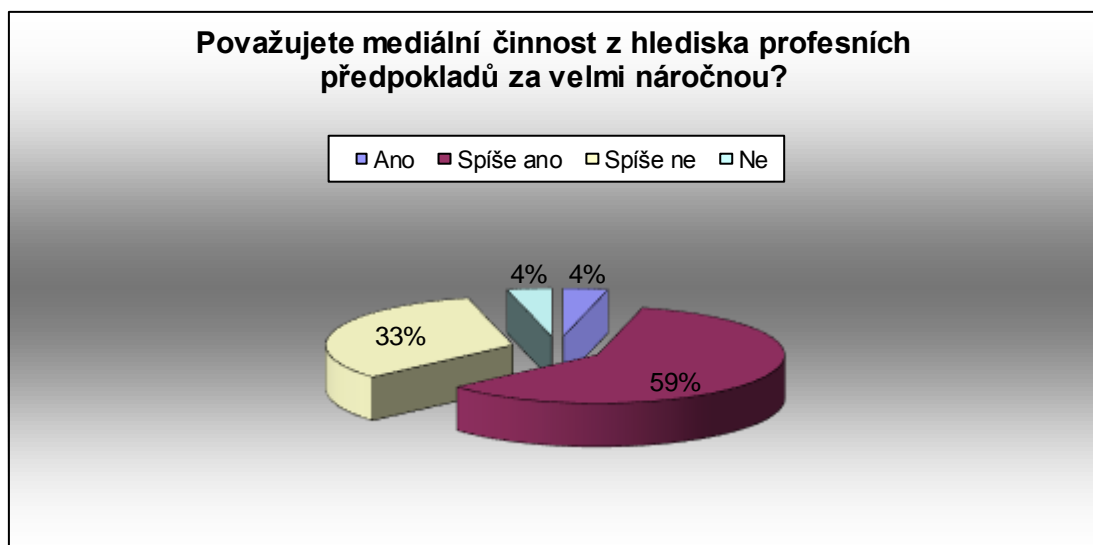
Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 11 dotazníkového šetření



Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 12 dotazníkového šetření



Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 13 dotazníkového šetření



Příloha B: Otázky kladené v rámci strukturovaných rozhovorů a získané odpovědi

- A) Považujete přístup svého zaměstnavatele za férový?
- B) Zažil/zažila jste někdy šikanu ze strany nadřízeného?
- C) Dáváte přednost aktivnímu řešení konfliktů s nadřízenými před vyčkáváním samovolného zklidnění situace?
- D) Naplňuje vás vaše práce pocitem užitečnosti a důležitosti?
- E) Uvažujete o změně dosavadního pracoviště z důvodu nevyhovujících vztahů na pracovišti?

1. dělník, 33 let

- A) *„Moc to neřeším, hlavně když si vydělám peníze. Ale úplně spokojený nejsem.“*
- B) *„Šéf někdy docela zbytečně prudí, ale ke mně si toho moc nedovolí. Ví totiž, že si to nenechám líbit.“*
- C) *„Sám nic nevyhledávám, ale aby se po mně někdo zbytečně vozil, to bych si líbit nenechal.“*
- D) *„Je mi to docela jedno.“*
- E) *„Ne, v okolí bych stejně nic nesehnal. A já to navíc moc neprožívám.“*

2. dělník, 56 let

- A) *„To je vtip, ne? Podporuje svoje kamarádky, dává jim větší prémie.“*
- B) *„Mistrovi se furt něco nelíbí, zbytečně nás pořád něčím otravuje. Nedá se s ním mluvit.“*
- C) *„To bych si dal, akorát by mě vyhodili z práce.“*
- D) *„Mně je nejlíp, když je konec šichty a můžu jít domů.“*
- E) *„Šel bych pryč hned, kdo mě ale v tomhle věku zaměstná...“*

3. dělník 28 let

- A) *„Nikdy jsem o tom ani nijak nepřemýšlel. Prostě chodím do práce a dál to neřeším.“*
- B) *„Můj šéf mě nechává v klidu. Když si svoje udělám, tak neprudí.“*

- C) *„Zatím jsem neměl důvod. Ani nevím, jak bych se zachoval, kdyby to bylo potřeba.“*
- D) *„Hlavně když mám peníze na hypotéku a chci si ještě našetřit na motorku. Proto chodím do práce.“*
- E) *„Ne, ono stejně není moc na výběr.“*

4. dělník, 61 let

- A) *„To bylo řečí, jak se budeme mít líp. Vy jste moc mladý, ale já jsem makal za komunistů a nebudete tomu věřit, ale s lidmi se zacházelo mnohem líp. Ted’? Nelíbí se ti to, tak si jdi. Žádné sociální jistoty. Jsem strašně zklamaný.“*
- B) *„Ted’ mi velí mladý klouček, který si myslí, že všechno ví, a že si může všechno dovolit. Když bych se mu ozval, měl bych akorát problémy. A kde bych ve svém věku sehnal práci? Maximálně tak nočního hlídače za pár korun...“*
- C) *„Lepší je nic neříkat a nepřivolávat si zbytečně problémy.“*
- D) *„Ve slévárně jste rád, když máte po šichtě...“*
- E) *„Snad to už, kde jsem, doklepu. Nemám už chuť někde zase začínat. Tedy, jestli by mě vůbec ještě někdo zaměstnal.“*

5. dělník, 33 let

- A) *„Féroví jsou vedoucí akorát tak mezi sebou. Nás berou tak, že jim práci pomáháme k odměnám. Je jim jedno, jestli se nám to líbí, nebo ne.“*
- B) *„Kolikrát, to je úplně normální. Asi má nějaké problémy doma, a vylévá si pak špatnou náladu na nás.“*
- C) *„Už jsem se několikrát sám ozval, ale nikdo mě nepodpořil, tak už na to kašlu a jedu si sám na sebe.“*
- D) *„U soustruhu tedy o tom moc nepřemýšlím.“*
- E) *„Dívám se na inzeráty, ale nic jsem zatím nenašel. Když něco objevím, tak dlouho váhat nebudu. To si pište.“*

6. dělník 45 let

- A) *„My jsme malá firmička, takže je mezi námi pohoda. Nikdo se nevytahuje a nepotřebuje se zviditelňovat na úkor druhých. Měl jsem nabídku za víc peněz, ale kvůli té pohodě jsem radši zůstal a nešel jinam.“*
- B) *„Ne. Tedy alespoň v posledních osmi letech, kdy pracuji v současné firmě.“*
- C) *„Naštěstí se mě to netýká. Ještě to tak...“*
- D) *„A víte, že docela jo. Naše výrobky se používají ve zdravotnictví, takže neděláme něco zbytečného.“*
- E) *„Už jsem říkal, že jsem nešel za větší výplatou, protože se mi mezi lidmi v současné práci líbí.“*

7. úřednice, 26 let

- A) *„Dělám u přepážky, takže tohle moc nevnímám.“*
- B) *„Ani ne, jenom mě štve, když si kvůli dětem musím složitě měnit směny. Čekala bych větší ochotu.“*
- C) *„Beru to tak, že chodím do práce, nečekám v ní něco mimořádného.“*
- D) *„U přepážky ani moc ne. I když několikrát jsem mohla pomoci těžce nemocným lidem, což mi radost udělalo.“*
- E) *„Zatím ne, ale až děti odrostou a já si dodělám bakaláře, tak bych chtěla jít do nějaké cestovky.“*

8. úřednice, 48 let

- A) *„Tak to je tak akorát v pohádce... Naše šéfová si nenechá poradit, nemůžete jí nic říct, to se totiž vždycky naštve a pak se s ní nedá vydržet.“*
- B) *„Jestli šikanu... Ale zbytečné úkolování, to ano.“*
- C) *„Lepší je mlčet. Víte, jak je to s prací a já už taky nejsem nejmladší. Jak je vám víc než čtyřicet, nechci vás strašit, ale sám to poznáte.“*
- D) *„V podstatě asi těžko.“*
- E) *„Možná, kdybych bydlela v Praze, ale tady? Sehnat práci není jednoduché ani pro mladší, než jsem já.“*

9. úředník, 52 let

- A) *„Co je to férovost v práci? Že by se mi všechno líbilo, to ne, ale s tím člověk počítá, a nějak se s tím srovná.“*
- B) *„Kolikrát, iluze si nedělám. Protože jsem starší, tak teď mám větší klid, ale dřív to nebylo pokaždé jednoduché.“*
- C) *„Jo, a ještě si zbytečně uškodím...“*
- D) *„V úřadu toho moc světoborného neuděláte. A v dopravní agendě obzvlášť.“*
- E) *„Ne.“*

10. úředník, 37 let

- A) *„U nás docela ano. V minulosti však to pokaždé nebylo úplně v pohodě.“*
- B) *„Šikanu přímo ne, ale zbytečné tlaky ano.“*
- C) *„Moc bych si nepomohl a já musím žít rodinu.“*
- D) *„Lékaře možná ano, ale v úřadě to je jenom o práci. Bez ideálů.“*
- E) *„V současnosti ne. A doufám, že to v dohledné době nebudu muset vůbec řešit. V minulosti jsem se už několikrát pěkně spálil.“*

11. úřednice, 19 let

- A) *„Jsem v prvním zaměstnání, tak moc zkušeností nemám. A vybrala si mě známá mé mámy. Chová se ke mně mile.“*
- B) *„Jak jsem řekla, je na mě hodná.“*
- C) *„Zatím nebyl důvod, a ani si to nedovedu moc představit.“*
- D) *„Děláme pro školství, a to je důležité. Myslím, že to není zbytečná práce.“*
- E) *„Vždyť jsem v práci teprve asi půl roku. A jsem spokojená.“*

12. úřednice, 60 let

- A) *„Vztahy k podřízeným se pořád zhoršují. Alespoň se mi to tak zdá.“*
- B) *„To bych vám povídala hodně dlouho... Kolikrát!“*
- C) *„V minulosti a několikrát jsem se pěkně spálila. Teď? Je mi šedesát, tak to chci nějak doklepat do důchodu.“*
- D) *„To už je mi úplně jedno.“*

E) *„Kdybych byla mladší, tak ano.“*

13. úřednice, 30 let

A) *„Docela ano. Ale jsme malý kolektiv, což je výhoda.“*

B) *„Přímo šikanu ne. Ale určité problémy ano.“*

C) *„Když se mi něco nelíbí, tak se snažím to řešit. Ale ne útočnou formou.“*

D) *„Beru to tak, že mám malé děti a jsem ráda, že mi pracovní doba umožňuje je v pohodě vyzvedávat ze školky.“*

E) *„Teď ne. Třeba jednou. Kdybyste se mě na to nezeptal, tak mě to ani nenapadne.“*

14. úředník, 39 let

A) *„Nejde si moc vybírat. Podle mne to vždy jde dělat vůči podřízeným líp.“*

B) *„Párkrát si bývalý vedoucí na mě snažil asi vylepšit svoje ego, zbytečně. S novým vedoucím je to naštěstí v pohodě.“*

C) *„Teď to není potřeba, dřív jsem se radši držel v pozadí. Přidělovat si zbytečně problémy nemá cenu.“*

D) *„Vůbec, a je mi to jedno.“*

E) *„Chci mít klid, tak to vůbec neřeším. A je otázka, jestli bych si někde jinde nějak pomohl.“*

15. obchodní zástupkyně, 23 let

A) *„Jsem hodně v terénu, takže se s vedoucí moc nevidím. Ale lidi říkají, že je někdy hodně nepříjemná.“*

B) *„Zatím ne, ale slyšela jsem o ní od kolegyň.“*

C) *„To jsem zatím nemusela řešit. Takže nevím.“*

D) *„Jsem ráda, když prodám, co mám. To je docela náročné. Ideály nemám.“*

E) *„Za několik měsíců půjdu na mateřskou, tak to pro mě není v současnosti prioritou. Pak uvidím.“*

16. obchodní zástupkyně, 36 let

- A) *„To bych ani neřekla. Po nás chtějí pořád čím dál více obchodů a moc se s námi nemazlí. Nedodělala jsem si vysokou, tak si za to můžu sama. Teď, s dětmi, na studium už nemám ani pomyšlení.“*
- B) *„V obchodu to není nic jednoduchého. Konkurence je velká a vedoucí je často proto ve stresu a hodně nepříjemná.“*
- C) *„Nenechám si všechno líbit, ale zase nechci přijít o práci.“*
- D) *„Ne.“*
- E) *„Ano, ale zatím jsem nic nenašla.“*

17. obchodní zástupkyně, 30 let

- A) *„Nemám moc důvod k nespokojenosti.“*
- B) *„Šikanu přímo ne. Drobné konflikty ano, ale to asi patří ke každé práci.“*
- C) *„Raději chci mít klid. Nejsem bojovnice.“*
- D) *„A docela ano. Vím totiž, že naše hračky dělají radost dětem.“*
- E) *„Nemám důvod.“*

18. Obchodní zástupce, 22 let

- A) *„Jsem často mimo kancelář, takže jsem v pohodě.“*
- B) *„Občas je s mým nadřazeným složitá domluva. Ale nějak arogantně se nechová. Naštěstí. Moje přítelkyně má v tomto směru negativní zkušenosti. Proto už třikrát změnila zaměstnání.“*
- C) *„Jak jsem řekl, mám kliku, že jsem hodně venku, takže jsem toho docela ušetřen.“*
- D) *„Je mi to jedno. Potřebuji peníze, dál to neřeším.“*
- E) *„To víte, že se rozhlížím. Kvůli větším penězům. Jenom si říkám, abych nešlápl vedle.“*

19. novinářka, 29 let

- A) *„V naší branži to není úplně jednoduché. Tlaky jsou velké. A to v celostátních denících je to prý ještě mnohem horší. Ale zatím mě psaní docela baví, tak se problémy snažím přehlížet.“*
- B) *„Nevím, jestli šikanu, ale zbytečně tvrdý přístup ano.“*
- C) *„Spíše ne.“*

- D) „*Tím, že mohu psát o problémech ve společnosti, tak ano.*“
- E) „*Ne. Ono, co se týče médií, tak v Příbrami není moc na výběr.*“

20. novinář, 42 let

- A) „*V novinářině férovost? Nejsme charita. S tím jsem od začátku počítal, že to bude tvrdé.*“
- B) „*Naštěstí už mám vybudovanou pozici, ale ze začátku to nebylo vůbec jednoduché.*“
- C) „*Ted' už ano.*“
- D) „*Čím dál tím méně.*“
- E) „*Kvůli rodině se nemohu stěhovat, jinak bych změnu přivítal.*“

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petr Konvalinka

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Férová firma a důstojná práce očima zaměstnanců a zaměstnavatelů

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 16

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo