

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Kellerová

Péče o lidské zdroje jako významná forma sociální komunikace

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:
Mgr. Naděžda Šulcová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Kateřina Kellerov

**The care of human resources as an important form of social
communication**

Prague 2014

The diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Naděřda řulcov

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Kralupech nad Vltavou dne 19. 2. 2014

Kateřina Kellerová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce paní Mgr. Naděždě Šulcové za odborné a profesionální vedení, za pomoc a cenné rady při zpracování této práce a za poskytnuté konzultace.

Anotace

Tématem diplomové práce je „Péče o lidské zdroje jako významná forma sociální komunikace“, která se zabývá jak komunikací, tak i především péčí o zaměstnance, kterou by zaměstnavatel měl poskytovat svým zaměstnancům. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části se autorka snaží vysvětlit termíny, které souvisí s péčí o zaměstnance, komunikaci na pracovišti, nástroje, které jsou použity pro péči o zaměstnance. Praktická část je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s péčí, kterou jim poskytuje jejich zaměstnavatel.

Klíčové pojmy

Benefity, komunikace, lidské zdroje, péče o zaměstnance, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Annotation

The thesis topic is "The care of human resources as an important form of social communication", which deals with both communication, and especially the care of employees the employer should provide to their employees. The work is divided into two parts. In the theoretical part, the author tries to explain terms relating to the care of employees, workplace communication and tools used to take care of the employee. The practical part is focused on employee satisfaction with the care they receive from their employer.

Key words

Benefits, communications, employee, employer, employee care, human resources.

OBSAH

ÚVOD	8
1 KOMUNIKACE V LIDSKÉ SPOLEČNOSTI	10
1.1 Komunikační procesy v zaměstnaneckém prostředí. Oblast lidských zdrojů	13
1.2 Formy, metody a psychologické aspekty vedení a řízení lidí	17
2 PÉČE O LIDSKÉ ZDROJE JAKO STĚŽEJNÍ ÚKOL MANAGEMENTU	22
2.1 Význam lidských zdrojů pro fungování organizace	23
3 MANAŽERSKÉ NÁSTROJE PÉČE O ZAMĚSTNANCE	26
3.1 Pracovní doba a pracovní režim	27
3.2 Pracovní prostředí	28
3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	31
3.4 Personální rozvoj pracovníků.....	32
3.5 Služby poskytované pracovníkům	33
3.6 Motivace a stimulační. Loajalita a stabilizace lidských zdrojů	34
3.7 Význam firemní kultury pro rozvoj lidských zdrojů.....	37
3.8 Etický kodex jako pomocný nástroj optimalizace vztahů v organizaci	39
4 VÝZKUM	41
4.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotézy	41
4.2 Metody a techniky výzkumu	45
4.3 Harmonogram postupů	46
4.4 Zkoumaný vzorek	47
4.5 Popis výsledků šetření.....	49
4.6 Zkoumání hypotézy.....	68
4.7 Rozhovor s odborníkem	68
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
SEZNAM GRAFŮ	80
SEZNAM PŘÍLOH	81

ÚVOD

Práce je součástí každodenního života, neboť člověk v práci tráví většinu dne, aniž by si to kolikrát uvědomoval. Tudiž je logické, že pro organizace jsou lidé tím nejcennějším zdrojem, který mají k dispozici. Zaměstnanci totiž pomáhají organizacím k plnění jejich cílů, které mají vytyčené. Proto by se organizace měly o své zaměstnance starat a pečovat takovým způsobem, který bude vyhovovat oběma stranám. Jak zaměstnancům, tak i zaměstnavatelům. Pokud organizace chce dosahovat význačných výsledků, a to nejen na trhu práce, ale také i finančních a být konkurenceschopná, měla by zaměstnávat schopné a kvalitní zaměstnance, kteří jí k jejím cílům dopomohou. A k tomu je právě potřebná kvalitní péče o zaměstnance.

Péče o zaměstnance je daná nejen zákonem, ale i samotné organizace si mohou stanovit svou vlastní péči, která přesahuje rámec zákona. Ty organizace, které poskytují svým zaměstnancům kvalitní péči, se stávají pro zaměstnance atraktivní a perspektivní.

Tématem této diplomové práce je „Péče o lidské zdroje jako významná forma sociální komunikace“. Autorka předkládané práce si toto téma vybrala, protože ji personalistika zajímá, neboť pracuje pro personální agenturu a v budoucnu by se této problematice chtěla věnovat.

Teoretická část práce se zaměřuje na dva faktory a to na komunikaci a na péči o zaměstnance v rámci organizace. Tyto dva fenomény spolu úzce souvisejí, protože komunikace v lidské společnosti je bezprostřední jev, který používá každý člověk, ať už se jedná o komunikaci verbální, či neverbální. Při práci je komunikace velmi důležitá a hraje důležitou roli v rámci péče o zaměstnance. V této části je popsána komunikace a její význam, jak se rozděluje a jaké komunikační prostředky se v organizacích nejvíce používají.

V další kapitole, která se zabývá péčí o zaměstnance, je rozebráno, jakou povinnost má zaměstnavatel vůči svým zaměstnancům a jaké benefity jim může poskytovat. Dále se rozebírá, jaký má vliv péče o zaměstnance na fungování organizace. Dobrá péče o zaměstnance nemusí totiž vždy zaručovat i dobré fungování organizace.

V praktické části se autorka předkládané práce snaží přiblížit dotazníkové šetření, které použila pro svůj výzkum. Výzkum byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců s péčí, kterou jim poskytuje jejich zaměstnavatel, a respondenti měli odpovídat na

otázky, které byly pečlivě sestaveny, aby byl dodržen cíl práce. Byl zde také použit rozhovor s odborníkem, který se snažil společně s autorkou předkládané práce objasnit zkoumanou problematiku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE V LIDSKÉ SPOLEČNOSTI

Komunikace v lidské společnosti hraje velmi důležitou roli, neboť je zcela přirozeným jevem. Lidé mezi sebou komunikovali již v pravěku pomocí různých vzkřeků, zvuků, signálů, gest, mimik a obrázků. Komunikace má mnoho pojmů a je velmi obsáhlá a široká. Každý z autorů chápe komunikaci jinak. Avšak nejběžnější definicí je: *„Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.“*¹ K této definici se přiklání i sama autorka předkládané práce, protože je velice jednoduše formulovaná a srozumitelná.

Pojem komunikace pochází z latinského názvu „communicatio“, což v překladu znamená vespolně sdílet. Při komunikaci ale využíváme řadu dalších faktorů, bez kterých by komunikace nebyla možná. Jsou to: informace, znakový systém, komunikační kanál, komunikační kontext. Každá z těchto položek je velmi důležitou složkou komunikace.

Informace je zapotřebí ke každé komunikaci, protože je základním prvkem každé komunikace. Bez informace by komunikace nebyla možná. Informace pochází z latinského slova „in-formatio“, jehož význam je ztvárnění nebo též utváření. Informaci můžeme chápat jako snížení nebo odstranění neurčitosti. Může to být např. kterékoliv prohlášení nebo zpráva o různých jevech, okolnostech, objektech nebo událostech, jež umožňuje jejich poznání. Proto by každá informace měla být pravdivá a srozumitelná, aby nedocházelo k nedorozumění. Mohly by pak vznikat tzv. komunikační šumy, které ohrožují správné pochopení informace. Šum je vlastně cokoli, co deformuje příjem zprávy ostatních lidí. Existuje několik typů komunikačních šumů. Mezi nejvýznamnější patří fyzický, fyziologický, psychologický a sémantický šum.

¹ MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-7452-002-0. s. 11.

Typy šumů:

- Fyzický šum – je to rušivý šum, který nepochází od mluvčího ani posluchače a snižuje správné předání informace. Jsou to například zvuky okolí, jako je šumění lesa, foukání větru, déšť, projíždějící tramvaj, praskání ve sluchátku, špatná výslovnost či nečitelná písmena, ale také např. sluneční brýle (brání správnému dekódování mimiky).
- Fyziologický šum – tento šum zastupuje vlastní fyziologické překážky, které má buď mluvčí, nebo posluchač. Jsou to vady sluchu, zraku, výslovnosti nebo také paměti.
- Psychologický šum – je mentální rušení. Spočívá v tom, že mluvčí nebo posluchač může trpět psychickými problémy, je uzavřený, emotivní, má předsudky nebo je předpojatý. Může odmítat tvrzení, kterému nevěří.
- Sémantický šum – je významový šum, ke kterému dochází při odlišných významech jazykového, nebo zkušenostního systému a to buď u mluvčího, nebo posluchače. Patří sem například odlišnost jazyka, dialekt, používání cizích termínů nebo dvojnásobné výrazy atd. S tímto typem se častokrát setkáváme např. u lékaře, který používá specializovaná slova, aniž by je dotyčné osobě objasnil.²

Proto se lidem doporučuje, aby nejprve používali známé informace a postupně přecházeli k těm méně známým, aby se předešlo šumu nebo byl šum alespoň omezen.

Dále ke komunikaci patří znakový systém, který je mnohokrát označován jako „jazyk“. Nejde zde však jenom o mluvené dorozumívání. „*Znakovým systémem je kromě jazyka ve smyslu řeči i písmo, řeč hluchoněmých (znakování), Morseova abeceda, kouřové signály indiánů, dopravní značky, notové písmo atd.*“³ Znakovým systémem se tedy rozumí to, jak a čím se člověk dorozumívá. Mohou to být i piktogramy, dopravní značky atd.

Aby komunikace mohla dále probíhat, je zde komunikační kanál. Jeho rolí je přenášet zakódované informace (komuniké) od komunikátora (osoba, která sděluje

² DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0, s. 41-42.

³ MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-7452-002-0, s. 14

informaci), komunikantovi (osoba, která informaci přijímá), který informaci dekóduje. Aby dekódování proběhlo správně, je důležitá zpětná vazba, aby komunikátor věděl, že komunikant informaci správně pochopil. „Komunikace málokdy probíhá pouze prostřednictvím jednoho jediného kanálu, ale spíše to bývají dva, tři nebo čtyři kanály použité souběžně. Při konverzaci osobní hovoříte a nasloucháte (hlasový kanál), ale též gestikulujete a přijímáte signály zrakem (zrakový kanál). Obvykle také vysíláte a vnímáte pachové signály (čichový kanál) a často se s partnerem vzájemně dotýkáte, což je rovněž komunikace (hmatový kanál).“⁴ Komunikační kanál je tedy jakýsi nástroj, kterým se přenášejí sdělení.

„Komunikační kontext je aktuální vztahový rámec, celek všech proměnných, ve kterých se komunikace uskutečňuje a v němž je důležité: s kým, kde, kdy, o čem, jak a proč komunikujeme.“⁵ Do tohoto kontextu patří např. čas, prostor, mezilidské vztahy, motivace, sociální situace, věk, sociální role účastníků atd.

Komunikace je v dnešní době složitý proces, protože máme mnoho způsobů, jak můžeme mezi sebou komunikovat. Komunikaci rozdělujeme na verbální a neverbální. Verbální komunikací se rozumí komunikace, která je vyjadřována pomocí slov, prostřednictvím jazyka. „Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná. Význam verbální komunikace je nepopíratelný. Je nezbytnou součástí sociálního života, je nezbytnou podmínkou myšlení.“⁶

Ústní osobní komunikace má jednu velkou výhodu a to, že je zde možnost okamžité zpětné vazby, která umožňuje poznání správného pochopení. Má ale i své nevýhody jako je náročnost na čas, nebo také působení komunikačních šumů. Proto je nutno používat vhodně zvolená slova (a další komunikační nástroje), aby se nebrzdila komunikace, byla plynulá a srozumitelná. S verbální komunikací ale souvisí i komunikace neverbální, neboť se i u verbální komunikace používají neverbální složky, jakými jsou např. tón řeči. „Neverbální komunikace je komunikace beze slov.

⁴ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0, s. 37.

⁵ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1, s. 26.

⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 98.

*Neverbálně komunikujete například tehdy, když gestikulujete, usmíváte se, mračíte se, rozšiřují se vám zorničky, přisunete svou židli blíže k druhému, máte na sobě šperky, dotýkáte se někoho, zvýšíte hlas, nebo dokonce i když nic neříkáte. Rozhodující je, že sdělení, které vysíláte, někdo nějakým způsobem přijímá. Jestliže gestikulujete někde o samotě a nikdo vás nevidí, nejde podle názorů většin teoretiků o komunikaci. Totéž samozřejmě platí o verbálních sděleních. Pokud pronášíte nějakou řeč a nikdo ji neslyší, nedochází ke komunikaci.*⁷ Verbální a neverbální komunikace spolu velmi souvisí. Protože když člověk komunikuje s druhým člověkem tváří v tvář, používá prvky jak verbální komunikace – řeč, tak i prvky neverbální komunikace jako je gestikulace, tón hlasu, mimika, pohledy očí atd. Neverbální komunikace dotváří správný efekt verbální komunikace.

Dá se tedy s jistotou říci, že komunikace mezi lidmi je velmi důležitá a hraje významnou roli. I když v dnešní době komunikace tváří v tvář upadá a její místo nahrazují mobilní telefony, facebook, emaily atd. Stále se jedná o mezilidskou komunikaci, a dnes již velmi oblíbenou.

1.1 Komunikační procesy v zaměstnaneckém prostředí. Oblast lidských zdrojů

Komunikační procesy jsou nedílnou součástí mezilidských vztahů v každé firmě či organizace. Dají se také nazývat interní komunikací, která je velmi důležitá pro správný chod v každé organizaci. Bez dobré komunikace se nedá dosáhnout dobrých cílů a výsledků. V každé organizaci používají její členové jiné nástroje komunikačních procesů, které jim vyhovují a osvědčují se jako nejlepší. Jak již bylo zmíněno, každá firma má několik nástrojů, kterými komunikuje. Cílem těchto nástrojů je doručit zprávu adresátům. Důležité je ale použít rozumný počet nástrojů. K nejpoužívanějším nástrojům komunikačních procesů např. patří: osobní komunikace, týmové porady, intranet, telefon, firemní rozhlas, firemní noviny, časopisy, firemní nástěnky, výroční zprávy, dny otevřených dveří a firemní předměty.

⁷ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0, s. 158.

Osobní komunikace

„*Osobní komunikace je neúčinnější, ale také nejnáročnější. Vyžaduje fyzickou přítomnost zúčastněných.*“⁸ Tento komunikační nástroj je také nejvíce používán. Díky němu se dá předcházet nesprávnému pochopení, protože se může využít okamžité zpětné vazby.

Týmové porady

Týmové porady se využívají hojně, protože se zde setkávají podřízení s nadřízenými svého útvaru. Dají se prodiskutovat hromadně určitá témata a lidé se dozvědí nové informace, co například vedení zamýšlí a účastníci na to mohou ihned reagovat a argumentovat. Nevýhodou je časová náročnost těchto týmových porad.

Intranet

Intranet je jiným slovem vnitřní elektronická pošta, která má výhodu v tom, že je rychlá a dá se přes ni poslat zpráva většímu počtu pracovníků najednou. Dá se přes ni i reagovat a odpovídat na otázky.

Telefon

Telefon může spíše sloužit jako doplněk k intranetu. Ke zjištění, zda zpráva byla správně pochopena. Jde opět o rychlý nástroj komunikace.

Firemní rozhlas

Firemní rozhlas využívají spíše větší organizace, které nemají jinou možnost jak informovat větší počet pracovníků. Výhodou je, že se informace dostane ke každému pracovníkovi. Ale nevýhodou je, že zde není možná reakce na zpětnou vazbu.

Firemní noviny, časopisy

Firemní noviny, časopisy – I tímto způsobem se dá informovat nejen pracovníky organizace, ale i okolí. Slouží i jako určitá reklama organizace. Lidé se dozvídají novinky, úspěchy organizace, plnění plánů atd. Samotní pracovníci mohou do novin a časopisů přispívat svými názory. Nevýhodou je jejich finanční náročnost. Proto

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 396.

organizace upouštějí od vydávání firemních novin nebo časopisů. Zachovávají např. pouze vydávání ročenek, výročních čísel časopisů, či výročních zpráv (viz níže).

Firemní nástěnky

*„Nástěnky jsou běžně používaným, ale zároveň často zneužívaným komunikačním médiem. Největší nebezpečí spočívá v možnosti přeplnit nástěnku nezajímavými a neaktuálními informacemi.“*⁹ Není finančně nákladným prostředkem, proto se často využívá. Nástěnky je vhodné umístit na místa, kde se schází velké množství pracovníků.

Výroční zprávy

Výroční zprávu vypracovává valná většina organizací jednou ročně, kde je shrnuto, co se organizaci povedlo, jaké měli plány atd. Je přístupná jak pracovníkům, tak i široké veřejnosti.

Dny otevřených dveří

Tento nástroj je vhodný ke komunikaci mezi organizací a okolím. Jde o tzv. vnější komunikaci, mimo organizaci. Zde se lidé mohou podívat přímo do organizace a dozvědět se, co organizace vlastně dělá a jaké má cíle. Tento způsob volí v dnešní době čím dál méně organizací, protože je časově i finančně náročný na přípravu.

Firemní předměty

Slouží k propagaci organizace, mohou být připraveny pro cenné obchodní partnery, nebo pro odměňování pracovníků. Slouží také k propagaci organizace na veřejnosti.

Komunikační procesy nebo též interní komunikace je komunikace v rámci organizace. Ať už se jedná o vnitřní komunikaci (uvnitř organizaci, tedy komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavateli), nebo o vnější komunikaci (jak se organizace prezentuje okolí, jakou má image a jak komunikuje se svým okolím). Každá organizace, která chce dobře prosperovat, musí mít výbornou interní komunikaci. *„Dobrá image*

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 665.

nevzniká pochvalnými pajánami¹⁰ v tisku, rodí se totiž uvnitř podniku. Tam by měla panovat atmosféra otevřenosti, zaměstnanci by měli mít dostatečné informace o aktuálním dění i plánech vedení, kterému věří. V dobře fungujícím podniku je pracovník i na té nejnižší pozici osobně zainteresován na úspěchu svého zaměstnavatele (nejen finančně) a ve svém okolí šíří o něm dobrou pověst, stává se ambasadorem značky.“¹¹

Tudíž komunikace musí fungovat ve všech směrech, aby byl zajištěn správný chod organizace. Interní komunikace napomáhá k tomu, aby se v organizaci vytvářelo takové prostředí, které směřuje k dosahování řádných pracovních výkonů a snaží se ustavičně přispívat ke zlepšování a naplnění rozhodujících cílů a úkolů každé organizace. Dá se i říci, že se podílí na vytváření a udržování podnikové kultury.

Základní funkce vnitropodnikové komunikace:

- *„umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,*
- *napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,*
- *umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,*
- *umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,*
- *stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.“¹²*

Interní komunikace by neměla být věcí nárazovou či nestálou, ale naopak by měla být věcí, kterou organizace uctívá a klade na ní velký důraz. *„Jde o nikdy nekončící proces, jehož se účastní všichni zaměstnanci, od vrcholového vedení po posledního skladníka. Proces, na jehož počátku by měla stát analýza potřeb a cílů, a na jeho konci*

¹⁰ Toto označení je pro chvalo zpěv.

¹¹ DVORÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 391.

¹² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4, s. 263.

vyhodnocení výsledků pro plánování dalšího postupu.“¹³ Tato komunikace vyžaduje velmi kreativní postupy, protože je to nestabilní proces, který se neustále mění v důsledku změn ve světě. Jako je například neustálé zlepšování a vyvíjení nových technologií (počítače, telefony, tablety atd.). Přicházejí noví lidé a nová komunikační zařízení. To znamená, že komunikace, která vždycky fungovala, nemusí fungovat i nyní. Proto je vhodné sledovat komunikační trendy ve světě.

*„Obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a pracovníci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu.“*¹⁴ Proto je komunikace uvnitř organizace nesmírně důležitá, aby byly pochopeny a informovány obě strany – management a zaměstnanci. Při včasné informování je spokojenost na obou stranách.

Komunikace uvnitř organizace je velmi důležitá pro její správný chod. Ale neméně důležitá je i komunikace s veřejností. Každá organizace se snaží si vybudovat dobrou image a pověst, aby přilákal například investory, potenciální zákazníky nebo nové pracovníky. Proto volí formy komunikace, které jsou lákavé a zajímavé.

1.2 Formy, metody a psychologické aspekty vedení a řízení lidí.

*„Vedení je nezbytné k tomu, aby firmy mohly plnit svůj základní úkol, tedy vytvářet zisk. Tato funkce firmy spočívající v dosahování určitých výsledků odůvodňuje nutnost vedení. Na druhé straně firma dosahuje svých cílů pouze s pomocí svých zaměstnanců. Proto se vedení neřídí pouze úkolem, který je třeba splnit, ale vždy také potřebami a požadavky jednotlivých pracovníků.“*¹⁵ Proto je důležité zvolit správné metody vedení lidí. A vždy k tomu přistupovat i z pohledu psychologického.

Při výběru vhodného postupu vedení je základním předpokladem zralost pracovníků. Měřítkem zralosti pracovníků je připravenost realizovat cíle, které jim jsou

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 391.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 661.

¹⁵ DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2158-3, s. 15.

přiděleny. Kromě zralosti pracovní, která se vyznačuje dovednostmi a technickými poznatky nutnými k provádění úlohy, je též zralost psychologická, jež se zakládá na připravenosti následovatelů akceptovat zodpovědnost za provedení úlohy, která byla pracovníkovi dána.¹⁶

Důležitý u vedení lidí je správný a férový manažer, který lidi řídí. Manažer totiž za své podřízené přebírá plnou odpovědnost. To, jak funguje jeho „tým“ neboli podřízení, je jeho vizitkou. Proto by správný manažer měl být asertivní a citově stabilní. Měl by být komunikativní a měl um vést lidi. Také by se měl umět vcítit do jiných lidí. Dobrý manažer by měl mít přirozenou autoritu a respekt u lidí. Také by měl být vstřícný a vlídný k lidem.

Existuje mnoho forem a metod vedení lidí. Každý autor se přiklání k jinému rozdělení, proto je těžké vybrat vhodný styl vedení. V různých organizacích vládne a používá se jiný styl, protože každý vedoucí má jinou osobnost a psychiku, která ve výběru hraje velkou roli. Také specifické potřeby a cíle organizace vyžadují konkrétní typy vedení.

Dle Dvořákové se rozdělují tři základní typy stylů vedení podle toho, jak vedoucí využívají svoji pravomoc:

- Direktivně autokratický vedoucí – vedoucí je dominantní a rázný. Zadává nařízení, od kterých předpokládá, že je podřízení vykonají. Nebojí se podřízeným dát odměnu nebo je naopak postihnout. Rozhodnutí činí sám, bez zapojení podřízených. Nemá snahu na vytvoření vzájemné důvěry mezi ním a podřízenými.
- Demokratický vedoucí, resp. participativní lídr - zakládá své vedení na dobrém vycházení se svými podřízenými. Radí se s nimi o různých rozhodnutích a chce, aby se k nim vyjadřovali a spolupracovali s ním.

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-7226-840-6, s. 17.

- Liberální vedoucí - ke své práci málokdy používá svou moc. Podřízení jsou samostatní při realizaci svých činností. Vedoucí se na ně spoléhá, takže si sám vymezuje své vlastní cíle a prostředky, kterými toho dosáhne.¹⁷

Existuje ale další dělení stylů, které vychází ze situace, kdy manažer mění své jednání podle toho, jak je psychologicky zralý jeho pracovník. Patří sem nařizování, přesvědčování, konzultování a delegování.¹⁸

Mezi další styly vedení patří:

- *„Přesvědčující vedoucí – dbá o to, aby každý úkol byl spolupracovníkem náležitě zdůvodněn a podložen reálnými argumenty a fakty.*
- *Podceňující vedoucí – získává své spolupracovníky jednak vlastním příkladem a osobním zaujetím pro optimální plnění úkolů pracoviště, jedna působivou interpretací zadávaných úkolů.*
- *Sebeprosazující vedoucí – vkládá do svých příkazů především váhu formální autority a své vlastní, osobní nadřazenosti.*¹⁹

Velmi důležité je, aby se styl vedení měnil a přizpůsoboval dané konkrétní situaci, ve které je rozhodování podstatné. Je vymezen pomocí individuálních vlastností, vztahem podřízených, důležitostí rozhodnutí a povahou dané situace.

Každý z těchto stylů je velmi specifický a jakýkoli vedoucí by se měl chovat tak, aby bylo vidět, že uvažuje o svých podřízených a respektuje jejich postoje, názory, návrhy a dojmy.

Dobrým vedoucím je ten, který dokáže svým pracovníkům dávat přívětivé impulsy a naopak odstranit nepříjemné impulsy, které brzdí pracovníky v jejich práci.²⁰

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, s. 186.

¹⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, s. 150.

¹⁹ D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s. r. o., 2011. ISBN 978-80-7263-646-4, s. 51.

²⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, s. 145-164.

Jak již bylo zmíněno, řízení lidí je ten nejdůležitější nástroj, který organizace má. Její zaměstnanci přispívají k dosahování cílů, které si organizace vytyčila. Řízení lidí má mnoho forem.

Mezi nejčastější patří tyto:

- Direktivní řízení – toto řízení se upřednostňuje u valné většiny českých firem a státních institucí. Manažer je brán jako autorita, která rozhoduje o důležitých věcech. Snaží se dostát respektu vůči vedoucí osobě.
- Formální řízení – u tohoto stylu řízení manažer bazíruje na maličkostech a podstatné věci přehlíží. Potlačuje kreativitu a upřednostňuje spíše byrokratické postupy. Tento typ se používá převážně ve státní správě, ale některé jeho prvky nalezneme i ve sféře soukromé.
- Liberální řízení – do značné míry manažer nechává svým podřízeným volnost při zpracovávání úkolů, ale dohlíží na ně. Není totiž příliš aktivní a rozhodování nechává spíše na ostatních.
- Týmové řízení – dává lidem volnost a prostor pro realizaci úkolů, kde manažer jejich snahy koordinuje a dohlíží na ně. Tento styl se spíše koncentruje na výsledky, ne na metody, které byly použity.
- Rutinní řízení – toto řízení se dá označovat jako pečlivé, neboť se snaží předcházet problémům tím, že jde o dlouhodobě zaběhnuté řízení, které je postaveno na zkušenostech.²¹

Každý manažer by měl zvolit vhodný styl vedení, který je přiměřený k situaci a směřuje k oboustranné spokojenosti (jak manažerů, tak i podřízených).

Důležité je, aby se od sebe řízení a vedení lidí oddělovalo. Každý z těchto pojmů se zaměřuje na něco jiného. Řízení se věnuje především dosahování vytyčených cílů za použití účinného získávání, členění, využití a kontrolování všech zdrojů, které organizace potřebuje a tím jsou především lidé, finanční zdroje, informační zdroje a zdroje materiální. Má za úkol kontrolovat všechny tyto zdroje.

Vedení má užší zaměření a to především na lidské zdroje. Hlavním postupem je jakési utváření vize o budoucnosti, motivování lidských zdrojů a určité získávání jejich

²¹ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3667-8, s. 138.

věrnosti, respektu, úcty a také i zainteresování pro danou organizaci. Řízení je vlastně, když druzí přesně plní zadané úkoly podle pokynů. Vedení dává prostor k vyjádření vlastního názoru a jakousi benevolenci při plnění úkolu.²²

„Vhodný styl řízení, resp. vedení zaměstnanců by měl brát v úvahu jejich postoje, názory, sociální vazby a vztahy. Měl by odpovídat organizační kultuře firmy, dynamice a rizikivosti předmětu podnikání, životní fázi organizace a dalším faktorům. Jeho konkrétní podoba je spoluurčována osobnostními a sociálními způsobilostmi příslušného vedoucího pracovníka.“²³

²² ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4, s. 17.

²³ BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9, s. 46.

2 PÉČE O LIDSKÉ ZDROJE JAKO STĚŽEJNÍ ÚKOL MANAGEMENTU

Jednou z nejdůležitějších složek jakékoli organizace jsou právě lidé, kteří se snaží do organizace přinést nové metody, jež pomáhají organizaci k plnění předem vytyčených cílů, které si organizace stanoví. Pracující lidé nejsou důležití jenom pro organizace, ale pro celý národ, neboť právě oni tvoří produkty a služby, které vytyčují bohatství celé naší společnosti a vymezují, jakou bude mít národ životní úroveň. Právě proto je pro organizace stěžejním úkolem pečovat o své zaměstnance, nebo též o lidské zdroje.²⁴

V knihách se dočteme různé definice pro péči o zaměstnance, ale ve skutečnosti není možné obecně ji definovat. Každá organizace preferuje různou péči o zaměstnance, která je jednak daná zákoníkem práce, a musí se tedy dodržovat, ale také podle samotného vedení organizace, která je nad rámec zákona.

„Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Účelem péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky je dosáhnout příznivých hodnot všech časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a jiných faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“²⁵

V dnešní době by si zaměstnavatelé měli stále více uvědomovat, že jejich zaměstnanci jsou pro ně nesmírně důležití, a tak by o ně měli více pečovat, protože úspěšnost a konkurenceschopnost jejich organizace záleží na samotných zaměstnancích. V dnešní uspěchané době se také stále zvyšuje tlak různých organizací, státu a odborů, které se snaží o to, aby péče o zaměstnance byla lepší a brána více v potaz jako aktuální a žádané téma. Proto se dnes již stává součástí novodobé personalistiky.²⁶

²⁴ PROCHÁZKOVÁ, B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04-X, s. 18.

²⁵ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personality*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 154.

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 321.

Management, který o lidi v organizaci pečuje, se nazývá personální oddělení nebo též personální útvar, které se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Toto oddělení má na starosti veškeré zaměstnance, kteří v organizaci pracují. „Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků.“²⁷ Jinými slovy se snaží zaměstnancům vytvořit takové pracovní prostředí, které jim vyhovuje.

Každá organizace má zákonnou povinnost pečovat o své zaměstnance. Pro zaměstnance je kolikrát péče rozhodující při výběru vhodné organizace. Mohou totiž mezi jednotlivými organizacemi porovnávat. Proto by organizace měly více dbát na péči o zaměstnance a nabídnout jim něco navíc, aby při svém rozhodování zájemci o zaměstnání zvolili právě onu organizaci.

2.1 Význam lidských zdrojů pro fungování organizace

V dnešní době se dost často setkáváme s pojmem lidské zdroje, čímž označujeme lidi, kteří jsou zapojeni do pracovního procesu a jsou širiteli lidského kapitálu a možností. Bez lidských zdrojů by nebylo nemožno, aby organizace fungovala.²⁸

K dobrému fungování organizace potřebuje 4 zdroje:

- a) finanční
- b) informační
- c) materiální
- d) lidské

Pokud se organizacím podaří nahromadit, propojit, přivést do pohybu a zužitkovat tyto čtyři zdroje, bude organizace fungovat správně. Lidské zdroje totiž přivádějí do pohybu ostatní zdroje a určují, jak budou využity. Také jsou současně pro organizaci ten

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 65.

²⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 34.

nejcennější, ale většinou také i nejdražším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a postavení organizace na trhu.²⁹

„Organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování) a výkon lidí určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření).“³⁰

Organizace, které jsou úspěšné, vědí, že klíčem k jejich úspěchům jsou schopní a dobře motivovaní lidé, které jim ke kladnému výsledku dopomáhají. Samozřejmě, že jakákoli organizace musí mít i jiné zdroje, než jen ty lidské (viz výš). Tím pádem mají lidé velký význam pro správné fungování organizace.³¹

Lidské zdroje jsou pro organizaci důležitým prvkem, a proto je významnou složkou i jejich řízení. *„Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, ale týká se také výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Za řízení lidských zdrojů bývá ve větších firmách odpovědný specializovaný útvar lidských zdrojů, čili personální útvar.“³²*

Často se setkáváme s názvy, jako je personalistika, personální administrativa, personální práce, personální řízení nebo též řízení lidských zdrojů. Mnohdy jsou tyto pojmy pokládány za slova, která mají stejný význam, ale ve skutečnosti tomu tak není. Některá pojmenování jsou spíše brána jako nejobecnější označení.³³

A co to řízení lidských zdrojů vlastně je? *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají*

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 13-14.

³⁰ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 16.

³¹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 16.

³² SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 256.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 15.

– lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“³⁴

Důležitou věcí, kterou by nejvyšší manažeři měli udělat, je to, aby si zformovali vlastní úsudek o tom, jaké by chtěli zaměstnance do své organizace a jaký vývoj daných zaměstnanců organizace vyžaduje k tomu, aby jim řízení lidských zdrojů pomohlo k dosažení cílů. Dá se tedy říci, že hlavním cílem řízení lidských zdrojů je, aby dopomohlo s použitím lidí k plnění všech úkolů, které si organizace vymezila.³⁵

Lidské zdroje mají pro organizace ten nejvyšší význam, neboť bez nich by organizace nemohly fungovat a dosahovat tím tak svých cílů a úkolů. Jsou totiž určitým hnacím motorem.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27.

³⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 40-42.

3 MANAŽERSKÉ NÁSTROJE PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Jak již bylo několikrát zmíněno, péče o zaměstnance by měla být stěžejním úkolem pro každého zaměstnavatele. Právě proto je důležité, aby každá organizace měla nastavené manažerské nástroje péče o zaměstnance, kterými by se měla řídit.

Dle Koubka se péče o zaměstnance rozděluje do tří skupin:

- povinná péče – zastupují ji zákony, předpisy, kolektivní smlouvy, které jsou na úrovni nadpodnikové,
- smluvní péče – ustanovuje jí kolektivní smlouva, která je na úrovni organizace,
- dobrovolná péče – je zastoupená projevem personální politiky zaměstnavatele.³⁶

Ale existuje i nejšířší pojetí, které zahrnuje:

- a) „pracovní doby a pracovního režimu;*
- b) pracovního prostředí;*
- c) bezpečnost a ochrana zdraví při práci;*
- d) personálního rozvoje pracovníků;*
- e) služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti;*
- f) ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám;*
- g) péče o životní prostředí.“³⁷*

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 321.

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 321.

3.1 Pracovní doba a pracovní režim

Každý zaměstnanec v práci pobývá více času a to někdy i více než jednu třetinu dne. Proto má právo vědět, jaká bude jeho pracovní doba. Pracovní doba se týká všech zaměstnanců, proto se řadí k jednomu z nejdůležitějších předpokladů při uzavírání pracovní smlouvy. „Rozvržená pracovní doba zaměstnavatelem určuje jak pro zaměstnance, tak i pro samotného zaměstnavatele konkrétní časové úseky během dne a týdne, ve kterých se bude realizovat pracovněprávní vztah, který spolu sjednali.“³⁸ V tu dobu, kdy má zaměstnanec vymezenou pracovní dobu, je povinen zastávat práci pro zaměstnavatele, ke které se zavázal po podepsání smlouvy. A zároveň zaměstnavatel je povinen splňovat své právní závazky během pracovní doby zaměstnance, jako jsou např. přidělování práce a kontrolou jeho výkonu. Do časových částí, které předem nespádají do příslušné pracovní doby zaměstnance, může zaměstnavatel zakročovat jen minimálně, a to v případech, které jsou stanoveny zákonem. Do těchto případů může spadat práce přesčas anebo také pracovní pohotovost.³⁹

*„Pracovní režim určuje rozložení pracovních dní v týdnu, délku a cykly střídání pracovních směn a časové umístění pracovních směn. Musí respektovat platnou legislativu, požadavky provozu a v neposlední řadě zájmy zaměstnanců.“*⁴⁰

Přetržitý režim

Existuje několik typů pracovních režimů, kterými se organizace řídí. Nejznámější pracovní režim je režim přetržitý. U tohoto provozu je běžné, že pracovní doba zaměstnance je rozdělena do pětidenního pracovního týdne.

³⁸ GOGOŤ, R., HŮRKA, P., ŮLEHLOVÁ, H. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 1. vyd. ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-759-1, s. 13.

³⁹ GOGOŤ, R., HŮRKA, P., ŮLEHLOVÁ, H. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 1. vyd. ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-759-1, s. 13.

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, s. 224.

Tento režim se dále dělí na další režimy:

- jednosměnný – režim, ve kterém zaměstnanci pracují jen v jedné směně. Jejich časová směna může začínat a končit v kteroukoliv denní hodinu. Tento režim má stanovený i časový fond a to 40 hodin týdně.
- Dvousměnný – pro tento režim je typické, že se zaměstnanci během 24 hodin po sobě jdoucích vzájemně pravidelně vymění ve dvou směnách a to ranních a odpoledních. Během týdne odpracují zaměstnanci 38,75 hodin.
- Třisměnný – v tomto režimu se zaměstnanci během 24 hodin po sobě jdoucích vzájemně pravidelně vymění a to ve třech směnách, které jsou ranní, odpolední a noční. Časový fond pro tento režim je 37,5 hodiny týdně.⁴¹

Nepřetržitý režim

Nepřetržitým režim se rozumí takový režim, který vyžaduje provoz 24 hodin denně po dobu sedmi dnů v týdnu po celý rok. Zde se střídají vzájemně a pravidelně zaměstnanci v několika směnách, jako např. ve dvou, třech nebo i čtyřech směnách. Odpracovaný časový fond je 37,5 hodiny týdně.⁴²

3.2 Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka.“⁴³ Člověk v práci tráví hodně času, proto by mělo pracovní prostředí být příjemné a bezpečné, aby se

⁴¹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personality*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 161.

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, s. 224.

⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 321.

zaměstnanec necítil špatně. Při špatném pracovním prostředí, respektive špatných pracovních podmínkách totiž může zaměstnanec odvádět špatnou práci, což může vést až k jeho odchodu z organizace. Proto by organizace měla klást velký důraz na vytváření vhodného pracovního prostředí.

Při vytváření pracovního prostředí je důležité dbát na:

- pracovní ovzduší,
- osvětlení,
- hluk,
- barevná úprava pracoviště.

Tyto aspekty jsou velmi důležité, proto by měly být co nejlepší a neměly by být v rozporu se zákoníkem práce. Je tudíž žádoucí, aby organizace zajistila pro zaměstnance takové pracovní podmínky, které jsou vhodné pro všechny zaměstnance po stránce bezpečnosti.

Pracovní ovzduší

Pracovní prostředí musí mít určité ovzduší, do něhož spadá teplota vzduchu, poměrná vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu. Teplota vzduchu musí být přiměřená, aby nepůsobila nepříznivě na organismus zaměstnanců. Při vysokých, nebo naopak nízkých teplotách klesá pracovní výkon. Teplota vzduchu se odvíjí od konkrétního pracoviště a druhu vykonávané práce. Žádaná je také i vhodná vlhkost vzduchu. Velmi důležité je, aby na pracovišti bylo zajištěno větrání, ať už přirozeně nebo nuceně.⁴⁴

Osvětlení

Dalším důležitým aspektem je osvětlení, neboť zrak je při práci velmi důležitý, protože valnou většinou informací vnímá člověk právě zrakem. Zrak je hodně namáhán, a proto je důležité vhodné osvětlení, které zrak nedráždí a není očím nepříjemné.

⁴⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, s. 232.

Osvětlení je buď denní, umělé anebo se získává pomocí kombinací denního a umělého osvětlení. Denní světlo ovšem působí na zaměstnance mnohem lépe, než světlo umělé. Dle Koubka se u osvětlení sleduje několik faktorů. „*Osvětlení, u něhož se sleduje zejména osvětlenost (množství světla na dané ploše), rovnoměrnost osvětlení (poměr mezi nejmenší a největší hodnotou osvětlenosti ve sledovaném prostoru), možnost vzniku osvětlení, směr osvětlení (určován potřebou plastického vjemu objektu a snahou zabránit oslnění) a barva světla (u umělého osvětlení).*“⁴⁵

Hluk

Hluk se dá definovat jako zvuk, který je pro člověka nepříjemný a v nadměrné intenzitě může být i škodlivý. Na organismus člověka působí negativně, neboť ovlivňuje nervovou soustavu. Pro člověka je hluk nepříjemný kvůli své síle a frekvenci. Lépe snášeny bývají hluboké tóny. Vysoké tóny jsou mnohem hůře tolerovány. Dále také na člověka působí i to, zda je hluk pravidelný, či nepravidelný. Nepravidelný hluk člověk hůře snáší. Původem hluku v organizaci zpravidla bývá chod technických strojů a zařízení. K tomu, aby byl hluk snášen i v prostorách, kde pracují technické stroje a zařízení, musí zaměstnavatel poskytovat zaměstnancům pracovní ochranné pomůcky (klapky na uši, špunty do uší) i oděv.⁴⁶

Barevná úprava pracoviště

„*Barva slouží v pracovním prostředí jako prostředek signalizace, identifikace, zlepšení světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků. V řadě případů je barevná úprava normalizována. Normou je zavedeno i povinné barevné označení zdrojů nebezpečí a bezpečnostních zařízení.*“⁴⁷

Každý člověk vnímá barvy jinak. Díky některým barvám se mohou lidé cítit obvykle šťastněji, jsou méně unavení nebo unudění. Každá z barev signalizuje něco

⁴⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 330.

⁴⁶ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3, s. 122.

⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, s. 231.

jiného. Jsou teplé, studené a neutrální tóny barev. Každý z těchto tónů barev se hodí jinam, proto je důležité zvolit vhodný typ barev podle pracovního prostředí.⁴⁸

3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

„Obecná povinnost zaměstnavatele v oblasti péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci uvedená v pracovněprávních předpisech se vztahuje na všechny osoby, které se zdržují na pracovišti zaměstnavatele, pokud se na tomto pracovišti zdržují s jeho vědomím a souhlasem. Zákon stanoví odpovědnost vedoucích zaměstnanců zaměstnavatele, pro které je soustavná péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci trvalou součástí jejich pracovních povinností, a to na všech stupních řízení.“⁴⁹

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je kontrolovatelná. Nejen zaměstnavatel má povinnosti vůči zaměstnancům, ale také zaměstnanci mají povinnosti k zaměstnavateli.

K těm nejznámějším patří např., že zaměstnanec je povinen:

- dodržovat bezpečnostní nařízení,
- používat ochranné pracovní prostředky a zařízení
- nepožívat alkoholické a návykové látky bezprostředně na pracovišti a nenastupovat do práce pod jejich vlivem, pokud jsou zaměstnanci vyzváni k prohlídce, zda nejsou pod vlivem alkoholu či návykových látek, musí prohlídku podstoupit,
- respektovat zákaz kouření, pokud je v organizaci stanoven,
- ohlašovat nedostatky a poruchy, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci,
- podrobit se lékařským vyšetřením, různým školením a zkouškám z bezpečnostních nařízení.⁵⁰

⁴⁸ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3, s. 119.

⁴⁹ JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2010 v praxi. Komplexní průvodce s řešením problémů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2113-2, s. 220.

⁵⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 332.

Mezi nejčastější povinnosti zaměstnavatele např. patří:

- pořádat alespoň jednou ročně prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- vyšetřovat a odstraňovat příčiny pracovních zranění a nemocí z povolání,
- evidovat pracovní zranění a nemoci z povolání a hlásit je příslušným institucím,
- seznamovat zaměstnance s právními a ostatními nařízeními, které vedou k podpoře bezpečnosti práce,
- dodržovat bezpečnosti práce při provozování strojů a zařízení.

Úkolem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je zamezit původu pracovních poranění a onemocněním z povolání.⁵¹

3.4 Personální rozvoj pracovníků

Personálním rozvojem pracovníků se rozumí především péče o jejich kvalifikace a její prohlubování a rozšiřování. V zájmu každé organizace je, aby zaměstnanci, kteří pro ně pracují, neustále vzdělávali a rozšiřovali svoje obzory, neboť si to žádá dnešní doba. Přicházejí stále různé novinky nejen v technologiích, ale i v ostatních složkách pracovního procesu, které si žádají učení a vzdělávání. Proto by se organizace měly více zajímat o další vzdělávání svých zaměstnanců. „*Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace.*“⁵²

Cílem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je zajistit schopné, vzdělané a talentované lidi, kteří zajistí dobrý chod organizace a uspokojí její potřeby a zájmy i do budoucna. Aby se tohoto cíle dosáhlo, je nezbytné zajistit, aby zaměstnanci byli ochotni se

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 332-333.

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3, s. 333.

vzdělávat a rozvíjet své schopnosti, kterými disponují. Vzdelávání je totiž nepřetržitý proces, který trvá celý život, člověk se neustále vzdělává. Ať už vědomě, či nevědomě. K tomu, aby se zaměstnanci chtěli vzdělávat, používají zaměstnavatelé určitou motivaci. Může jí být například postup na vyšší pozici, určitá finanční odměna, nebo také benefity, ale i samotná pochvala. Proto, aby bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní, musejí být zaměstnanci sami ochotni se vzdělávat. Měli by si uvědomit, že vzdělávání je posune dál a rozšíří se jim obzory. Zkrátka musejí ve vzdělávání najít určité uspokojení, aby vzdělávání bylo efektivní.⁵³

3.5 Služby poskytované pracovníkům

Službami poskytovanými zaměstnancům rozumíme také zaměstnanecké výhody nebo benefity, které se v dnešní době hodně rozrůstají a dostávají na významu. Benefity mohou být peněžité nebo nepeněžité. Benefit znamená jakousi výhodu, v tomto případě nějakou odměnu nad rámec sjednané mzdy, kterou poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci. Poskytování různých benefitů vede k motivaci zaměstnanců, tím pak roste u zaměstnanců vyšší loajalita ke svému zaměstnavateli. Pro zaměstnance, který se rozhoduje mezi více pracovními nabídkami, bývají benefity rozhodujícím faktorem. Zaměstnavatel, který poskytuje benefity svým zaměstnancům, je na trhu práce konkurenceschopnější. Mezi nejčastější benefity patří asi příspěvky na stravování, především ve formě stravenek. Příspěvky na rozvoj zaměstnancům různými školení. Příspěvky na rekreaci, jak tuzemskou, tak i zahraniční a platí to i pro rodinné příslušníky zaměstnanců. Dále také příspěvky na sportovní a kulturní vyžití, penzijní připojištění, soukromé životní pojištění. A v neposlední řadě také poskytnutí služebního telefonu, notebooku, automobilu, dovolenou navíc, možnost práce z domova, příspěvky na dopravu, pružnou pracovní dobu, mzda navíc, půjčky zaměstnancům atd.⁵⁴

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 461-463.

⁵⁴ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1, s. 1-2.

Existují dvě formy poskytování zaměstnaneckých benefitů:

- fixní benefity – určí se v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním ustanovení pro všechny zaměstnance stejné benefity. Ovšem na každém zaměstnanci už je, zda benefity bude využívat, či nikoliv.
- Flexibilní benefity – zaměstnavatel stanovuje určitý firemní balíček zaměstnaneckých benefitů, každý zaměstnanec si pak může zvolit takový benefit, který pro něj bude vhodný.⁵⁵

3.6 Motivace a stimulace. Loajalita a stabilizace lidských zdrojů

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co nejdůležitější- práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosáhli výsledků odpovídajících očekávání managementu.“⁵⁶

Definice motivace se dá popsat jako souhrn všech faktorů, které prezentují vnitřní sílu člověka, která ovlivňuje jeho činy a chování. Dá se říci, že motivace je něco, co člověka žene dopředu za vidinou jakési odměny. Základem motivace jsou zejména potřeby, které jsou chápány jako nedostatek, který člověk pociťuje a uvědomuje si jej. Dále se patří i záliby, postoje a hodnoty, které každý člověk má. Pokud organizace chce dosáhnout svých cílů, využívá přiměřené motivace. Když je člověk málo motivovaný, neodvádí svou práci dobře. Ovšem nemusí tomu tak být pokaždé. Někdy se stává, že i přesto, že je pracovník dobře motivován, neodvádí dobrou práci. Může to být dáno tím, že pracovník nemá potřebné schopnosti a dovednosti nutné ke své práci. Naopak ale zase platí, že i nadměrná motivace pracovníkům škodí, neboť může směřovat

⁵⁵ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1, s. 1-2.

⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 219.

k možné devalvaci jeho činnosti. Proto je vhodné zvolit přiměřenou motivaci, která je akurátní.⁵⁷

K tomu, aby zaměstnanci odváděli dobrý pracovní výkon, je potřebná motivace. Existují dva typy motivace:

- a) „vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem.
- b) vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali.“⁵⁸

Vnější motivací může být např. hmotná odměna ve formě zvýšení platu, sociální výhody, podpora, pochvala ale také to mohou být i tresty. Kdežto vnitřní motivací se rozumí nehmotné odměny jako je např. odpovědnost, kariérní postup, uznání atd. Každá motivace je záměrná, má nějaký určitý cíl, kterého je potřeba dosáhnout a napomáhá k jeho docílení. A také se v průběhu času mění v důsledku působení různých podmínek.⁵⁹

S motivací úzce souvisí stimulace nebo též stimul. „*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*“⁶⁰

Může se tedy říci, že stimulem se rozumí jakýkoliv podnět, který má tu možnost, že dokáže způsobit jakési obraty v motivaci člověka.

Podněty se dají rozdělit na:

- a) impulsy
- b) incentivy

⁵⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 22-23.

⁵⁸ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1389-6, s. 53.

⁵⁹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1300-4, s. 142.

⁶⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, s. 243.

Impuls je vnitřní podnět. Může jím být např. různá bolest zad, zubů atd. Jde o změny, které se odehrávají uvnitř těla nebo také v mysli člověka. U incentív jde o podněty vnější, pod kterými si můžeme představit pochvalu za dobře odvedenou práci, či finanční odměnu.⁶¹

Důležité tedy je, aby se motivace nezaměňovala se stimulací a byly tyto dvě složky od sebe odlišené.

Loajalita

Další důležitou složku, kterou by každá organizace měla disponovat je bezesporu loajalita. Ve slovníku cizích slov se loajalita definuje jako věrnost, souhlasný postoj, upřímnost a čestnost. Všechna tato slova jsou přesná. Věrností myslíme samozřejmě věrnost dané organizaci. Ale může to být i profesní věrnost svému nadřízenému. Příkladem profesní věrnosti může být toto: vedoucí dostane novou pracovní nabídku a osloví svého podřízeného, se kterým se mu vždy dobře spolupracovalo, jestli nechce jít s ním, protože spolu tvořili skvělý tým. Pokud podřízený nabídku přijme, může jít o profesní věrnost svému nadřízenému.

Souhlasným postojem se rozumí ztotožnění se s organizační filozofií, kterou každá organizace má a je nutné, aby každý zaměstnanec byl s organizační filozofií srozuměn. Dalším faktem je upřímnost, která podporuje správný chod každé organizace. Je to vlastně schopnost lidí respektovat a uctívat nějaká pravidla. Proto je dobré říkat věci tak, jak je člověk cítí, ale také umět i přijímat zpětnou vazbu. A posledním faktem je čestnost, která se projevuje především férovým jednáním. A férové jednání je základ pro dobré vztahy na pracovišti.⁶²

„Loajalita je vzájemný vztah, něco jako důvěra za důvěru. Je to cnost, k níž se člověk zavazuje jednostranně a sám. Když ji poskytujeme, přirozeně očekáváme, že bude opětována. Není to tedy jen výměnný vztah jako něco za něco. Loajalita je v podstatě dvojí. Jedna obecnější, vůči mravům, zvykům či morálnímu právu, a druhá speciální, vůči určité společnosti nebo osobě.“⁶³

⁶¹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9, s. 224.

⁶² HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1, s. 45-46.

⁶³ NĚMCOVÁ, M. *Jak se stát úspěšnou ženou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1597-X, s. 79.

Pracovník v organizaci by se měl chovat loajálně k organizaci, ale také ke svým nadřízeným, podřízeným a kolegům. Loajálním chováním se rozumí chování, které je taktní vůči ostatním, a umění se vcítit do druhých (schopnost empatie). Nepomlouvat ostatní zaměstnance, ztotožňovat se s názory svého nadřízeného a respektovat je. Být otevřený a případné problémy řešit férově.⁶⁴

Stabilizace lidských zdrojů

Stabilizace je jakési upevnění, ustálení, dosahování rovnováhy. V pracovním prostředí se jedná o vztahy se zaměstnanci, s nimiž bezprostředně souvisí tzv. fluktuace. Fluktuace je proudění pracovníku do a z organizace. Aby byl zajištěn správný chod organizace, je zapotřebí docílit takové fluktuace, která přináší organizaci zisk.

3.7 Význam firemní kultury pro rozvoj lidských zdrojů

Firemní kultura nebo také kultura organizace a podniková kultura je součástí každé organizace. Definice firemní kultury je velmi obtížná, neboť každý z autorů chápe a definuje firemní kulturu jinak. Podle Armstronga je: *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“*⁶⁵

Existují i další definice. Barták definuje firemní kulturu jako: *„...souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě.“*⁶⁶

Jinými slovy se dá říct, že firemní kulturou rozumíme neformální pravidla, díky kterým se lidé a organizace nějak „chovají“. Jde o vztahy mezi zaměstnanci, ale také i o zvyky, obřady, které se používají v organizaci.

⁶⁴ NĚMCOVÁ, M. *Jak se stát úspěšnou ženou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1597-X, s. 80.

⁶⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 257.

⁶⁶ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6, s. 77.

„Firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti (vlastníkům, dodavatelům, zákazníkům a „komunitě“). V dalším vývoji pak firemní kultura mimo jiné pomáhá novým pracovníkům zvládat případné problémy s adaptací (přizpůsobení se prostředí a práci) a integrací (začleňováním do organizace a přijímáním jejích cílů za své). Od všech zaměstnanců se očekává, že budou firemní kulturu respektovat, ztotožní se s ní a budou jednat v souladu s jejími zásadami.“⁶⁷

Význam kultury v organizaci hraje důležitou roli, neboť plní úkoly a strategie organizace, které má vytyčené. Firemní kultura má své výhody i nevýhody. K výhodám patří to, že se snaží vytvořit takové pracovní prostředí, které napomáhá ke zlepšování výkonu a přispívá k řízení změn.

Jako nevýhodu může organizace chápat to, že může produkovat překážky, které brání k dosažení úkolů prostřednictvím organizačních strategií, neboť tyto překážky mají odpor ke změně a může se stát, že zaměstnanci přestanou mít k organizaci určitou loajalitu.⁶⁸

Existuje několik typů firemní kultury, které autoři popisují. Mezi nejznámější patří:

- kultura moci - „Kultura moci je kulturou silnou a poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Spokojenost přináší lidem orientovaným na moc, riziko a osobám málo závislým na jistotě a bezpečí. Jednotlivci jiného zaměření bývá vnímána jako tvrdá a drsná, i když úspěšná. Úspěch organizací tohoto typu ovšem výrazně závisí na osobách v centru organizace.“⁶⁹
- kultura rolí - Kultura rolí je převážně charakteristická pro organizace, kterou zaměřené na byrokracii a mají propracovanou organizační soustavu. Je

⁶⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6, s. 133-134.

⁶⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 357.

⁶⁹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 100.

orientovaná na dodržování pravidel, způsobů a postupů, které jsou přesně vymezeny. Moc, kterou má tato kultura je sloučena s funkcemi, ne s lidmi.⁷⁰

- kultura úkolů - Kultura úkolu se zaměřuje na cíl, čili na úkol. Důležité je dát společně vhodné lidi, kteří umějí pracovat v týmu a nechat je plnit daný úkol. Tato kultura je zaměřena na schopnost a je typická spíše pro dynamické organizace. Moc je daná na příslušných vědomostech a způsobilostech.⁷¹
- kultura osob - „*Kultura osob (ang. the person culture) je kultura, v níž středem veškerého dění je jednotlivec. Vzniká například tam, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod. Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské.*“⁷²

Význam firemní kultury pro rozvoj lidských zdrojů má velký, neboť každá organizace má jinou firemní kulturu, podle které se řídí. Dá se říct, že firemní kultura je jakýsi „tmel“, který danou organizaci drží pohromadě a rozvíjí i lidské zdroje v každé organizaci, podle stanovených pravidel a norem.

3.8 Etický kodex jako pomocný nástroj optimalizace vztahů v organizaci

Etický kodex je jakýsi dokument, který předepisuje nejen všeobecné, ale i určité normy, v práci a to buď v jednotlivých organizacích, či profesích, se kterými jsou jednotlivci seznámeni. Tento dokument může být buď závazný, nebo nezávazný. Závazným dokumentem se rozumí, že zaměstnanec dostane podepsat daný etický kodex organizace a zavazuje se, že ho bude dodržovat. Při jeho porušení mohou hrozit sankce, které jsou v etickém kodexu vypsány. Nezávazný etický kodex je kodex, který

⁷⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6, s. 141.

⁷¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 262-263.

⁷² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 102.

organizace, či profese mají a jejich zaměstnanci jsou o něm informováni, ale jeho dodržování je dobrovolné.⁷³

S etickým kodexem velmi úzce souvisí etika řízení a také podniková etika. „*Podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden celek. Cílem je, aby princip zisku, přinášející konflikty, byl ve svých negativních důsledcích při řízení podniku maximálně omezen.*“⁷⁴

Pokud organizace chce, aby správně fungovala, měla by dodržovat určité postoje vůči svým zaměstnancům, ale také i společenskému okolí. Jde o složky jako je spravedlnost, nestrannost, pravda, přímost a také i osobní nezávislost. Každá organizace totiž musí mít určitý prostor a možnost nějakého výběru pro vlastní konání, jenž není vymezeno státem, ostatními organizacemi ani obchodem. Podnikovou etikou se rozumí vztahy vevnitř organizace, ale také jde o poměry mimo organizaci, které se mohou týkat dalších společenských činitelů, kterými mohou např. být zákazníci, odběratelé, dodavatelé, akcionáři atd. Podniková etika a etický kodex se snaží změnit jednání, je to jejich hlavní cíl. Důležitá je tedy podniková etika, díky ní může na jejich kořenech vyrůst určitá podoba podnikové kultury.⁷⁵

Etické kodexy v organizacích patří v dnešním světě k nejrozšířenějším nástrojům firemní kultury a také etického řízení. Jasným příkladem jsou toho USA a Velká Británie. V USA mělo podle výzkumu z roku 1992 vypracováno etický kodex 93 % velkých organizací. Ve Velké Británii jsou nynější odhady něco kolem 50 až 60 %. Ve vyspělých územích Evropské unie tomu je podobně jako ve Velké Británii. Podle předešlých výzkumů má v České republice přibližně asi 20 % organizací vypracován etický kodex. Dalších 40% se ovšem chystá k jeho zhotovení. Zde je vidět, jak pomalu vzrůstá význam etického kodexu, protože i organizace si uvědomují jeho důležitost. Existuje několik důvodů, proč organizace přijímají etický kodex. Jeden z hlavních důvodů je ten, že do organizace může přijít nový majitel, nebo také vrcholový management a chce do organizace vnést něco nového a inovovat organizaci.

⁷³ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4, s. 21-22.

⁷⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, s. 525.

⁷⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, s. 525-526.

Druhým častým případem bývá to, že organizaci čeká obtížný obchodní úkol, který udává nesnadné cíle i v oblasti organizační kultury.⁷⁶

„Firmy si postupně uvědomují, že kodexy etiky mohou stanovit užitečné principy a zásady jednání a chování, například manažerům či zaměstnancům. Kodexy etiky nejen pomáhají v obtížných situacích, ale často nutí vedení podniku zamýšlet se nad způsobem „funkčnosti podnikatelské organizace.“ Podnikatelské subjekty nemají vytvořeny nějaké formalizované, obecně uznávané a poměrně snadno kontrolovatelné etické standardy a zásady. Existují pouze doporučené principy, které může firma akceptovat či nikoliv.“⁷⁷

Etický kodex by měl být sestavován podle dvou zkušeností. Dle vlastních znaleckých zkušeností podnikové etiky, dále podle reálných zkušeností z fungování určité organizace. Na sestavování etického kodexu každé organizace by mělo být nahlíženo z několika úhlů pohledu a měl by být citlivě sestavován.

Existují dva modely, které mohou být uplatněny při jeho sestavování:

- Skandinávský model
- Americký model

Při použití skandinávského modelu platí, že při tvorbě etického kodexu je důležitá aktivita všech zaměstnanců dané organizace. Podílí se na jeho vytvoření. U amerického modelu platí, že etický kodex je tvořen a sestavován výhradně managementem, nebo majiteli organizace. Ostatní zaměstnanci se na vytváření etického kodexu nepodílejí.⁷⁸

„V etickém kodexu může společensky odpovědný podnikatel upravovat nejen zásady etického chování ke státu, chování v rámci vztahů na celospolečenské úrovni (respektování lidských práv, dobročinné aktivity), vztahů k akcionářům, obchodním partnerům, zákazníkům, ale řeší zde obvykle i své závazky ve vztahu k zaměstnancům - například rovné zacházení a zákaz diskriminace, bezpečné pracovní podmínky,

⁷⁶ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1621-3, s. 74.

⁷⁷ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1621-3, s. 75.

⁷⁸ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, s. 52.

spravedlivé mzdy, poskytování informací a konzultace se zaměstnanci nebo jejich zástupci, hmotnou zainteresovanost zaměstnanců.“⁷⁹

K hlavním přínosům etických kodexů patří např. pozitivní motivace zaměstnanců, zlepšuje pracovní morálku, zvyšuje vnitřní podnikovou kulturu, zlepšuje postavení organizace na trhu práce, přispívá k obeznámení nového zaměstnance nejen s firemní kulturou, ale i s celkovým posláním organizace a jejích vytyčených cílů, zkvalitňuje firemní komunikaci, ustanovuje, jaké mají práva a povinnosti zaměstnanci i zaměstnavatelé, pomáhá při řešení krizové situace atd. Ale má také i nevýhodu, jako je např. riziko toho, že pokud je etický kodex vypracován velmi obecně, může se stát, že bude pouze zbytečným dokumentem, který postrádá svůj význam.⁸⁰

Právě proto by měl být etický kodex sestaven tak, aby byl pro všechny dobře srozumitelný a pochopitelný. Veškeré problematické otázky (jako např. předávání a dostávání dáreků, soukromé využívání organizačního majetku apod.) by měly být v etickém kodexu vyřešeny. Musí být ověřený a osvědčený v praxi, aby správně fungoval. S etickým kodexem musí být seznámeni všichni jeho uživatelé (zaměstnanci, dodavatelé, investoři, věřitelé, zákazníci atd.). A měl by být především veřejně přístupný, aby se s ním mohla seznámit i veřejnost. Etický kodex by neměl být příliš krátký a všeobecný. Jeho výklad by měl být výstižný a odborný. Měl by pokrýt celou škálu podnikatelského působení dané organizace. Proto se v dnešní době stává etický kodex v organizaci důležitou složkou. Napomáhá totiž k optimalizaci vztahů mezi organizací a zaměstnanci.⁸¹

⁷⁹ ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5, s. 126.

⁸⁰ KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3, s. 120.

⁸¹ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1621-3, s. 73-78.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM

4.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotézy

Cílem výzkumu u praktické části této diplomové práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, zda by danou práci doporučili i ostatním lidem, jak jsou zaměstnanci spokojeni s péčí, kterou jim jejich zaměstnavatel poskytuje a jestli mají možnost v organizaci vzdělávání, či kariérního růstu. Dále pak zdali dostávají od svého zaměstnavatele benefity a jestli je tyto motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanci dále odpovídají na to, jestli si myslí, že přijímání, postup na vyšší pozice a hodnocení lidí v organizaci, kde pracují, probíhá spravedlivým způsobem. Jak moc jsou zaměstnanci spokojeni se zásadami a pravidly odměňování, se zvyšováním platu a osobního ohodnocení atd. Dále se praktická část zaměřuje i na komunikaci. Otázky směřují na to, jaký komunikační nástroj, který se v organizacích, kde zaměstnanci pracují, se nejvíce používá. Zda má vliv na jejich práci nedostatečné informování o dění v organizaci a zda jsou dostatečně informováni o cílech a směrech, která daná organizace má. Jestli převládá na jejich pracovišti přátelská atmosféra a pokud mají nějaký problém, tak jestli je jejich nadřízený ochoten vyslechnout, když to potřebují. Na základě těchto informací se autorka předkládané práce pokusí o jednoduchou analýzu.

K výzkumu byl použit dotazník a expertní rozhovor s personálním odborníkem, který se personalistice věnuje mnoho let, a jeho zkušenosti jsou bohaté.

Při výzkumu byl použit kvantitativní postup, který zajišťuje získání velkého množství odpovědí.

Stanovení hypotézy

Hypotéza: Většina zaměstnanců je spokojena s péčí, kterou jim jejich zaměstnavatel poskytuje.

Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou pro všechny odpovídající stejné a neměnné.

Otázka 1: Jak jste spokojen/a se svou prací?

Otázka 2: Doporučil/a byste zaměstnání v organizaci, kde pracujete i ostatním lidem?

Otázka 3: Jak jste spokojen/a s péčí, kterou Vám zaměstnavatel poskytuje?

Otázka 4: Máte možnost vzdělávání v organizaci, kde pracujete?

Otázka 5: Umožňuje Vám organizace kariérně růst?

Otázka 6: Dostáváte od svého zaměstnavatele benefity? (Příspěvky na stravování, služební telefon, služební automobil, služební notebook, dovolenou navíc, příspěvky na dovolenou, možnost práce z domova, zdravotní dny volna, příspěvky na životní pojištění, příspěvky na penzijní pojištění, příspěvky na dopravu, pružnou pracovní dobu, mzda navíc, odběr služeb, zboží od zaměstnavatele za snížené ceny, půjčky zaměstnancům, jiné).

Otázka 7: Motivují Vás výhody, které Vám zaměstnavatel poskytuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

Otázka 8: Myslíte si, že přijímání, postup na vyšší pozice a hodnocení lidí v organizaci, kde pracujete, je spravedlivé?

Otázka 9: Jste spokojen/a se zásadami a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení, v organizaci, kde pracujete?

Otázka 10: Jaký komunikační nástroj nejvíce v organizaci, kde pracujete, používáte?

Otázka 11: Má vliv na Vaši práci nedostatečné informování v organizaci?

Otázka 12: Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o cílech a směrech organizace, ve které pracujete?

Otázka 13: Převládá na Vašem pracovišti přátelská atmosféra?

Otázka 14: Jsou ochotni Vás vyslechnout Vaši nadřízení, když to potřebujete?

Otázka 15: Pohlaví

Otázka 16: Nejvyšší dosažené vzdělání?

Otázka 17: Váš věk?

Otázka 18: Délka pracovního poměru ve stávajícím zaměstnání?

4.2 Metody a techniky výzkumu

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se řadí k metodám standardizovaného vědeckého výzkumu, který se provádí na velkém cílovém vzorku respondentů. Při kvantitativním výzkumu se většinou používá metoda dotazování, kterou lze uskutečňovat formou osobních a telefonních rozhovorů, dotazováním přes internet anebo také anketním šetřením. U kvantitativního výzkumu je důležité stanovit si cílovou skupinu, která bude odpovídat na dané otázky. Cílem je totiž zjistit, kolik respondentů z cílové skupiny vykazuje určité konkrétní znaky, jako je např. jaký mají konkrétní názor, vlastnosti, návyky atd. Kvantitativní výzkum se spíše zaměřuje na větší okruh informací. Jeho výhodou je, že výsledky se dají zobecňovat, protože se výzkum provádí na velkém vzorku lidí.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bývá v dnešní době jednou z nejvíce používaných metod sběru dat. Je to dáno tím, že mají minimální nároky na čas a finance, dají se opakovaně použít a mohou být i anonymní. Organizace tento druh sběru dat velmi využívají, protože je efektivní a má skoro nulové náklady na jejich vyhotovení. Má samozřejmě i své nevýhody. Mezi největší asi patří to, že dotazníkové šetření je založeno na dobrovolnosti, tudíž odpovídá pouze ten, kdo chce odpovídat. Další nevýhodou je, že lidé si většinou vybírají jednu z možných odpovědí, která se jim zdá správná, a nemohou odpovídat podle toho, co si doopravdy myslí.

Nestrukturovaný rozhovor

Nestrukturovaný rozhovor se uskutečňuje bez konkrétní přípravy. Je směřován pouze na základě vymezení cíle rozhovoru. Otázky jsou vybírány podle aktuálního vývoje rozhovoru tak, aby doplnily a rozvinuly teze spojené s dotazníkovým šetřením.

4.3 Harmonogram postupů

Při provádění výzkumu je velmi důležité si stanovit harmonogram postupů, který se musí dodržovat, aby bylo dosaženo konkrétního cíle, který jsme si vytyčili. Harmonogram postupů má tři fáze – přípravnou, realizační a vyhodnocovací. V každé této fázi se stanovuje harmonogram trochu jinak.

Přípravná fáze začala zamyšlením se autorky předkládané práce nad správným výběrem vhodných otázek pro daný připravovaný dotazník, aby byl dodržen stanovený cíl práce. Volba nejvhodnějšího způsobu šíření dotazníku, aby sběr dat byl efektivní. Dále zamyšlení nad cílovou skupinou, která by odpovídala na daný dotazník. Dále také příprava na rozhovor s odborníkem. Výběr vhodného odborníka, který splňuje požadavky k rozhovoru, jakými jsou např. dlouholetá praxe v oboru personalistiky a ochota poskytnout rozhovor.

Realizační fáze zahrnovala vytvoření a vložení dotazníku na internetové stránky. Připravený dotazník byl přístupný na internetových stránkách www.vyplnto.cz od 8. 1. – 16. 1. 2014. Toto webové rozhraní bylo vybráno proto, aby se získala široká škála odpovídajících a byla zajištěna dotazníkovému šetření relativní objektivita. V realizační fázi také proběhlo oslovení odborníka a kontaktování ho s tím, zda by byl ochoten odpovídat k tématu péče o zaměstnance v organizacích.

Vyhodnocovací fáze obsahuje analýzu a zkoumání odpovědí na dané otázky, jak u dotazníkového šetření, tak i u rozhovoru s odborníkem. Dále také vytváření a vyhodnocování grafů, utváření shrnutí a závěrů.

4.4 Zkoumaný vzorek

Důležité je, aby zkoumaný vzorek byl správně stanoven. Zde byla použita metoda náhodného výběru respondentů, protože dotazník byl vystaven na internetových stránkách, které se zabývají výzkumy. Na těchto stránkách (www.vyplnto.cz) si daný dotazník mohli najít respondenti z celé republiky a mohli na něj dobrovolně odpovědět. Byla zde stanovena podmínka, že respondent musí být zaměstnán.

Autorka předkládané práce získala odpovědi od 250 respondentů. Respondenti museli odpovědět na 18 povinných otázek, u kterých byla vždy jen jedna vhodná možnost odpovědi. Průměrná doba vyplnění dotazníku činila 2 minuty a 54 vteřin. Návratnost dotazníku byla 73,6 %. Dotazník byl vystaven na internetových stránkách www.vyplnto.cz od 8. 1. - 16. 1. 2014 a byl veřejný pro celou společnost.

Dále autorka předkládané práce použila pro svou práci rozhovor s odborníkem. U tohoto výběru byla použita metoda záměrného, účelového výběru. Při tomto výběru totiž nerozhoduje náhodnost, ale mínění výzkumníka. Personální odborník byl kontaktován e-mailově na základě doporučení v personální agentuře, kde autorka předkládané práce pracuje. Bylo e-mailově osloveno více kandidátů, ale byl vybrán pouze jeden na základně kritériích, které si autorka předkládané práce zvolila. Kritéria byla, že odborník musí mít dlouholetou praxi v oboru personalistiky a musí mít zkušenosti ve vrcholném orgánu, jak ze soukromé sféry, tak i ze státní sféry. Dále musel souhlasit s otištěním jeho rozhovoru pro diplomovou práci. Tato kritéria splňoval pan René K., který má více než dvaceti letou praxi v personalistice. Působil od roku 1993 v soukromém sektoru v nadnárodních společnostech, kde zastával funkce personálního ředitele a dokázal pro zaměstnance daných společností vybudovat výbornou a kvalitní péči o zaměstnance. Absolvoval mnoho školení, kurzů a výměnných pobytů, aby nabyl zkušenosti v oblasti personalistiky v zahraničí a naučil se tak něco nového. Od roku 2011 působil ve státní sféře ve vrcholném orgánu, kde získal nové zkušenosti. Soukromá sféra se v některých bodech liší od státní a některé věci, co se týkají personalistiky, fungují jinak.

Od roku 2013 pracuje pro velkou nadnárodní společnost, kde zastává post funkce personálního ředitele. Zde se snaží o získávání fondů od Evropské unie pro vzdělávání zaměstnanců dané společnosti.

René K. se snaží předat své zkušenosti i ostatním lidem a přednáší na středních školách, kde vede přednášky o tom, co středoškoláky čeká, pokud nastoupí do pracovního procesu, na co by si měli dát pozor, jak mají správně sestavit životopis, jak se mají chovat a odpovídat na otázky při pohovorech atd.

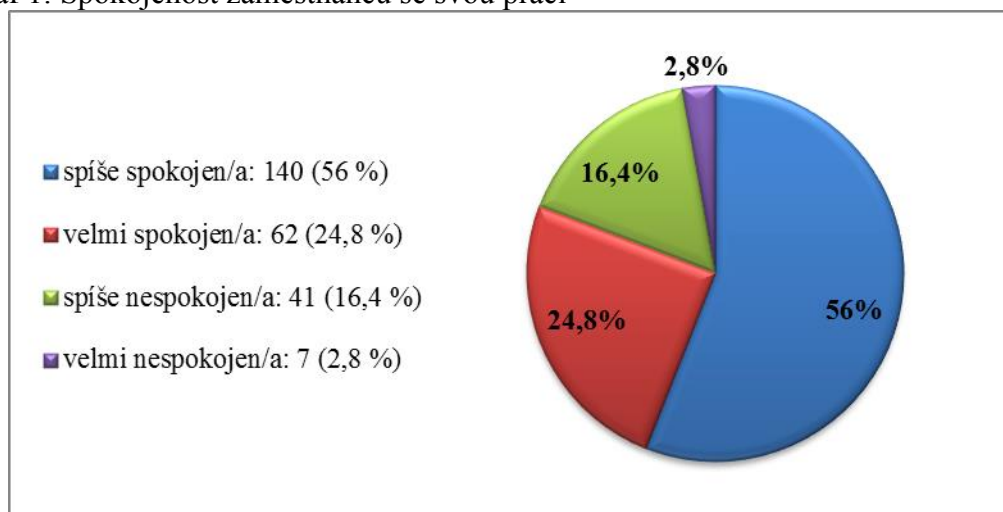
Rozhovor s odborníkem proběhl osobně v zaměstnání odborníka a byl nahrán na audio zápis. Následně autorka předkládané práce rozhovor detailně přepsala do tištěné podoby pro použití v diplomové práci. Odborník s otištěním souhlasil, ale bez uvedení celého jména a jména společnosti.

4.5 Popis výsledků šetření

Uvedené grafy jsou sestavovány dle získaných dat z dotazníkového šetření a jsou jasně popsány a i náležitě okomentovány.

Otázka 1: Jak jste spokojen/a se svou prací?

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců se svou prací



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

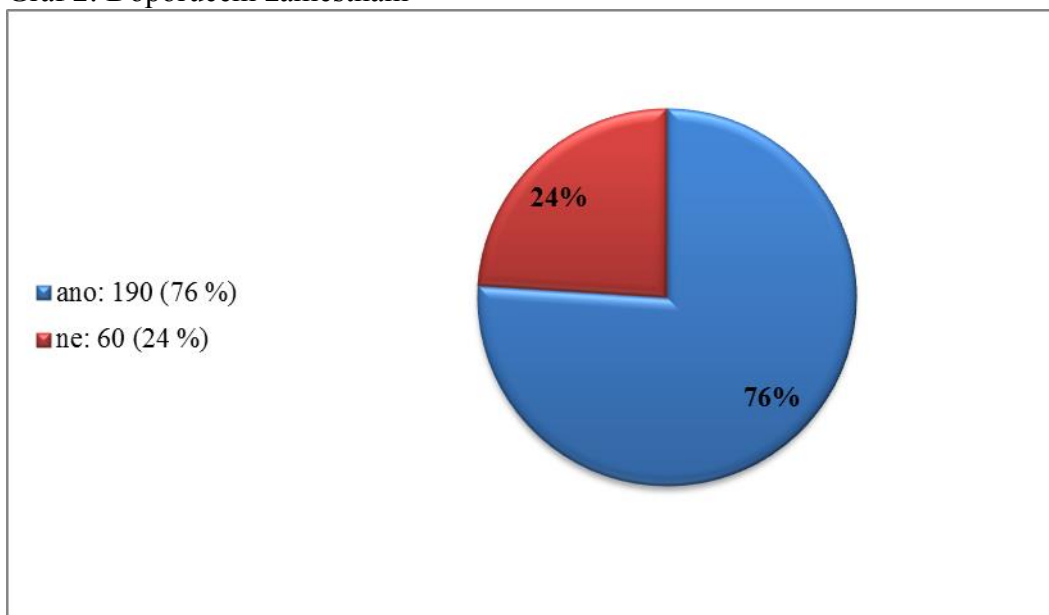
Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů, kdy většina respondentů odpověděla, že je se svou prací spokojena. Konkrétně 140 (56 %) respondentů odpovědělo, že je se svou prací spíše spokojeno. Velmi spokojeno je 62 (24,8 %). Jsou zde i respondenti, kteří se svou prací spokojeni nejsou. Spíše nespokojeno je 41 (16,4 %) respondentů. Velmi nespokojeno je 7 (2,8 %) respondentů.

Spokojenost se svým zaměstnáním je daná tím, že trh práce nabízí široké spektrum různých oborů, ve kterých se zaměstnanci dokáží angažovat a naplňují je. Hraje zde i velkou roli to, jak zaměstnanec vychází se svým nadřízením a ostatními kolegy. V konfliktním prostředí se nesnáze pracuje a na člověka toto prostředí působí špatně. Hrozí zde, že zaměstnanec začne být se svou prací nespokojen a nebude tedy dosahovat dobrých pracovních výsledků.

Otázka 2: Doporučil/a byste zaměstnání v organizaci, kde pracujete i ostatním lidem?

Graf 2: Doporučení zaměstnání



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

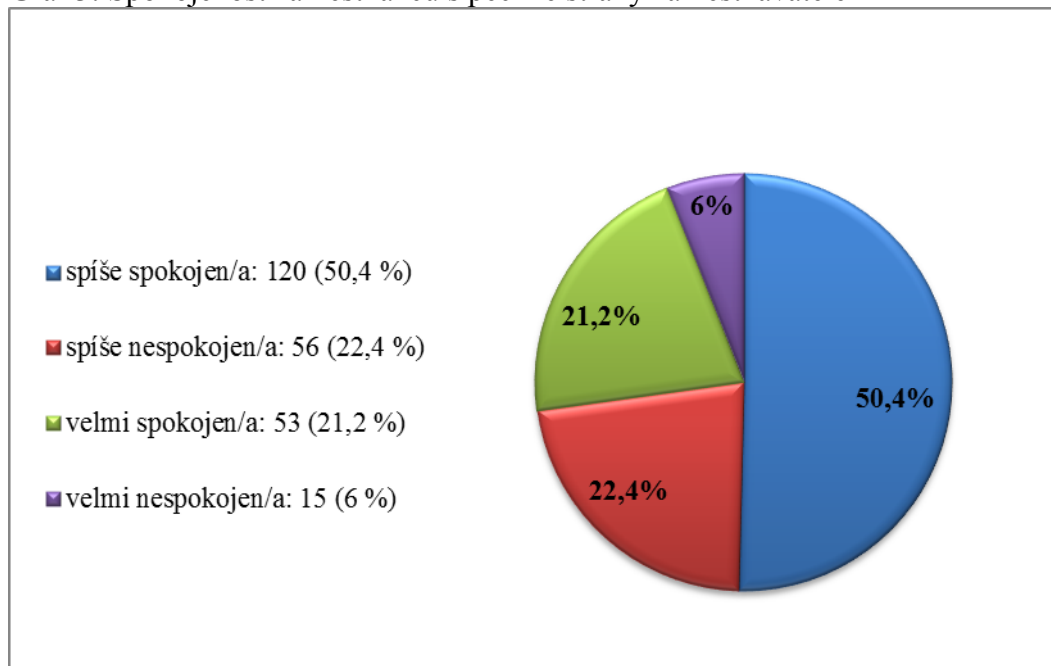
Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. U 190 (76 %) je jednoznačná odpověď, že by zaměstnání v organizaci, kde pracují, doporučili i ostatním lidem, protože jsou ve svém stávajícím zaměstnání spokojeni.

Ostatních 60 (24 %) respondentů by zaměstnání ve stávající organizaci ostatním lidem nedoporučovalo. Zde se nabízí několik variant, proč tomu tak je. Nejběžnější problémem je, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svou prací, protože je jejich práce nenaplňuje. Nebo nejsou spokojeni s organizací jako takovou. Může to být např. špatné zacházení ze strany nadřízených, nepřátelský kolektiv, nespokojenost s tím, jak jsou hodnoceni, jaké mají platové ohodnocení atd. Je zde velká škála faktorů, které mohla vést respondenty k tomu, že by zaměstnání v organizaci, kde pracují, ostatním lidem nedoporučila.

Otázka 3: Jak jste spokojen/a s péčí, kterou Vám zaměstnavatel poskytuje?

Graf 3: Spokojenost zaměstnanců s péčí ze strany zaměstnavatele



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Spokojenost s péčí, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům je docela vysoká. Spíše spokojených je 120 (50,4 %) respondentů. Velmi spokojených je 53 (21,2 %). To poukazuje na to, že se zaměstnavatelé o své zaměstnance dobře starají a snaží se jim poskytovat takovou péči, která vyhovuje jak samotným zaměstnancům, tak i zaměstnavateli. Kvalitní péče o zaměstnance totiž přispívá k tomu, že zaměstnanec odvádí stabilní pracovní výkon.

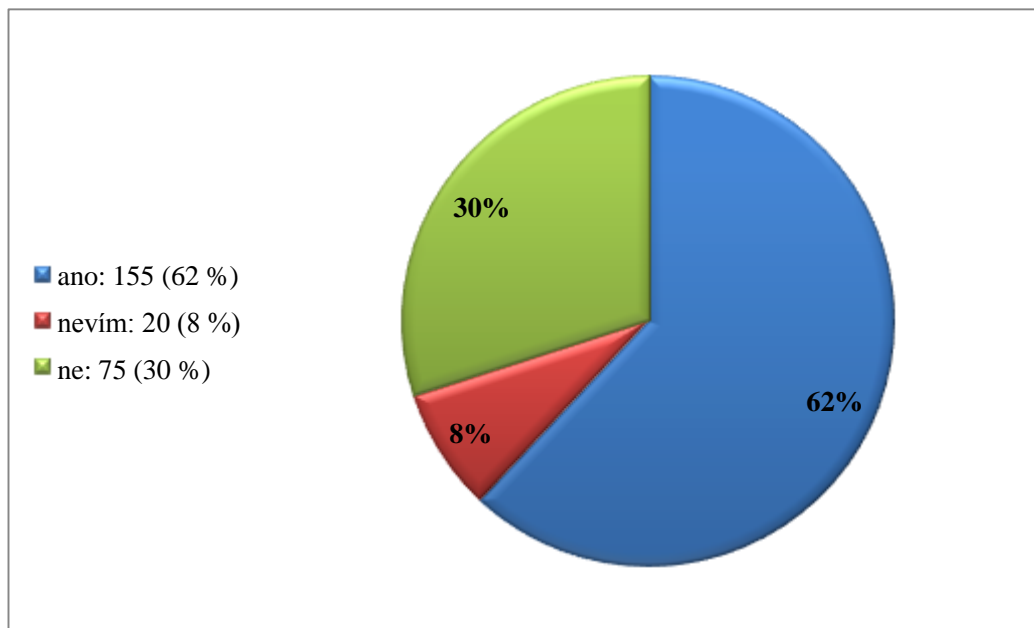
Spíše nespokojených je 56 (22,4 %) respondentů. Velmi nespokojených s péčí, kterou jim poskytuje jejich zaměstnavatel je 15 (6 %) dotazovaných.

Zde je možné, že zaměstnavatel svým zaměstnancům přílišnou péčí nevěnuje. Může to být z několika důvodů. Jedním důvodem je, že zaměstnavatelé nemusejí mít dostatečné finanční prostředky, které by potřebovali pro péči o své zaměstnance, a tudíž jim nemohou věnovat tolik péče, kterou by si podřízení zasloužili.

Může jít ale také i o to, že zaměstnanec může mít vysoké nároky a chce příliš od svého zaměstnavatele.

Otázka 4: Máte možnost vzdělávání v organizaci, kde pracujete?

Graf 4: Vzdělávání v rámci organizace



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Dílčí závěr

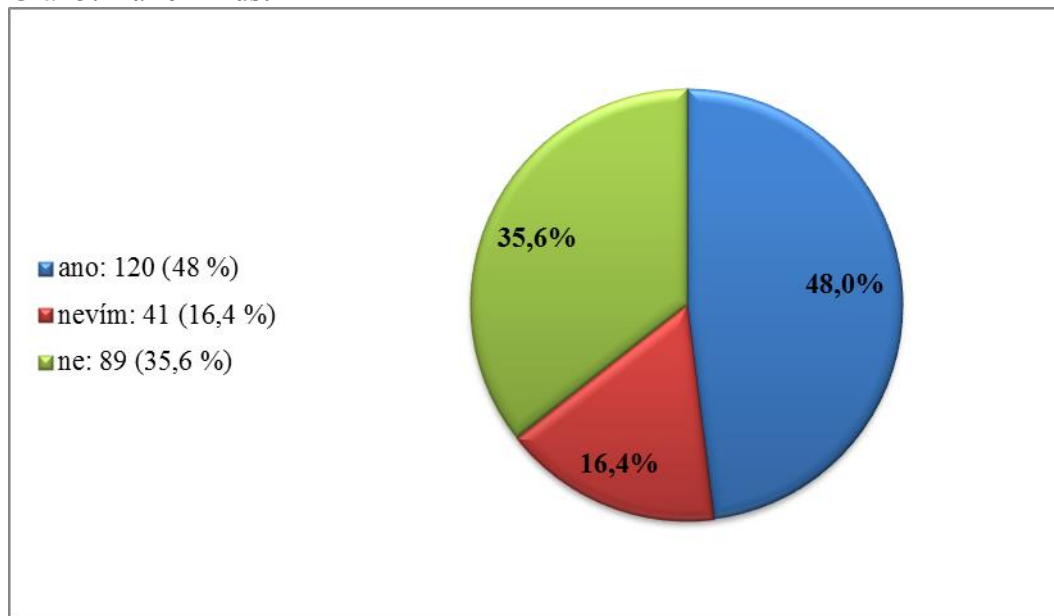
Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Možnost vzdělávání v organizacích, kde respondenti pracují, má 155 (62 %) z nich. Toto procento je vysoké a je zde vidět, že zaměstnavatelé mají snahu rozvíjet u svých zaměstnanců jejich obzory, aby dosahovali, co nejvyšších pracovních výkonů. Vzdělávání totiž můžou někteří zaměstnanci brát i jako jakousi motivaci, která je vede i k lepším pracovním výkonům, což v dnešní době je velmi důležité. Pracovní trh si to totiž žádá.

Dalších 75 (30 %) respondentů tuto možnost nemají, což je v dnešní době docela problém, jelikož by se zaměstnanci měli stále vzdělávat, aby se naučili zacházet s novými technologiemi, které se stále zdokonalují.

Zbýlých 20 (8 %) respondentů neví, zda jim organizace umožňuje vzdělávání. Zde zřejmě hraje roli buď nezájem zaměstnanců se informovat, nebo organizace nemají dostatečné finanční prostředky, aby zaměstnancům mohli umožnit se vzdělávat. Nebo organizace chtějí ušetřit finanční prostředky, což je v dnešní době aktuální téma.

Otázka 5: Umožňuje Vám organizace kariérně růst?

Graf 5: Kariérní růst



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

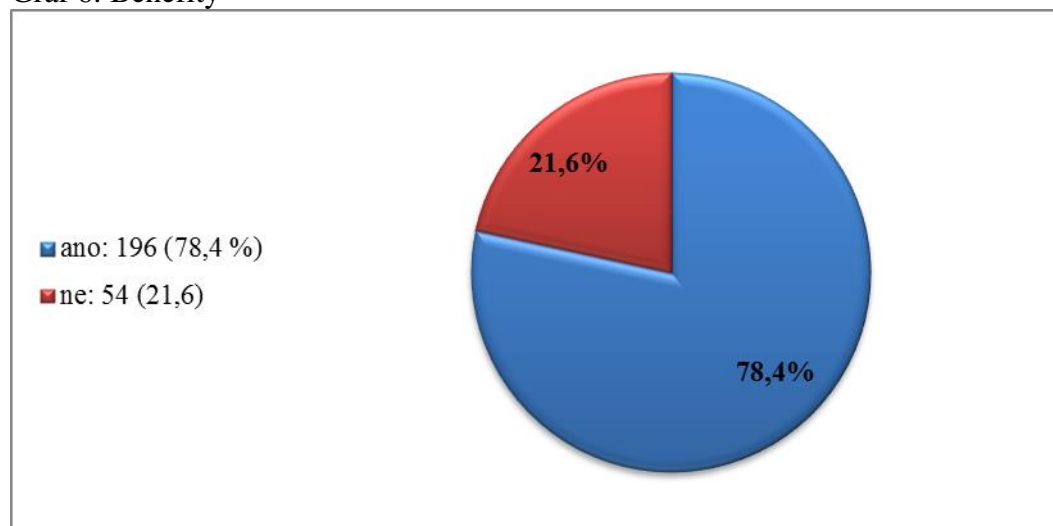
Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. 120 (48 %) respondentů odpovědělo, že jim organizace kariérní růst umožňuje. Ale 89 (35,6 %) respondentů odpovědělo, že jim to jejich organizace nepovoluje. Ostatních 41 (16,4 %) respondentů neví, zda takovou možnost v organizaci, kde pracují, mají.

Organizace by měly umožňovat svým zaměstnancům růst, aby podpořily jejich pracovní výkon a snahu se stále zlepšovat a dosahovat určitých předem vytyčených cílů. Umožněním kariérního růstu svým zaměstnancům podpoří zaměstnavatel jejich motivaci k většímu pracovnímu nasazení. Pokud tuto možnost organizace poskytují, je to pro jejich výsledky velice pozitivní, protože takto motivovaní zaměstnanci se snaží stále se zlepšovat a jejich pracovní výkon roste.

Otázka 6: Dostáváte od svého zaměstnavatele benefity? (Příspěvky na stravování, služební telefon, služební automobil, služební notebook, dovolenou navíc, příspěvky na dovolenou, možnost práce z domova, zdravotní dny volna, příspěvky na životní pojištění, příspěvky na penzijní pojištění, příspěvky na dopravu, pružnou pracovní dobu, mzda navíc, odběr služeb, zboží od zaměstnavatele za snížené ceny, půjčky zaměstnancům, jiné)

Graf 6: Benefity



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Dílčí závěr

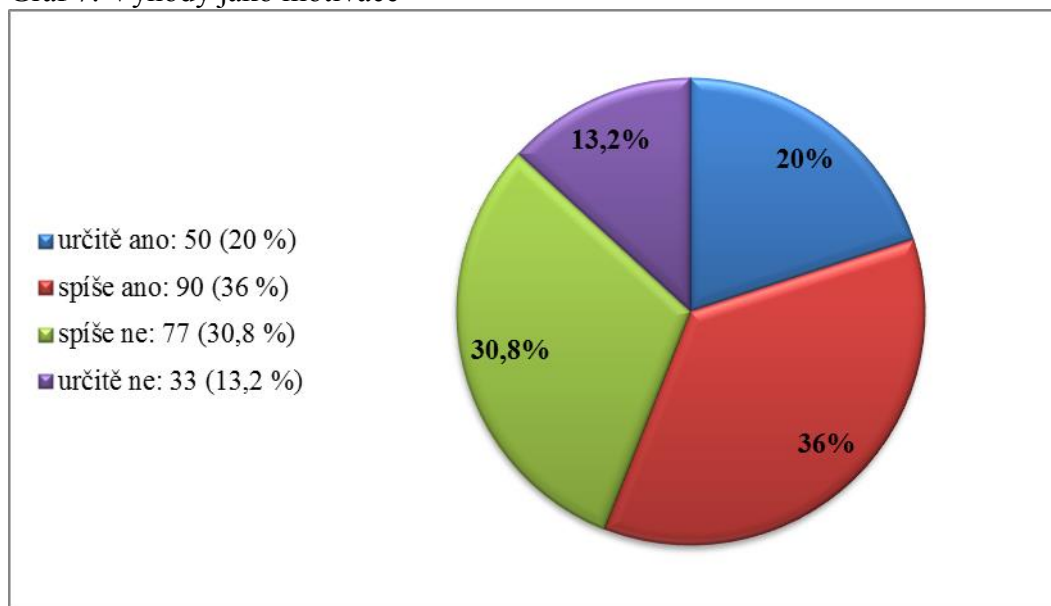
Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Valná většina respondentů 196 (78,4 %) odpověděla, že jim organizace, kde pracují, poskytují benefity. Zbýlých 54 (21,6 %) respondentů odpovědělo, že benefity nedostávají.

Benefity, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům, jsou jakousi výhodou a zpravidla bývají jakýmsi motivačním prvkem k lepším pracovním výkonům. Slouží jako odměna, nad rámec platového ohodnocení, kterou si zaměstnanec zasloužil za nějaký svůj pracovní úspěch.

V dnešní uspěchané době se převážná část organizací snaží poskytovat svým zaměstnancům benefity, aby byly konkurenceschopnější na trhu práce. Benefity kolikrát hrají hlavní roli při rozhodování, zda zaměstnanec nastoupí, či nenastoupí do oné organizace. Proto by v dnešní době mělo být pro organizace nutností poskytovat svým zaměstnancům benefity.

Otázka 7: Motivují Vás výhody, které Vám zaměstnavatel poskytuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

Graf 7: Výhody jako motivace



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

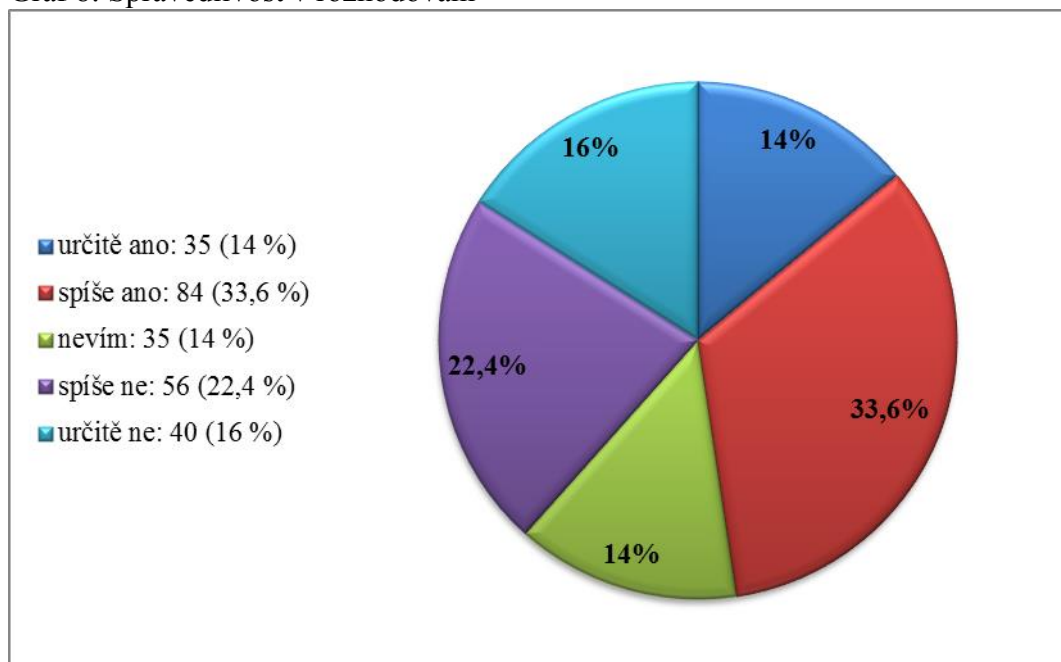
Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Zde se respondenti moc neshodli. 140 (56 %) všech respondentů, se domnívají, že je výhody, které jim jejich zaměstnavatel poskytuje, motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Zbýlých 110 (44 %) respondentů si to nemyslí, že by je výhody nějak motivovaly.

Motivace je pro zaměstnance důležitou součástí práce. Pokud jsou zaměstnanci vhodně motivováni, obvykle by měli podávat lepší pracovní výkon, který by je posouval, nejen je samotné, ale i organizaci dál. Výhody, které jim zaměstnavatelé poskytují, by ale měly být brány jako motivace a ne jako samozřejmost, kterou zaměstnanci dostávají od svých zaměstnavatelů. V dnešní době se ale stává, že určitá motivace se po čase stane samozřejmostí, což je špatně. Proto by bylo vhodné zvolit nějaká opatření, která by zabránila, aby k těmto situacím docházelo.

Otázka 8: Myslíte si, že přijímání, postup na vyšší pozice a hodnocení lidí v organizaci, kde pracujete, je spravedlivé?

Graf 8: Spravedlivost v rozhodování



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Dílčí závěr

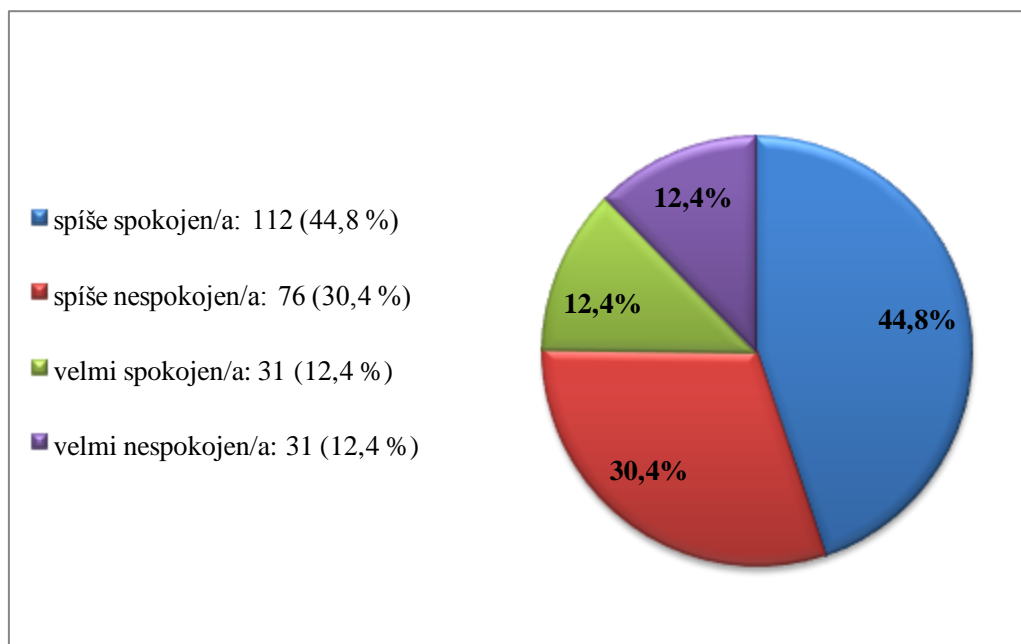
Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů a odpovídali různě. Někteří souhlasí s tím, že organizace spravedlivě přijímá, hodnotí a povyšuje své zaměstnance na vyšší pozice, ale někteří tohoto názoru nejsou.

Určitě ano si myslí 14 %, tj. 35 respondentů. Spíše ano je tohoto názoru 84 (33,6 %) respondentů. 56 (22,4 %) respondentů odpovědělo spíše ne. Určitě ne si to myslí 40 (16 %). A zbylých 35 (14 %) neví, zda hodnocení, přijímání a povyšování zaměstnanců na vyšší pozice probíhá spravedlivě.

Tyto názory jsou dány osobní zkušeností a záleží čistě jenom na pocitu. Samozřejmě, že tyto procesy by v organizacích měly probíhat spravedlivě a nikdo by neměl být před nikým upřednostňován, jen proto, že může mít jakousi „protekcí“. Ale realita někdy neodpovídá tomu, jak by to dle zásad slušného zacházení mělo doopravdy být.

Otázka 9: Jste spokojen/a se zásadami a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení v organizaci, kde pracujete?

Graf 9: Spokojenost se zásadami a pravidly



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

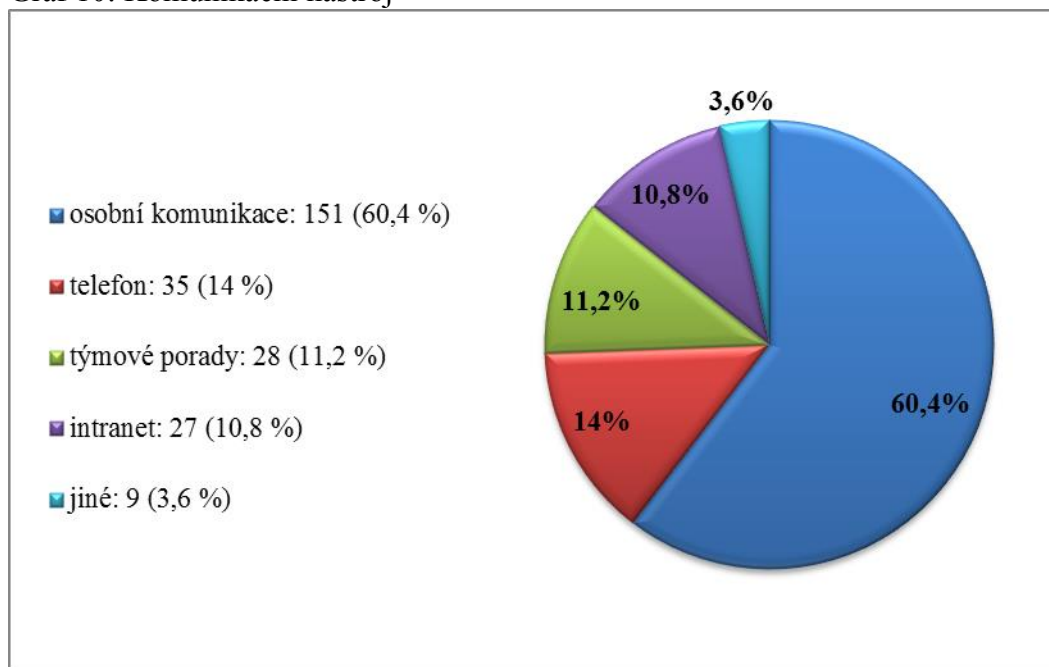
Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Dle grafu je vidět, že respondenti odpovídali odlišně. 112 (44,8 %) respondentů je spíše spokojeno s tím, jak jejich organizace je odměňuje, zvyšuje platy a jaké mají zaměstnanci osobní ohodnocení. Velmi spokojeno je 31 (12,4 %) respondentů. Spíše nespokojených je 76 (30,4 %) respondentů a velmi nespokojených je 31 (12,4 %) respondentů.

V dnešní době je velmi těžké se zavděčit všem, protože každý má svůj vlastní názor a svou pravdu, podle které by se měli organizace řídit. Ale o odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení rozhoduje každá organizace, především vrcholový management, jinak.

Otázka 10: Jaký komunikační nástroj nejvíce v organizaci, kde pracujete, používáte?

Graf 10: Komunikační nástroj



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Dílčí závěr

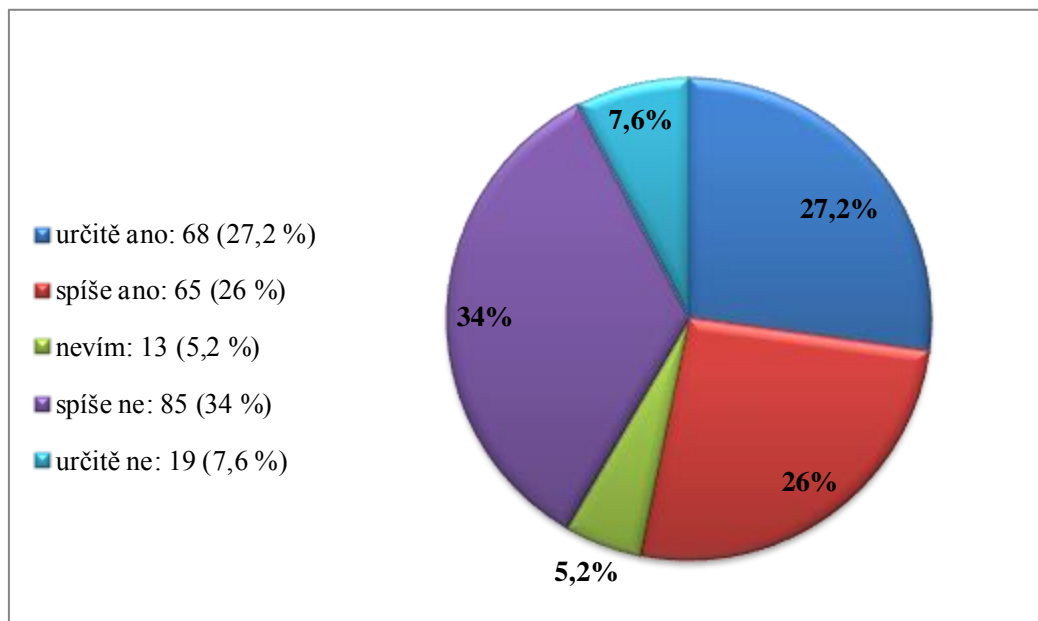
Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Převážná část respondentů 151 (60,4 %) se shodla na tom, že nejběžnějším komunikačním nástrojem, který v organizaci, kde pracují, používají je jednoznačně osobní komunikace.

Druhým nejčastějším komunikačním prostředkem je telefon, dle odpovědí respondentů to je 35 (14 %). K oblíbeným patří i týmové porady, které získaly od respondentů 28 (11,2 %) odpovědí. 27 (10,8 %) respondentů zvolilo intranet za nejpoužívanější komunikační nástroj. Zbytek respondentů 9 (3,6 %) zvolil jako svou odpověď „jiné“.

V dnešní době se používají různé komunikační nástroje. Hodně na popularitě a oblíbenosti získal firemní intranet, který si zaměstnanci velmi oblíbili. Ale osobní komunikace stále převládá. Je to dáno tím, že při osobní komunikaci se předejde nedorozuměním, která by mohla nastat. Ale zase je více časově náročnější, než třeba posílání informačních zpráv pomocí intranetu.

Otázka 11: Má vliv na Vaší práci nedostatečné informování v organizaci?

Graf 11: Nedostatečné informování



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

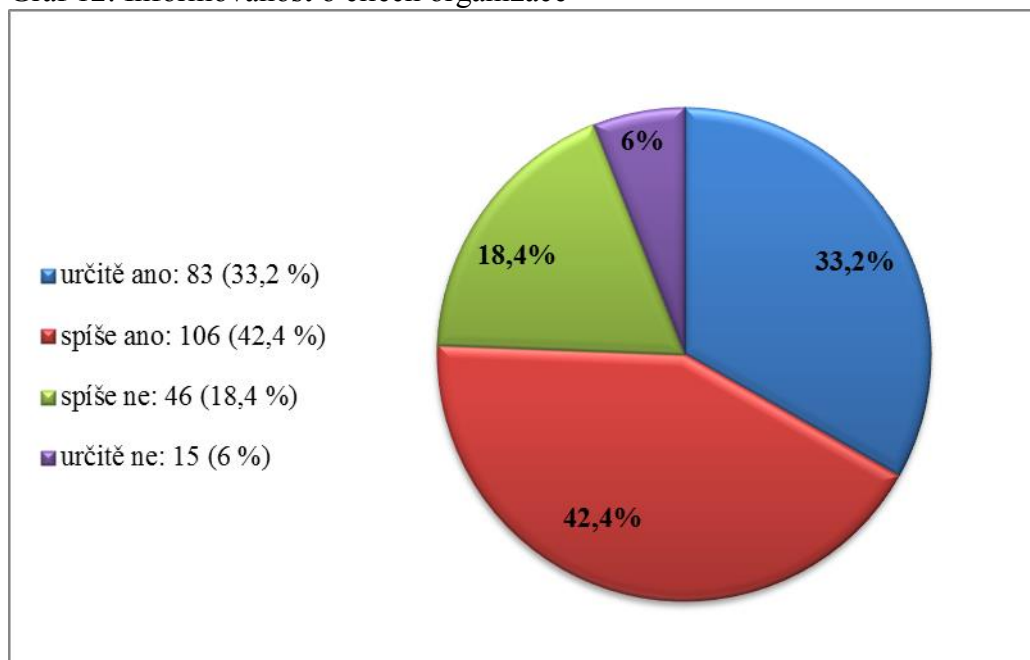
Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Určitě ano odpovědělo 68 (27,2 %) respondentů, ti si myslí, že nedostatečné informování má vliv na jejich práci. Spíše ano si myslí 65 (26 %) respondentů. Spíše ne odpovědělo 85 (34 %) dotazovaných, ti toto tvrzení odmítají. A určitě ne si myslí 19 (7,6 %) respondentů. Zbýlých 13 (5,2 %) respondentů zvolilo odpověď „nevím“.

Informovanost zaměstnanců je velice důležitá a podstatná pro přirozený chod organizace. Dokáže se tím předejít mnoha nepříjemným situacím. Dobře informovaní zaměstnanci odvádějí dobrou a adekvátní práci. Pokud zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o cílech a posláních, které jejich organizace má, může se stát, že si nějaké informace špatně vyloží.

Otázka 12: Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o cílech a směrech organizace, ve které pracujete?

Graf 12: Informovanost o cílech organizace



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

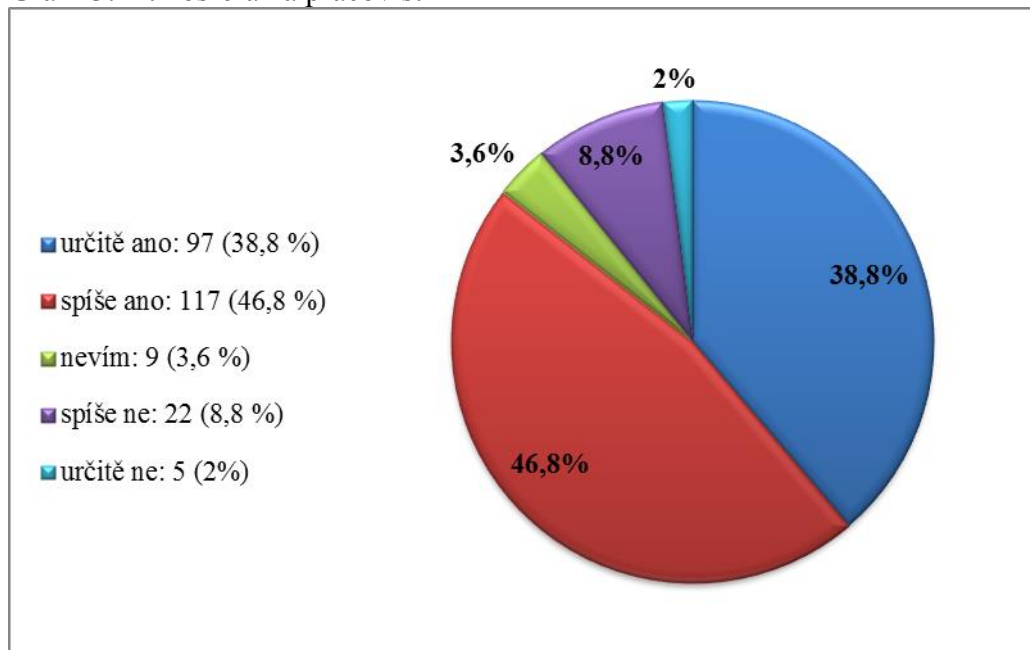
Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Respondeti se shodli na tom, že valná většina je od svého vedení dostatečně informována, jaké má jejich organizace cíle a směry. Určitě ano si myslí 83 (33,2 %) respondentů, jsou přesvědčení, že jsou dobře informováni. Spíše ano odpovídá 106 (42,4 %) respondentů. Spíše ne říká 46 (18,4 %) respondentů a určitě ne 15 (6 %) respondentů.

Z tohoto výsledku vyplývá, že organizace spíše své zaměstnance seznamují s organizačními cíli a záměry. Informovanost zaměstnanců je důležitá, neboť zabezpečuje i správný a úspěšný chod organizace, když zaměstnanci vědí, k jakému výsledku sami přispívají svou prací.

Otázka 13: Převládá na Vašem pracovišti přátelská atmosféra?

Graf 13: Atmosféra na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Dílčí závěr

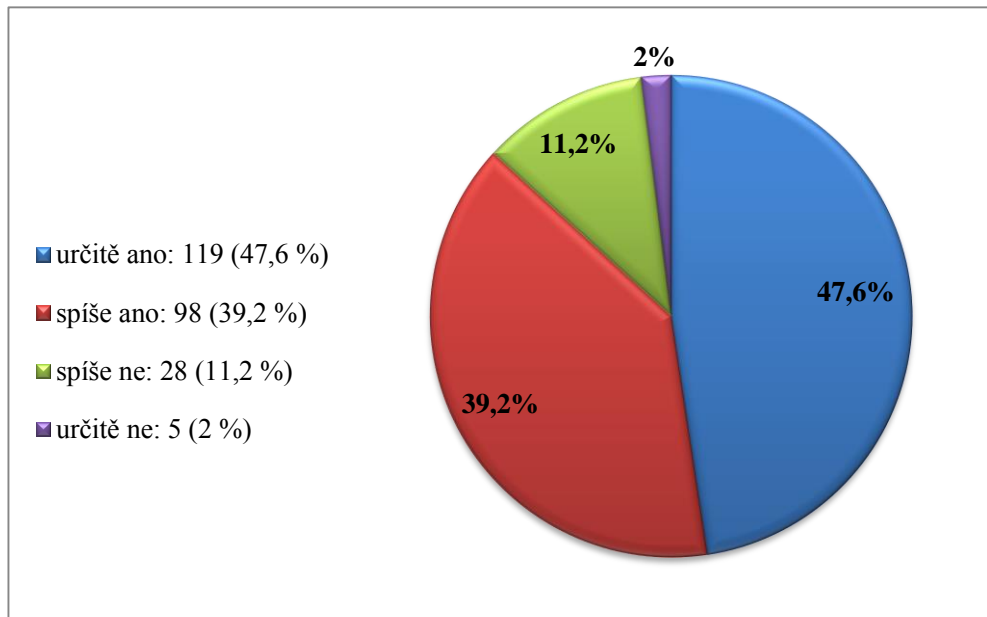
Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Respondenti se více méně shodli na tom, že atmosféra, která převládá na jejich pracovišti, je přátelská. Určitě ano si myslí 97 (38,8 %) respondentů. Spíše ano odpovědělo 117 (46,8 %) respondentů.

Ale jsou zde i respondenti, kteří přátelskou atmosféru na pracovišti vyvracejí. Spíše ne odpovědělo 22 (8,8 %) respondentů. Odpověď určitě ne našla zastoupení jen u 5 (2 %) respondentů. Zbýlých 9 (3,6 %) respondentů neví, zda na jejich pracovišti převládá přátelská atmosféra, či nikoliv.

Dobrá a přátelská atmosféra na pracovišti přispívá k tomu, že i pracovníci odvádějí lepší pracovní výkon a svou práci dělají poctivě a svědomitě. Pokud na pracovišti není přátelská atmosféra, snižuje to pracovní výkon zaměstnanců.

Otázka 14: Jsou ochotni Vás vyslechnout Vaši nadřízení, když to potřebujete?

Graf 14: Ochota naslouchat



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

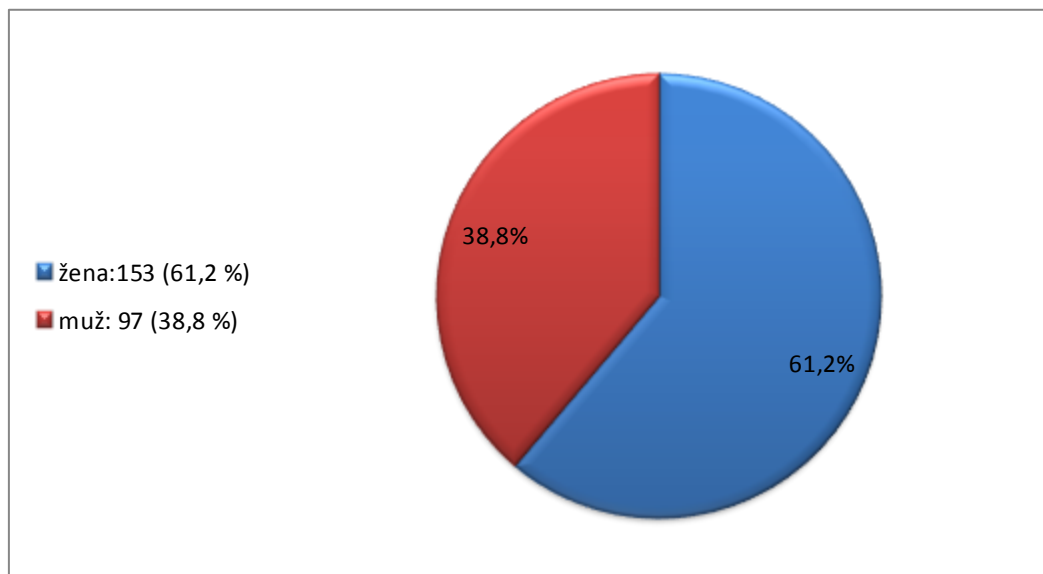
Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Většina respondentů, což je konkrétně 217 (86,8 %), se shodla na tom, že jejich nadřízení jsou ochotni je vyslechnout, pokud to potřebují a dokáží jim v případě nějakého problému pomoci. Toto je velmi důležitou složkou v každé práci, aby zaměstnanci měli ke svým nadřízeným důvěru a dokázali s nimi jednat na rovinu, pokud je to potřeba. Zaměstnavatelé si zajisté uvědomují, že komunikace, i když se týká nějakého problému, je důležitá pro odstranění problémů. Pokud by komunikace a především důvěra u nadřízených vázla, byl by to problém, protože by nebylo možno odstranit překážky, které by mohly bránit lepším pracovním, ale i osobním výsledkům.

Jsou ale také respondenti, kteří odpověděli, že by je jejich nadřízení nevyslechli, pokud by to potřebovali. Celkově je to 33 (13,2 %), což není úplně zanedbatelné procento, které by se mělo přehlížet.

Otázka 15: Pohlaví

Graf 15: Pohlaví



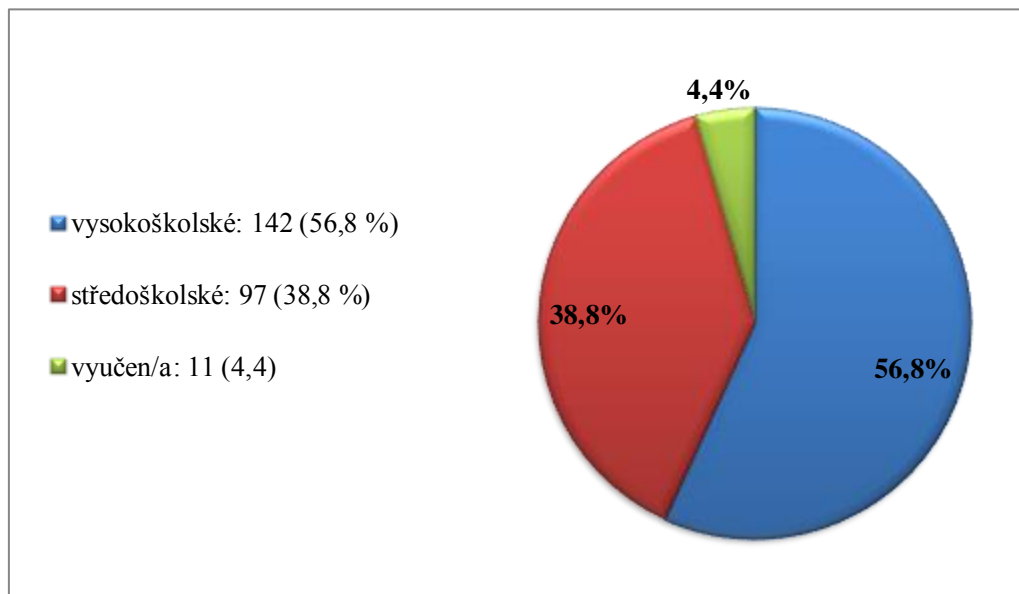
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Nejvíce respondentů, co odpovídali na daný dotazník, byly ženy a to 153 (61,2 %). Muži se činili méně a odpovědělo jich 97 (38,8 %).

Otázka 16: Dosažené vzdělání

Graf 16: Vzdělání



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Dílčí závěr

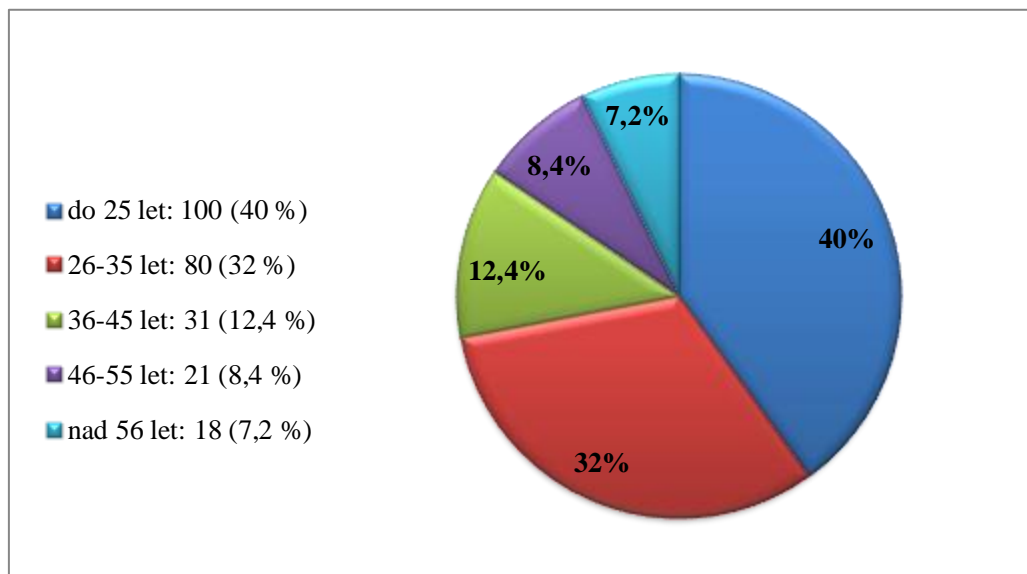
Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. V grafu je názorně vidět, že odpovídalo nejvíce vysokoškolsky vzdělaných respondentů, celkem 142 (56,8 %) z celkového počtu dotazovaných.

Středoškolské vzdělání má 97 (38,8 %) respondentů. Nejméně respondentů odpovědělo, že má vzdělání „vyučen/a“ a to 11 (4,4 %).

Zde je vidět, že vysokoškolské vzdělání je zastoupené nejvíce. Je to dáno tím, že zaměstnavatelé mají na své zaměstnance stále vyšší nároky a přijímají do svých organizací spíše zaměstnance s vysokoškolským titulem.

Otázka 17: Váš věk?

Graf 17: Věk



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

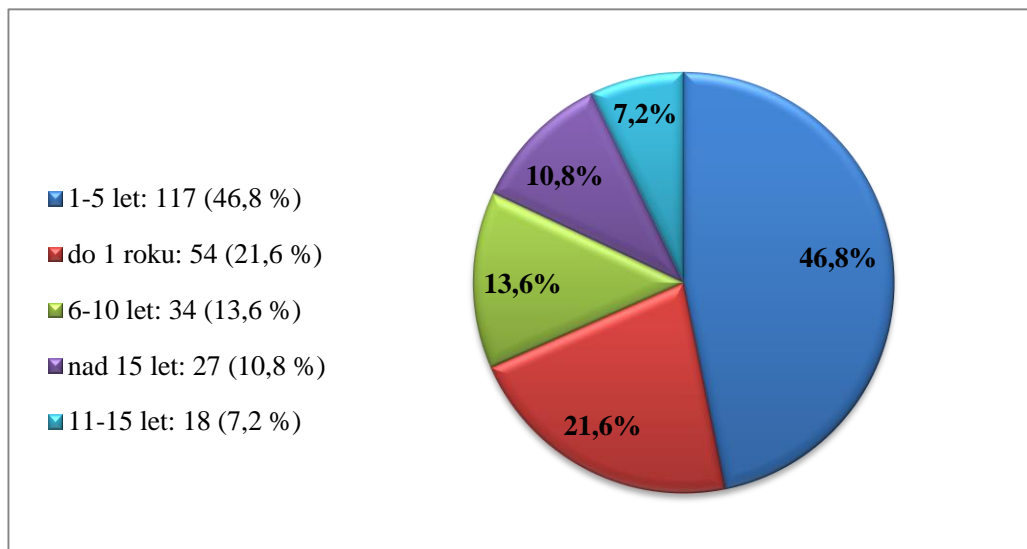
Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Nejvíce respondentů odpovídalo do 25 let, celkem to je 100 (40%). 80 (32 %) dotazovaných spadalo do věkové skupiny 26 – 35 let. Věková skupina 36-45 let už na tom byla hůře a to s 31 (12,4 %) respondenty. Skupina 46-55 let byla zastoupena jen v malé míře a to s 21 (8,4 %) respondenty. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou byla věková kategorie nad 56 let, na ní odpovědělo jen 18 (7,2 %) respondentů.

Může za to asi fakt, že dotazník vystavovaný na internetových stránkách přitáhne spíše lidi mladší věkové kategorie, protože dnešní doba přeje moderním technologiím a mladší generace je problémů ovládá. Ostatní věkové kategorie, které byly méně zastoupené, mají k novým technologiím dál a je pro ně i obtížnější je obsluhovat a používat. Nemají k nim tak vřelý vztah, jako mladší generace.

Otázka 18: Délka pracovního poměru ve stávajícím zaměstnání?

Graf 18: Délka pracovního poměru



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Dílčí závěr

Na tuto otázku odpovídalo 250 anonymních respondentů. Nejvíce respondentů 117 (46,8 %) odpovědělo, že ve stávajícím zaměstnání jsou od 1-5 let. Druhým nejčastějším výběrem byl pracovní poměr do 1 roku a zvolilo ho 54 (21,6 %) respondentů. Třetím výběrem bylo rozpětí od 6-10 let, ve kterém je 34 (13,6 %) respondentů. Dalším rozpětím byl pracovní poměr nad 15 let, ve kterém je 27 (10,8 %) respondentů. A jako poslední s nejmenším procentuálním hodnocením byl pracovní poměr s délkou od 11-15 let, ve kterém je 18 (7,2 %) respondentů.

Délka pracovního poměru je velmi proměnná. Především v dnešní době, kdy jistota práce není skoro žádná. Také je to odvislé i od věkového spektra účastníků výzkumu.

Shrnutí

Z výzkumu jasně vyplývá, že zaměstnanci jsou vesměs spokojeni se svou prací a doporučili by ji i ostatním lidem. Totéž platí i o péči, kterou jim jejich zaměstnavatel poskytuje. Respondenti se totiž shodli na tom, že jsou s jejich péčí, kterou jim zaměstnavatel poskytuje, spokojeni. Většina zaměstnavatelů umožňuje svým zaměstnancům vzdělávání, ale s kariérním růstem je to o něco horší. Ve vyhodnocování hraje hlavní roli to, že 41 (16,4 %) respondentů ani neví, zda jim organizace umožňuje kariérně růst. Proto by bylo vhodné, aby zaměstnanci byli např. hned při přijímacím řízení seznámeni s tím, zda jim organizace umožní kariérní růst. Pro některé zájemce o zaměstnání hraje tato informace důležitou roli při rozhodování o volbě nového zaměstnání.

Zaměstnavatelé převážně poskytují svým zaměstnancům benefity, ale 110 (44 %) respondentů benefity nebere jako motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu. Po nějakém čase totiž zaměstnanci začínají brát benefity od svých zaměstnavatelů jako samozřejmost.

Dotazovaní respondenti dále nejsou příliš spokojeni s tím, jak v organizaci, kde pracují, probíhá přijímání, postup na vyšší pozice a hodnocení lidí. Také nejsou úplně přesvědčeni o tom, že zásady a pravidla odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení, jsou příliš spravedlivé. Je to dáno tím, že organizace se nikdy nemůžou zavděčit všem a pokaždé se najdou lidé, kteří budou přesvědčeni o tom, že dostávají např. málo odměn, mají nízký plat, za práci, kterou odvádějí. Ale jednoznačně by organizace měly rozhodovat spravedlivě a transparentně a mít na všechny „stejný metr“.

Komunikace na pracovišti probíhá dle výzkumu dobře a převládá zde osobní komunikace, která je podle názoru autorky předkládané práce nejlepším možným způsobem. Respondenti převážně odpověděli, že jsou dostatečně informováni o tom, jaké cíle má organizace, ve které pracují, což je správný přístup. Organizace by totiž měly své zaměstnance o těchto věcech informovat, aby se předešlo nedorozuměním. Dále se respondenti shodli na tom, že na jejich pracovišti převládá přátelská atmosféra a pokud by měli nějaký problém, jejich nadřízení by byli ochotni je vyslechnout.

Nejvíce na otázky odpovídali převážně ženy a respondenti s vysokoškolským vzděláním. Mezi nejčastěji zastoupenou věkovou kategorií byla skupina do 25 let.

Délka pracovního poměru ve stávajícím zaměstnání byla nejvíce zastoupena skupina od 1-5 let.

4.6 Zkoumání hypotézy

Většina zaměstnanců je spokojena s péčí, kterou jim jejich zaměstnavatel poskytuje.

Ano, tento předpoklad tu je, protože valná většina zaměstnavatelů se snaží poskytovat svým zaměstnancům takovou péči, která uspokojuje potřeby zaměstnanců.

Péče o zaměstnance je stanovena jak zákonem, tak i kolektivní smlouvou, kterou si každá organizace může stanovit sama a zvolit si tak i další péči, která už není ze zákona daná. Jsou to vlastně benefity, nebo též výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány navíc. Mezi nejznámější a v dnešní době asi i nejrozšířenější benefity patří stravenky, služební telefon, služební notebook, služební automobil a dovolená navíc.

Dle výzkumu, který autorka předkládané práce vyhotovila a vyhodnotila, se dotazovaní respondenti 173 (71,6 %) shodli na tom, že jsou spokojeni s péčí, kterou jim jejich zaměstnavatel poskytuje z celkového počtu 250 respondentů. Tato hypotéza se po výzkumu naplnila.

4.7 Rozhovor s odborníkem

K rozhovoru bylo přistoupeno z jednoho prostého důvodu, aby bylo lépe popsáno, jak to s péčí o zaměstnance ve skutečnosti je a také, aby se odborník vyjádřil k výsledkům, které vycházejí z dotazníkového šetření, který autorka předkládané práce vyhodnotila.

Zvolen byl odborník na personalistiku René K., který ví, co vše je nutné pro to, aby byl zaměstnanec spokojen v dané organizaci. Odborník má letitou praxi ve vrcholném orgánu, jak v soukromé sféře, tak i ve státní.

Člověk se dočte v odborné literatuře, jak se péče o zaměstnance lepší, ale někdy skutečný stav odborné literatuře neodpovídá. Jak to tedy s péčí o zaměstnance podle Vás ve skutečnosti je?

„Péče o zaměstnance je nedílnou součástí podnikatelského záměru každé společnosti. Pouze spokojený zaměstnanec je schopen odvádět pravidelně dobré výkony v zaměstnání v době standardního dennodenního provozu. Péče o zaměstnance se firmě vždy vyplatí a zejména v případě krizových situací (například povodně, požáry, problémy v odbytu výrobků nebo naopak v době zvýšené poptávky po výrobcích) je zaměstnanec schopen a ochoten společnosti pomoci překlenout výše zmíněné problémy a pracovat tak, aby společnost uvedené krizové situace zvládla. Vyřešení krizových situací se pak stává společným zájmem společnosti a zaměstnance.

Co je velmi důležité zmínit je „konkurenční“ boj zaměstnavatelů o vynikající zaměstnance. V rámci tohoto boje již nestačí pouze platové ohodnocení, ale je třeba nabídnout i něco navíc oproti jiným společnostem.

Péče o zaměstnance je opravdu jedním z důležitých bodů strategie společnosti, která chce být společností úspěšnou.“

Pokud organizace poskytuje svým zaměstnancům kvalitní péči, odráží se to také v úspěšném fungování organizace? Nebo to tak vždy není?

„Jak jsem již uvedl v předchozí odpovědi, společnost, která chce v současném podnikatelském prostředí uspět, se musí o své zaměstnance náležitě starat, nejsou to jen benefity hmotné, ale i nehmotné. Mezi nejdůležitější nehmotné benefity bych zařadil možnost pravidelného cíleného vzdělávání, které je přínosem pro obě strany. Pro zaměstnavatele v tom, že má vzdělané zaměstnance a pro zaměstnance pak možnost zlepšování ve svém oboru a případný kariérní růst. Velmi důležitá a oceňovaná je možnost pružné pracovní doby. Zaměstnanec musí být v určitém časovém období (zpravidla 9,00-14,30 hod) přítomen na pracovišti a zůstatek do týdenní pracovní doby si může naplánovat dle svých potřeb. Tento benefit je velmi oceňován zejména u zaměstnanců, kteří pečují o malé děti a mohou se tak lépe přizpůsobit fungování školek a škol. Je třeba uvést, že tento benefit bohužel není možné využít u všech zaměstnanců. Týká se pouze kategorie THP, která nechodí do práce ve směnovém intervalu. Důležitá je kvalitní lékařská péče, možnost očkování v období chřipek,

vitaminová péče atd. Pokud zaměstnavatel využije výsledky z lékařské péče ve prospěch zaměstnanců (například přizpůsobení pracovišť možnostem lidského těla, frekvence střídání na jednotlivých pracovištích) je předpoklad, že zaměstnanci ocení u tuto činnost zaměstnavatele. Tyto a nejen tyto benefity jsou důležitým předpokladem pro úspěch firmy.

Co však může zaměstnance demotivovat i ve firmě s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod je jeho vnitřní nespokojenost, která pramení z nemožnosti uplatnit dosavadní zkušenosti a nabitě dovednosti. Firma, která nedá svým zaměstnancům jasná pravidla fungování tj. jasnou zodpovědnost a kompetence, nemusí patřit mezi úspěšné a zaměstnanci ji budou i přes počáteční nadšení opouštět navzdory výbornému odměňovacímu systému.“

Podle dotazníkového šetření vyšlo, že lidé jsou převážně se svou prací spokojeni. Čím si myslíte, že to je dané?

„Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním je dána mnoha faktory, nejen množstvím a hodnotou benefitů. Velmi důležité jsou i další faktory, které ovlivňují míru spokojenosti zaměstnance. Jako jeden z nejdůležitějších je uváděna míra komunikace v obou směrech. Od zaměstnavatele směrem k zaměstnanci a opačně. Pokud společnost správně komunikuje tak i míra spokojenosti je na vysoké úrovni. Komunikace sama o sobě však nestačí, jak jsem již uvedl u minulé otázky velmi důležité je nechat zaměstnanci možnost realizace v rámci jeho profese. Dalším faktorem spokojenosti je míra stability společnosti, její úspěšnost na trhu a s tím související pravidelné platby platů, odvody sociálního a zdravotního pojištění zaměstnanců, rozvojové plány společnosti atd. Tyto faktory spolu s vývojem hospodářství v České republice mohou být důležitým předpokladem k tomu, že zaměstnanci jsou v převážné míře se zaměstnáním spokojeni.“

Domníváte se, že v dnešní době je nutností, aby zaměstnavatel poskytoval svým zaměstnancům benefity? Jaké jsou nejběžnější?

„Jak jsem již uvedl, benefity jsou v současné době velmi důležitou a vlastně nedílnou součástí odměňování zaměstnanců. Existuje jich mnoho druhů, ale jsou rozděleny dle jednotlivých skupin zaměstnanců. Speciální benefity jsou určeny pro

manažery společností, kteří jsou zodpovědní za operativní a strategické vedení společností. Jim zaměstnavatelé nabízí většinou automobil, notebook a mobilní telefon i k soukromému použití. Někteří zaměstnavatelé, zejména z řad zahraničních společností nabízí i vyšší příspěvek na životní pojištění, či akcie společnosti v případě úspěšnosti při vedení. Mezi další benefity, které jsou určeny všem zaměstnancům, a které jsou mezi zaměstnanci nejvíce oblíbené, patří možnost závodního stravování či stravenky, týden dovolené navíc oproti zákoníku práce, příspěvek na důchodové či životní pojištění, vouchery na dovolenou, odměny za pracovní jubilea, výhodnější příplatky za práci v sobotu a v neděli či v noci oproti zákoníku práce, odměna jako podíl na hospodářském výsledku firmy atd.

Benefitů je tedy celá řada, některé z nich jsou i daňově výhodné pro zaměstnavatele a zaměstnance, záleží tedy pouze na možnostech zaměstnavatele, které podle svých možností využije ve prospěch firmy a jejich zaměstnanců.“

Myslíte si, že zaměstnanci považují benefity za samozřejmost?

„V současné době je poskytování benefitů společnostmi považováno za samozřejmost a v mnoha případech množství a jejich výška rozhodují o tom, zda zaměstnanec pro společnost bude pracovat. Bohužel je pravdou, že ve velmi krátké době se stává jakýkoliv benefit samozřejmostí a zaměstnance ne vždy motivuje k podávání maximálních výkonů.“

A co komunikace na pracovišti? V dnešní uspěchané době se kolikrát organizace řídí po emailech a telefonech. Myslíte si, že je to správné?

„Je pravdou, že v současnosti v době mezinárodních korporací, které jsou v mnoha případech řízeny ze zahraničí, ustupuje dennodenní pravidelná komunikace tváří v tvář do pozadí. Tato „lidská“ forma komunikace je nahrazována řízením prostřednictvím e-mailů a telefonních komunikací. Dochází tím, k omezení funkčnosti týmu, protože vzniká mnoho nedorozumění, lidé ztrácejí mnoho času čtením a přeposiláním e-mailů. Mnohem efektivnější jsou **krátké** výrobní nebo firemní porady za účasti těch, kteří se na řízení firmy nebo konkrétního projektu podílejí. Výhodou je osobní znalost každého konkrétního zodpovědného zaměstnance a v případě nejasností či problémů okamžitá možnost řešení. V případě e-mailové komunikace se ne vždy

podarí daný problém popsat detailně a přesně. Dochází i ke ztrátě tolik drahocenného času. Osobně preferuji krátké porady s okamžitým efektem.“

Proč je dobré poskytovat zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání?

„Zaměstnavatel, který chce v současném konkurenčním prostředí obstát, musí sledovat nejnovější trendy v jeho oboru podnikání. To samo o sobě nestačí, k tomu aby uspěl, potřebuje zaměstnance, kteří jsou schopni reagovat na neustálé změny. Z tohoto důvodu rozumný zaměstnavatel využívá veškeré příležitosti pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Jen se vzdělaným a dobře trénovaným týmem je pak schopen konkurovat v současném tržním prostředí. Vzdělávání je vnímáno jako velmi zajímavý benefit ze strany zaměstnance, protože je to jasný signál, že zaměstnavatel si svého zaměstnance váží a počítá s ním do budoucna. Kromě toho si toto vzdělávání zaměstnanec odnáší i dále do života. Vzdělávací proces je možno vnímat i jakousi formu budování týmové spolupráce, protože při školeních se setkávají lidé, kteří se v běžném pracovním životě společnosti nesetkávají osobně. Je to tedy další krok k vylepšení komunikace v rámci společnosti, což je další nepřímý přínos vzdělávání.“

V dotazníkovém šetření respondenti odpovídali různě na otázku, jak jsou spokojeni se zásadami a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení v organizaci, kde pracují. Z výzkumu vyšlo, že 107 respondentů z celkového počtu 250 dotazovaných, s těmito zásadami nejsou spokojeni, což je dle mého názoru celkem dost lidí. Proč si myslíte, že to tak je?

„Většina společností má možnost porovnávat platové ohodnocení svých zaměstnanců s ostatními firmami na základě veřejných výzkumů. Mnoho společností má obdobné odměňovací systémy včetně pravidel pro jejich používání, které se týkají i výše zmiňovaných benefitů. Známou a ověřenou pravdou však je, že po určité době se každé navýšení či benefit stávají samozřejmostí a z toho pak plyne poznání, že pravidla odměňování jsou nespravedlivá a z toho plyne nespokojenost zaměstnanců.

Tento výsledek není překvapující, protože z mnoha firemních výzkumů míry spokojenosti zaměstnanců, které jsem měl možnost studovat je systém odměňování a systém benefitů vždy na jednom z posledních míst (to znamená, že zaměstnanci jsou s touto oblastí méně nebo nejméně spokojeni).

Většina společností má striktně nastavená pravidla odměňování a systém benefitů. Jednou z cest jak zvýšit spokojenost zaměstnanců i v této kategorii je dodržování nastavených pravidel tak, aby všichni zaměstnanci společnosti věděli, že pravidla jsou pro všechny, a že se opravdu dodržují.“

Shrnutí

V knihách se můžeme dočíst různé teorie o tom, jak by správně měla vypadat péče o zaměstnance v organizacích, ale skutečnost tomu občas neodpovídá. Z rozhovoru s odborníkem vyšlo najevo, že pokud organizace chce být úspěšná na trhu práce a čelit ostatním organizacím, musí se snažit nabídnout odpovídající a především kvalitní péči o zaměstnance, jež organizaci zajistí dobrý chod a vhodnou pozici na trhu práce. Jak již bylo několikrát zmíněno, zaměstnanci jsou pro organizaci tím nejcennějším prvkem, který mají k dispozici. Proto by pro organizaci měla být stěžejním úkolem vhodná strategie, která bude zabezpečovat kvalitní péči o zaměstnance.

Pokud organizace poskytuje svým zaměstnancům kvalitní péči, nemusí to vždy organizaci zajišťovat správný chod a fungování organizace. Je to dáno tím, že i přes kvalitní péči, kterou jim jejich zaměstnavatel poskytuje, se mohou zaměstnanci cítit vnitřně nespokojeně, protože nemohou např. uplatnit zkušenosti a dovednosti, které nabyli v minulosti. Organizace musí nejprve svým zaměstnancům určit jasná pravidla fungování. Pokud tak neučiní, nemusí patřit k úspěšným organizacím a to i přes to, že mají výborný systém odměňování.

Do kvalitní péče se řadí i vzdělávání zaměstnanců, které je v posledních letech nezbytnou součástí každé organizace. Vzdělávání přispívá nejen samotným zaměstnancům k rozšiřování obzorů a zdokonalování se, ale také i organizaci, protože jen kvalifikovaní a vzdělaní zaměstnanci mohou organizaci dostat do popředí trhu práce. Jak uvedl odborník pan René K., že jen se vzdělaným a dobře trénovaným týmem je pak organizace schopna konkurovat v současném tržním prostředí.

Dále z rozhovoru vyplynulo, že benefity se stávají nedílnou součástí každé organizace a je nutností poskytovat výhody zaměstnancům. Protože kolikrát výše nabízených výhod hraje roli při rozhodování zaměstnance o tom, zda do dané organizace nastoupí, či nikoliv. Ale po nějaké době se benefity stávají samozřejmostí

pro zaměstnance a již je nemotivují k lepším pracovním výkonům, což také není správné.

Odborník se dále vyjádřil i ke komunikaci v zaměstnaneckém prostředí, kde zhodnotil osobní komunikaci jako metodu, kterou postupně nahrazují i jiné metody jako je telefon, či e-mail.

Dále odborník komentoval to, že v dotazníkovém šetření vyšlo, že zaměstnanci nejsou moc spokojeni se zásadami a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení. Zde může mít vliv to, že organizace neinformuje své zaměstnance o tom, že dodržování a pravidla v systému odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení jsou pro všechna stejná a že se tato pravidla doopravdy dodržují.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala péčí o lidské zdroje jako významnou formou sociální komunikace.

V teoretické části se autorka předkládané práce snažila popsat komunikaci a její význam v pracovním prostředí, jaké komunikační nástroje je možné používat v organizacích. Dále také sledujeme, co vše obsahuje péče o zaměstnance, jaké manažerské nástroje se k péči o zaměstnance používají jaké benefity zaměstnavatelé nejběžněji používají. Tuto teoretickou část autorka předkládané práce propojila s empirickým výzkumem, aby bylo názorně poukázáno na některé příklady, jako jsou např. spokojenost zaměstnanců s péčí, kterou jim poskytuje jejich zaměstnavatel, zda má spojitost kvalitní péči o zaměstnance s úspěšným fungováním organizace. Tyto výsledky výzkumů byly kompletně rozebrány v dotazníkovém šetření i rozhovoru s odborníkem a byly náležitě okomentovány a vyhodnocovány v praktické části této diplomové práce.

Praktická část byla zaměřena na detailní rozbor dotazníkového šetření, který byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců s péčí, kterou jim poskytuje jejich zaměstnavatel. Pokud zaměstnavatel chce, aby organizace dobře fungovala, nestačí totiž plnit jen povinnosti, které jsou ze zákona dané, ale je potřeba nabídnout zaměstnancům i něco navíc, aby byl zaměstnanec spokojený a motivovaný k dobrému pracovnímu výkonu. Spokojenost zaměstnanců s péčí, kterou jim jejich zaměstnavatel poskytuje, totiž vede k tomu, že organizace dobře fungují. Pokud se zaměstnancům nedostává takové péče, jakou si zaslouží, neodvádějí svou práci dobře a jejich pracovní výkon může kolísat.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaké komunikační metody se používají v zaměstnaneckém prostředí a zda má spojitost kvalita péče o zaměstnance s úspěšností fungováním organizace.

Z dotazníkového šetření vyplynuly zajímavé informace a respondenti se shodli na tom, že valná většina z nich je spokojena s péčí, kterou jim jejich zaměstnavatel poskytuje a také i se svou prací, kterou vykonávají. Dále bylo zjištěno, že většina zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům benefity, které by je měly motivovat k lepším pracovním výkonům. Ale z rozhovoru s odborníkem vyplývá, že zaměstnanci neberou benefity jako motivační prostředek a potvrdilo to i dotazníkové šetření.

Postupem času se totiž stává, že zaměstnanci začnou brát benefity jako samozřejmost, která je součástí jejich platu.

Dle výzkumu dále vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou většinou informováni o tom, jaké cíle jejich organizace má a že nadřízení by je vyslechli, pokud by se objevil nějaký problém. Důvěra je totiž velmi důležitá, stejně jako komunikace.

Dále byl v rámci daného tématu použit i rozhovor s odborníkem, který ujasnil některé body podstatné pro správné pochopení péče o zaměstnance. Z rozhovoru jasně vyplývá, že péče o zaměstnance se stává pro organizace velmi důležitou součástí řízení a vedení práce a používání benefitů je v dnešní době již nezbytnou součástí, pokud organizace chce uspět na trhu práce. Správné fungování organizace nezáleží jen na kvalitní péči o zaměstnance, ale i na tom, jaké zaměstnance zaměstnavatel zaměstnává.

Daný zkoumaný problém je velice zajímavý a v dnešní době i velmi aktuální, protože se o péči o zaměstnance dost často hovoří. Předkládaná práce by mohla pomoci zaměstnavatelům, aby věděli, jaký mají zaměstnanci názor na péči, kterou jim zaměstnavatelé poskytují. V budoucnu by se zaměstnavatelé měli více o své zaměstnance zajímat a starat a měli by jim poskytovat takovou péči, která vyhoví oběma stranám. Předem by ale měli zaměstnavatelé všem zaměstnancům stanovit jasná pravidla a zásady fungování dané organizace, aby s tím byli srozuměni všichni zaměstnanci.

Autorka předkládané diplomové práce je přesvědčena, že cíl práce byl splněn. Samozřejmě, že je možné analyzovanou oblast zpracovat s jinými akcenty a použít další metody. Do budoucna by se ráda autorka předkládané práce zaměřila ještě více na problematiku vzdělávání zaměstnanců v organizacích spojenou se získáváním fondů z Evropské unie pro organizace, které mají zájem o další vzdělávání.

Na základě dotazníkového šetření i rozhovoru s odborníkem se autorka předkládané práce dozvěděla zajímavé informace, které přiblížila a specifikovala a zajisté je i zúročí při své práci v personální agentuře, kde se jí tyto informace náležitě hodí. Tyto informace jsou důležité, protože práce a pracovní poměr se týká téměř každého pracujícího občana.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-7226-840-6.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s r. o., 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

GOGOVÁ, R., HŮRKA, P., ÚLEHLOVÁ, H. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. 1. vyd. ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-759-1.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2010 v praxi. Komplexní průvodce s řešením problémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2113-2.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-7452-002-0.

NĚMCOVÁ, M. *Jak se stát úspěšnou ženou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1597-X.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3667-8.

PROCHÁZKOVÁ, B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04-X.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personality*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců se svou prací.....	49
Graf 2: Doporučení zaměstnání	50
Graf 3: Spokojenost zaměstnanců s péčí od zaměstnavatele	51
Graf 4: Vzdělávání v rámci organizace	52
Graf 5: Kariérní růst.....	53
Graf 6: Benefity	54
Graf 7: Výhody jako motivace.....	55
Graf 8: Spravedlivost v rozhodování	56
Graf 9: Spokojenost se zásadami a pravidly	57
Graf 10: Komunikační nástroj	58
Graf 11: Nedostatečné informování.....	59
Graf 12: Informovanost o cílech organizace.....	60
Graf 13: Atmosféra na pracovišti.....	61
Graf 14: Ochota naslouchat	62
Graf 15: Pohlaví.....	63
Graf 16: Vzdělání.....	64
Graf 17: Věk	65
Graf 18: Délka pracovního poměru	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Chtěla bych Vás touto cestou poprosit o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se týká spokojenosti zaměstnanců. Tento dotazník slouží k mé vysokoškolské diplomové práci, která se zabývá péčí o zaměstnance. U všech otázek je možná volba jenom jedné vhodné možnosti.

Mnohokrát děkuji.

Kateřina Kellerová

1. Jak jste spokojen/a se svou prací?
 - a. velmi spokojen/a
 - b. spíše spokojen/a
 - c. spíše nespokojen/a
 - d. velmi nespokojen/a

2. Doporučil/a byste zaměstnání v organizaci, kde pracujete i ostatním lidem?
 - a. ano
 - b. ne

3. Jak jste spokojen/a s péčí, kterou Vám zaměstnavatel poskytuje?
 - a. velmi spokojen/a
 - b. spíše spokojen/a
 - c. spíše nespokojen/a
 - d. velmi nespokojen/a

4. Máte možnost vzdělávání v organizaci, kde pracujete?
 - a. ano
 - b. ne
 - c. nevím

5. Umožňuje Vám organizace kariérně růst?
 - a. ano
 - b. ne
 - c. nevím

6. Dostáváte od svého zaměstnavatele benefity? (Příspěvky na stravování, služební telefon, služební automobil, služební notebook, dovolenou navíc, příspěvky na dovolenou, možnost práce z domova, zdravotní dny volna, příspěvky na životní pojištění, příspěvky na penzijní pojištění, příspěvky na dopravu, pružnou pracovní dobu, mzda navíc, odběr služeb, zboží od zaměstnavatele za snížené ceny, půjčky zaměstnancům, jiné)
- ano
 - ne
7. Motivují Vás výhody, které Vám zaměstnavatel poskytuje k lepšímu pracovnímu výkonu?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
8. Myslíte si, že přijímání, postup na vyšší pozice a hodnocení lidí v organizaci, kde pracujete, je spravedlivé?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevím
9. Jste spokojen/a se zásadami a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení v organizaci, kde pracujete?
- velmi spokojen/a
 - spíše spokojen/a
 - spíše nespokojen/a
 - velmi nespokojen/a
10. Jaký komunikační nástroj nejvíce v organizaci, kde pracujete, používáte?
- osobní komunikace
 - týmové porady
 - intranet
 - telefon
 - jiné
11. Má vliv na Vaší práci nedostatečné informování v organizaci?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne

e. nevím

12. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o cílech a směrech organizace, ve které pracujete?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

13. Převládá na Vašem pracovišti přátelská atmosféra?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne
- e. nevím

14. Jsou ochotni Vás vyslechnout Vaši nadřízení, když to potřebujete?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

15. Pohlaví?

- a. žena
- b. muž

16. Dosažené vzdělání:?

- a. základní
- b. vyučen/a
- c. středoškolské
- d. vysokoškolské

17. Váš věk?

- a. do 25 let
- b. 26-35 let
- c. 36-45 let
- d. 46-55 let
- e. Nad 56 let

18. Délka pracovního poměru ve stávajícím zaměstnání?

- a. do 1 roku
- b. 1-5 let
- c. 6-10 let

- d. 11-15 let
- e. nad 15 let

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Kellerová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Prezenční

Název práce: Péče o lidské zdroje jako významná forma sociální komunikace

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 35

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Naděžda Šulcová