

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE
FAKULTA BEZPEČNOSTNĚ PRÁVNÍ
Katedra managementu a informatiky

Psychologická smlouva ve vybrané organizaci
Diplomová práce

Psychological contract in the selected organization
Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE
PhDr. Iva Borská, CSc.

AUTOR PRÁCE
Bc. Eva Zítková

PRAHA
2023

Čestné prohlášení

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

V Praze, dne 3.3.2023

Bc. Eva Zítková

ANOTACE

Uvedená diplomová práce se snaží blíže popsat téma psychologické smlouvy v organizaci. Nepsaného kontraktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tato problematika je stále málo diskutována, a to především v tuzemských organizacích. Teoretická část práce se zabývá pojmem psychologické smlouvy v obecné rovině, jsou zde uvedeny základní oblasti související s tímto tématem, těmi jsou především činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, které na vznik a fungování psychologické smlouvy mají velký vliv. Praktická část pak analyzuje stav psychologické smlouvy a spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci. Závěrečným výstupem je hodnocení současné situace v organizaci a uvedení možného řešení k odstranění zjištěných nedostatků do budoucna.

Klíčová slova: psychologická smlouva, organizace, řízení lidských zdrojů, motivace, firemní kultura, vztahy, zaměstnanec, zaměstnavatel, důvěra

ANNOTATION

This diploma thesis tries to describe the topic of psychological contract in the organization. An unwritten contract between an employee and an employer. This issue is still little discussed, especially in domestic organizations. The theoretical part of the thesis deals with the concept of psychological contracts in general, there are basic areas related to this topic, these are mainly activities related to human resources management, which have a great impact on the creation and functioning of the psychological contract. The practical part then analyzes the state of the psychological contract and the satisfaction of employees in the selected organization. The final output is an evaluation of the current situation in the organization and a possible solution to eliminate the identified deficiencies in the future.

Keywords: psychological contract, organization, human resource management, motivation, corporate culture, relationships, employee, employer, trust

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce, paní PhDr. Ivě Borské, CSc., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	8
1. PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA	10
1.1. Pojem.....	10
1.2. Koncept psychologické smlouvy	11
1.3. Idiosynkratické dohody	12
1.4. Typy psychologické smlouvy	13
1.4.1. Typy psychologické smlouvy podle Rousseau:	13
1.4.2. Staré a nové typy psychologické smlouvy.....	15
1.5. Fáze formování psychologické smlouvy v procesu řízení lidských zdrojů.....	16
2. OBSAH A PORUŠENÍ PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY	20
2.1. Psychologické smlouvy a styl řízení	22
2.2. Očekávání ze strany zaměstnanců a zaměstnavatelů	26
2.3. Porušení psychologické smlouvy	27
2.4. Příčiny odchodu zaměstnanců z organizace.....	28
3. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY	31
3.1. Odměňování pracovníků	31
3.2. Hodnocení a zpětná vazba	34
3.3. Komunikace v organizaci.....	36
3.4. Vztahy v organizacích	38
3.5. Péče o talenty a rozvoj zaměstnanců.....	40
3.6. Motivace zaměstnanců v organizaci.....	41
4. FIREMNÍ KULTURA	42
4.1. Pojem.....	42
4.2. Zdravá a nezdravá firemní kultura	46
4.3. Etické kodexy	49
5. PRAKTICKÁ ČÁST	51
5.1. Úvod do problematiky vnímání psychologické smlouvy pracovníky organizace ...	51
5.2. Česká pošta, s. p., zaměstnavatel	52
5.3. Firemní kultura a etický kodex České pošty	56
5.4. Etický kodex a firemní hodnoty České pošty.....	57
6. EMPIRICKÁ ČÁST	61
6.1. Výzkumné otázky.....	62

6.2. Použité metody výzkumného šetření, jejich porovnání a bližší analýza	62
6.2.1. Vyjádření a očekávání managementu	62
6.2.2. Dotazník na téma Spokojenost zaměstnanců v organizaci Česká pošta.....	64
6.3. Odpovědi na výzkumnou otázku č.1 a podotázky č.1.1.,1.2.,1.3.,1.4.	66
6.4. Dvě otázky na zástupce odborů na závěr.....	69
6.5. Výstup šetření a doporučení na základě analýzy výzkumu	70
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
SEZNAM PŘÍLOH	77
PŘÍLOHA 1 Dotazník „Spokojenost zaměstnanců v organizaci“	I
PŘÍLOHA 2 Grafické vyhodnocení odpovědí.....	VIII

CÍL:

Cílem této práce je blíže specifikovat důvody, které vedou k nespokojenosti zaměstnanců v organizaci, nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců z organizací, nenaplněná očekávání, s kterými nastupovali do organizace, a zdali existuje nějaká možnost nápravy k novému upevnění důvěry a vztahu mezi nimi a organizací.

V teoretické části této práce uvedu všeobecně dané skutečnosti problematiky psychologické smlouvy v organizacích, které vedou zaměstnance k obratu, změnám jejich postoje a následnému negativnímu chování vůči organizaci, většinou končící odchodem zaměstnance z organizace. Dále význam a pojem psychologické smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a vše, co by měla obsahovat, a s ní spjatou firemní kulturu. Teoretická část bude také základem praktické části diplomové práce. Bude zde popsáno, jak je psychologická smlouva pro organizace důležitá, také činnosti v procesu řízení lidských zdrojů, které vznik psychologické smlouvy ovlivňují. Mezi ně patří odměňování zaměstnanců v organizaci a jejich hodnocení, zpětná vazba, komunikace, pracovní vztahy, s tím spojená firemní kultura a celková motivace pracovníků. V praktické části se pokusím empirickým šetřením ve vybrané organizaci zjistit, jaké typy psychologické smlouvy zaměstnanců konkrétního pracovního útvaru společnosti pravděpodobně převažují a jakou představu o dohodě zaměstnanci sami mají. Přiblížím míru spokojenosti zaměstnanců s fungováním organizace s využitím metody dotazníkového šetření, přetlumočím vyjádření středního liniového manažera, které se týká budoucí vize fungování organizace, to vše v porovnání s výzkumnou metodou přímého pozorování zaměstnanců, jejich postojů a názorů na jednání organizace vůči nim samotným.

Na základě výstupu vlastního šetření vypracuji návrh dalšího postupu pro vedoucí pracovníky ohledně dodržování psychologických smluv v organizaci. Výsledkem bude doporučení vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců a zamezení jejich dalšímu odcizení vůči organizaci, což by z dlouhodobého hlediska vedlo k zachování a zvýšení produktivity práce, omezení dalších finančních ztrát a jejímu dalšímu zisku.

ÚVOD

„Příliš mnoho společností stále spoléhá na hmatatelná, snadno implementovatelná řešení, která se neustále točí okolo platů, benefitů a funkčních požitků, i když víme, že nejúčinnější řešení jsou ze složitější, nehmátelné oblasti, kam spadá například dobré vedení a zdravá firemní kultura“.¹

Psychologická smlouva v organizaci je definována jako nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, co bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane.² Smlouva se odlišuje od té tradiční pracovní smlouvy, že je to pouze nepsaný seznam očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, byť velice důležitým pro fungování a naplnění budoucího vztahu mezi nimi. Výzkumy a praxe ukazují, že jakékoli porušení těchto neformálních smluv vedou k výrazné neshodě, nespokojenosti především ze strany zaměstnanců, jejich zklamání, porušení důvěry v organizaci a práci, kterou vykonávají, odcizení se a následné vysoké fluktuaci zaměstnanců, což pro organizace nese vážné důsledky v podobě vysokých finančních ztrát, které byly zapotřebí ke zaškolování a přijímání zaměstnanců na pracovní pozice.

Je známo, že psychologické smlouvy jsou často porušovány ze strany organizace. V organizacích působících v tuzemsku běžná součást praxe v řízení lidských zdrojů. Značná část managementu nechápe důležitost a existenci takové smlouvy. Vedení si často není vědomo skutečnosti, že nějaká psychologická smlouva vůbec existuje. Je to dáno absencí kompetencí potřebných k výkonu požadované funkce manažera. V tom lepším případě jsou do manažerských pozic alespoň dosazovány osoby s dlouholetými zkušenostmi ohledně chodu organizace, ve které jsou anebo byly zaměstnány, chybí jim ale teoretické znalosti v oblasti moderního řízení lidských zdrojů. Stále zůstává tendence zmiňovat se v době porevoluční, v letech devadesátých, ale zároveň jít s moderním vývojem v oblasti managementu vyspělejších světových organizací. Na druhé straně se uchází o pozice v oblasti řízení mladší, předsudky nedotčené ročníky „budoucích

¹BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, s.14.

² tamtéž, s.46.

manažerů“, nabytých teoretickými znalostmi získaných odborným studiem na vysokých školách. V praxi však jejich aplikace často naráží na nedůvěru a nepochopení zaběhnutých stereotypů organizace a její kolikrát zkostnatělé firemní kultury. Jakákoli snaha o inovaci v organizaci, převážně autoritářského typu, se trestá.

Někdy příčinou nefunkčnosti organizace bývá určitá pohodlnost z řad nejvyššího vedení cokoli měnit, a také strach z věcí nových, do kterých je zapotřebí investovat velké úsilí, jak to nehmotné, tak to finanční. Pokud je nějaká snaha o změnu, nebývá kolikrát dotahována do konce. Jako odpověď se nejvíce nabízí souvislost s finanční otázkou, což potvrzuje i šetření ve vybrané organizaci této diplomové práce. Vedení společnosti zavádí nesmyslná opatření a peníze odchází způsobem, který si daná organizace možná vůbec neuvědomuje anebo o těchto skutečnostech nechce raději slyšet. K finančním ztrátám a špatnému fungování organizace především přispívá neefektivní využití stávajících pracovních sil a odchod zaměstnanců, který z velké části může být ovlivněn právě nedodržením pravidel psychologické smlouvy mezi zaměstnanci a organizací.

1. PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA

1.1. Pojem

Psychologická smlouva je na rozdíl od pracovní formální smlouvy jen jakousi nepsanou formou toho, co strany od sebe očekávají, co mohou nabídnout, a fungování takové smlouvy je závislé na tom, zdali tento virtuální konstrukt jsou mezi sebou schopny naplnit. Pokud ano, dojde tak k souladu.

Psychologickou smlouvou se rozumí to, co je nepsané, ale z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele samozřejmě, očekávající od druhé strany. Tato očekávání je dobré si předem ujasnit, hovořit o nich již při vstupních pohovorech uchazečů o zaměstnání, tím se může zabránit pozdějšímu zklamání z nenaplnění, porušení psychologické smlouvy a brzkému odchodu zaměstnance z organizace. V nejlepším případě tedy smlouva vzniká již při vstupním pohovoru prodiskutováním toho, co budoucí zaměstnanec očekává od svého potenciálního zaměstnavatele a naopak.

Psychologické smlouvy jsou závislé na slibech mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jde o sociální výměnu, jejíž základem je důvěra, plnění dohod. Ve chvíli, kdy zaměstnanci začnou pociťovat, že zaměstnavatel nedodržuje to, co vnímali jako slíbené, dochází tak k porušení psychologické smlouvy. Zaměstnanci zaujmají negativní postoj k organizaci, to se může projevit nedostatečnou loajalitou a přínosem negativního napětí do organizace, které může být přeneseno i na ostatní zaměstnance a dochází tak k narušení zdravé firemní kultury. Zaměstnanec prožívá pocity zklamání, vzteku, odporu, zhoršuje se jeho pracovní chování, narůstá jeho absence, zaujímá nepřátelský postoj vůči organizaci, zvažuje odchod z organizace.³Tento fakt se může objevit jak na začátku při vstupu zaměstnance do organizace nebo u dlouholetého pracovníka. K porušení smluv často dochází, když jsou v organizaci zaváděny velké organizační změny z důvodu globalizačních a vnějších skutečností jako jsou měnící se trhy atd. Riziko porušení může být sníženo, pokud organizace zná, dodržuje a respektuje smlouvy zaměstnanců. Základním prvkem psychologické smlouvy je tedy vzájemná důvěra

³BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 202.

mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a na nejvyšší úrovni vytvoření emocionálního pouta mezi nimi. Pokud je důvěra nedostatečná, může to způsobit i poškození pověsti firmy na trhu práce.⁴

1.2. Koncept psychologické smlouvy

Pojem psychologické pracovní smlouvy se objevil v 60. letech minulého století ve vědecké práci Chrise Argyrise⁵ „*Understanding organizational behavior*“ a později v publikaci „*Men, management, and Mental Health*“ Harryho Levinsona⁶, práce byly položeny na základě rozhovorů se zaměstnanci. Dalším autorem zabývajícím se psychologií organizace je E. H. Schein. Jeho kniha „*Psychologie organizace*“ jako jedna z mála publikací byla přeložena do českého jazyka v roce 1969. Kniha popisuje problematiku vzájemných vztahů mezi organizací a jejích pracovníků. Nejvýznamnějším autorem v oblasti výzkumu psychologické smlouvy je však Denise Rousseau⁷, která v roce 1989 vydává svou publikaci o psychologické smlouvě pod názvem „*Psychological and implied contract in Organization*“, tím začala nová éra v oblasti managementu a fungování organizací řešící vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, jejich další očekávání a kontrakty mezi nimi. Koncept byl vytvořen v období, kdy se kultura pracovní síly přesunula z průmyslového do kancelářského prostředí s využitím počítačových technologií. Zaměstnanci začali být vzdělanější, a tak i méně zdvořilí k zaměstnavatelům, autoritám. S velkou pravděpodobností, že nebudou až tak loajální, byl zde trend nárůstu dočasných pracovníků a outsourcingových projektů.

⁴BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013, s.202-203.

⁵ Argyris Chris, (1923-2013) byl americký profesor, spoluzakladatel konceptu rozvoje organizací a známý pro klíčovou práci na učících se organizacích. (Wikipedia)

⁶ Harry Levinson (1922–2012) byl americký psycholog a konzultant v pracovních a organizačních otázkách. Byl průkopníkem v aplikaci psychoanalytické teorie na management a vedení. (Wikipedia)

⁷ Denise Rousseau, (nar.1951) profesorka na Carnegie Mellon University, vyvinula koncept psychologické smlouvy. Její kniha *Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (1995) získala cenu George Terry Book Award za nejlepší knihu v managementu od Academy of Management. (Wikipedia)

Lidé také začali být více flexibilní a chtěli dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.⁸

Rousseau vyvinula koncept psychologické smlouvy, který lépe specifikoval jak zaměstnanci a zaměstnavatelé chápou pracovní poměr. Psychologická smluvní teorie, PCT, tak poskytuje základ pro rozvoj sdíleného porozumění v zaměstnání. Zabývá se také tím, jak efektivně měnit povahu a podmínky psychologických smluv.

Psychologické smlouvy při prvním vzniku mají tendenci být neúplné, vyvíjejí se v průběhu času. Podle výzkumů, které Rousseau vedla došla ke zjištění, že lidé pracující pro stejnou organizaci a stejného šéfa mohou mít výrazně odlišné psychologické smlouvy.⁹

1.3. Idiosynkratické dohody

Podle Rousseau jsou I-dohody dobrovolné, personalizované ujednání nestandardní povahy sjednané mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavateli ohledně podmínek, které jsou výhodné pro každou stranu.

Jsou to individuálně sjednané dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kde někteří zaměstnanci mají jiné podmínky, než které mají ostatní spolupracovníci na podobných pozicích, například mohou mít stejnou mzdu, ale flexibilnější pracovní dobu. Mají své výhody, jelikož mohou zaměstnance více motivovat, na druhou stranu mohou vnést nesoulad mezi zaměstnanci. Od psychologických smluv se liší v tom, že nejsou pouze vnímané, ale jsou to skutečná ujednání o pracovních podmínkách mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, stejně jako psychologické smlouvy jsou ale spojeny teorií výměny.¹⁰

⁸ISAK, Kryštof. What Is a Psychological Contract? In: techacute.com[online]. 20.6.2015 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://techacute.com/what-is-a-psychological-contract/>

⁹Denise Rousseauová. In: [Wikipedie \(wikipedia.org\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Denise_Rousseau). [online]. Poslední aktualizace 11. ledna 2023 v 05:51 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Denise_Rousseau

¹⁰ *Teorie výměny*, je sociální interakce, která má zajistit co nejvyšší interpersonální zisk a minimalizovat interpersonální ztráty.

Koncepce I-deals, tzv. individuální dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, mají veliký přínos pro obě strany, jsou účinným nástrojem při získávání a řízení talentů¹¹

1.4. Typy psychologické smlouvy:

Ve studiích převládá dělení na smlouvy transakční a vztahové, u transakčních mohou být podmínky publikovány písemně, formálně dohodnuty, jsou spíše neosobní, krátkodobé a ekonomické povahy na rozdíl od vztahových, které jsou osobní, hodnotové, sociální, založené na poctivém a spravedlivém chování a jsou dlouhodobé.

1.4.1. Typy psychologické smlouvy podle Rousseau:

Denise Rousseau dělí psychologické smlouvy na dva základní typy, *transakční a vztahovou, tzv. relační* psychologickou smlouvu. Později přidává *vyváženou* smlouvu „týmový hráč“ a *přechodnou* psychologickou smlouvu. Pro tvorbu těchto typologií využívá časového rámce a hmatatelnosti.¹²

- *Transakční psychologická smlouva.* Má obvykle kratší dobu trvání zaměstnaneckého vztahu, závazky mohou být jasně a jednoznačně stanoveny (hmatatelnost), nezohledňují se zde vnitřní kvality zaměstnanců, ti si nevytváří hlubší vztah s organizací. Jedná se spíše o kariérismus, posun někam dál, finanční záležitost, kalkul. Zaměstnanci jsou do organizace zapojeni omezeně. Je zde snadná možnost odchodu a s ní spojená vysoká míra fluktuace. Typickým příkladem mohou být sezonní práce. Zaměstnanec vykonává omezený soubor povinností, za které dostává zapláceno, zaměstnavatel se nezavazuje poskytnout mu další vzdělávání a rozvoj a hlouběji ho zapojit do řízení organizace. Zaměstnanec nemá povinnost zůstat delší dobu v zaměstnání,

¹¹ XUHUI, Yang. *Přehled idiosynkratických obchodů v organizaci: z dvojí perspektivy "i-dealerů" a "spolupracovníků"*. In: American Journal of Industrial and Business Management [online]. Vol. 10 No.3, březen 2020 [cit.2023-03-07]. dostupné z: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=98977>

¹² JERMÁŘ, Milan. *Spolupráce v sítích a psychologická smlouva*. In: Trendy v podnikání [online]. Plzeň: UWB, 2014. ISSN 1805-0603. [cit.2023-03-07]. Dostupné z : [Jermar.pdf](https://zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf) (zcu.cz)<https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf>., s.24.

zaměstnavatel mu poskytuje práci pouze v daném časovém úseku bez budoucích závazků.

- *Vztahová, relační psychologická smlouva.* Je dlouhodobá, otevřená a trvalejší, podoba závazků nemůže být úplně jednoznačně stanovena (nízká hmatatelnost), stojí na vzájemné důvěře a loajalitě, zaměřuje se na sociální aspekty, zaměstnanec a zaměstnavatel jsou na sobě více závislí, vztah je mezi nimi hlubší. Lidé v organizaci pracují nejen z finančních důvodů. Příkladem mohou být rodinné podnikání, kde se očekává vysoká míra členského zapojení a závazku, vysoká stabilita a identifikace s organizací.¹³

U vztahové psychologické smlouvy se očekává, že zaměstnanec setrvá v organizaci delší dobu a zaměstnavatel mu bude poskytovat stabilní mzdu a zaměstnání. Zaměstnanec je oddaný organizaci, ta naopak podporuje zaměstnance a jeho soukromý život.

- *Vyvážená (Balanced) „týmový hráč“.* Má vysokou hmatatelnost a dlouhou dobu trvání, je dynamická a otevřená, je podmíněna tím, jak je organizace úspěšná, s tím také souvisí budoucí kariérní postup zaměstnance. Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je vztah vzájemného učení, rozvoje a podpory. Odměna se odvíjí od výkonu zaměstnance, je zde vysoká míra zapojení, vysoký členský závazek, integrace a identifikace. Zaměstnanec má povinnost rozvíjet své dovednosti, jeho zaměstnatelnost vně organizace je podporována. Zaměstnavatel vytváří podmínky pro kariérní růst a zaměstnanec se zavazuje plnit náročnější úkoly, aby organizace byla na trhu konkurence schopna, podporuje ho v učení.
- *Přechodná.* Vyskytuje se spíše u krátkodobých smluv, má nízkou hmatatelnost, vyznačuje se nejistotou, nejednoznačností, vysokou fluktuací, nestabilitou, snadnou vypověditelností. Není typem smlouvy jako takové, ale spíše odrazem toho, jak organizační změny ovlivňují předchozí ujednání. Příkladem mohou být organizace, které provázejí organizační změny, ústí do více transakčních či relačních smluv. Zaměstnanec vnímá

¹³JERMÁŘ, Milan. *Spolupráce v sítích a psychologická smlouva*. In: Trendy v podnikání [online]. Plzeň: UWB, 2014. ISSN 1805-0603.[cit.2023-03-07]. Dostupné z : [Jermar.pdf \(zcu.cz\)](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf)<https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf>, s.25.

některé signály, informace ze strany zaměstnavatele, které jsou zamlčovány, není si jistý ohledně svých povinností, může očekávat např. zvýšení mzdy, a naopak zaměstnavatel ji snižuje a odebírá různé benefity, to samozřejmě zhoršuje pracovní spokojenost.¹⁴

1.4.2. Staré a nové typy psychologické smlouvy

Další dělení psychologických smluv je reakcí na změny ve světě 90.let minulého století, ty přinesly potřebu inovovat psychologické smlouvy. Autorem je J.M. Hiltrop,¹⁵ podle něho je zapotřebí rozdělit psychologické smlouvy pomocí dimenzí, těmi jsou zaměření smlouvy, formát, trvání, rozsah, skryté principy, zamýšlený výstup, klíčové odpovědnosti zaměstnavatele a zaměstnance, klíčové vstupy zaměstnance a zaměstnavatele.¹⁶

- *Staré psychologické smlouvy.* Jejich znaky jsou permanentnost, prediktabilita, stabilita, poctivost, vzájemný respekt, tradice. Zaměřují se na jistotu práce, kontinuitu, loajalitu, poctivost.
- *Nové psychologické smlouvy.* Jejich znaky jsou především spoléhání na sebe, důraz na zaměstnatelnost a flexibilitu, kariéru, nejednoznačnost, uznání a prosazení, působení tržních sil, nejistota práce. Zaměstnanec je zaměstnáván, pokud organizaci přináší nějaké hodnoty a odpovědnost za ně, na oplátku požaduje zajímavou a významnou práci, svobodu a zdroje pro její vykonávání. Získává potřebný výcvik k výkonu činnosti a dalšímu případnému zaměstnání v jiné organizaci, a adekvátní plat na vysoké úrovni.

¹⁴JERMÁŘ, Milan. *Spolupráce v sítích a psychologická smlouva*. In: Trendy v podnikání [online]. Plzeň: UWB, 2014. ISSN 1805-0603.[cit.2023-03-07]. Dostupné z : [Jermar.pdf \(zcu.cz\)](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf)<https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf>, s. 25.

¹⁵Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resources challenge of the 1990 s. *European Management Journal*, 13(3), 286. podle, JERMÁŘ, Milan. *Spolupráce v sítích a psychologická smlouva*. In: Trendy v podnikání [online]. Plzeň: UWB, 2014. ISSN 1805-0603.[cit.2023-03-07]. Dostupné z : [Jermar.pdf \(zcu.cz\)](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf)<https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf>, s. 25.

¹⁶JERMÁŘ, Milan. *Spolupráce v sítích a psychologická smlouva*. In: Trendy v podnikání [online]. Plzeň: UWB, 2014. ISSN 1805-0603.[cit.2023-03-07]. Dostupné z : [Jermar.pdf \(zcu.cz\)](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf)<https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf>, s.25.

1.5. Fáze formování psychologické smlouvy v procesu řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga a Taylora se jako cesta k pozitivní psychologické smlouvě uvádí především vhodné postupy řízení lidských zdrojů, od poskytování příležitostí ke vzdělávání, jistoty v zaměstnání, povýšení a kariéry, minimalizace rozdílů v zacházení s pracovníky různých postavení, spravedlivého systému odměňování, komunikace až ke zvyšování spoluodpovědnosti zaměstnanců. Armstrong a Taylor doporučují pro vytváření pozitivní psychologické smlouvy některé postupy, například definovat očekávání již v průběhu výběru pracovníků, zavedení průběžného dialogu o výkonu a hledání dohody, transparentnost podnikové politiky, a hlavně informovanost zaměstnanců, považování zaměstnanců za partnery a dát jim příležitost spolurozhodování na základě konsenzu.¹⁷ Organizace by měla také zvážit procesy předcházející vzniku psychologické smlouvy, jde o vnější faktory, jak se organizace prezentuje navenek a zdali všechna fakta prezentovaná například na webových stránkách organizace jsou splnitelná.

Uzavření psychologické smlouvy a to, jak bude nastavena, je provázáno s každodenní problematikou v oblasti řízení lidských zdrojů, na které se nejvíce podílí funkce liniových manažerů a personalistů, ti by měli disponovat širokou škálou kompetencí, mezi kterými nesmí chybět ty sociální a mezilidské. Manažer má především roli vůdčí, vedoucí a roli propojování, ovlivňuje interakci mezi zaměstnanci a organizací.

Organizace

Organizace je racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společenského účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti¹⁸.

¹⁷MATOUŠKOVÁ, Denisa. *Užití psychologické smlouvy v podniku: případová analýza, Brno. 2020.(muni.cz)*[online]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Podniková ekonomika a management. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D. [cit.2023-03-06]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ecqme/BP_Psychologicka_smlouva.pdf, s.31.

¹⁸SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969, s.15.

Organizace jsou formální, pracovní, neformální a společenské. Ve formálních se musí řešit psychologické problémy, těmi jsou získávání pracovníků, jejich výběr, výcvik a rozmístění, dále pak jejich motivování, hodnocení a odměňování, což je druhý psychologický problém.

Je-li prvním problémem organizace získávání a rozmísťování pracovníků, je druhým, stejně důležitým, motivování lidí k vysokému výkonu. Je to komplex problémů, motivů a potřeb pracovníků ve vztahu k pobídkám a odměnám v organizaci, tou je psychologická smlouva.¹⁹ Motivy a potřeby pracovníků může být vyjádřeno pojmem psychologické smlouvy.

Pokud se zaměstnanec rozhodne pracovat pro organizaci, přijímá také systém autority. Autorita znamená ochotu zaměstnance poslechnout, dát jeho souhlas nadřízenému, podřízení tak souhlasí se systémem, na druhou stranu očekávají, že mohou organizaci ovlivňovat a mají záruku určitých výhod. Autorita je jiná než čistá moc, která se vyznačuje a používá odměny nebo síly, aby přinutila dělat člověka něco proti jeho vůli. Podle Scheina organizace uplatňuje svůj výklad smlouvy pomocí autority, zaměstnanec ho uplatňuje ovlivňováním organizace, organizace tedy nemůže fungovat, pokud členové nesouhlasí s operačním systémem autority, tento souhlas závisí na dodržování psychologické smlouvy mezi organizací a jejím členem.²⁰

Fáze psychologické smlouvy v řízení procesů lidských zdrojů²¹

- *Fáze vstupu.* Zahrnuje náborový proces, výběr, rozmísťování pracovníků a jejich začleňování do organizace. Psychologická smlouva se vyvíjí ještě před nástupem do zaměstnání, uchazeč si tak většinou na základě získání informací z vnějších zdrojů utváří představy o fungování organizace, jsou

¹⁹SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969, s. 19.

²⁰SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969, s. 19.

²¹MATOUŠKOVÁ, Denisa. [Užití psychologické smlouvy v podniku: případová analýza, Brno. 2020.\(muni.cz\)](https://is.muni.cz/th/ecqme/BP_Psychologicka_smlouva.pdf)[online]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Podniková ekonomika a management. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D. [cit.2023-03-06]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ecqme/BP_Psychologicka_smlouva.pdf , s.32. Podle George (2009, s.117).

to očekávání ze strany budoucího zaměstnance, jaký zaměstnavatel asi bude. Tyto očekávání jsou ovlivněna spoustou životních zkušeností a jeho okolím. Důležitým kritériem je také subjektivní vnímání na tvorbu psychologické smlouvy, každý má totiž jiný pohled a jinak si může vysvětlit hodnoty firemní kultury prezentované organizací navenek.

Dalším krokem je *nábor uchazečů*, zde již dochází ke konkrétnímu kontaktu a výměně informací ohledně nabídky zaměstnání, v nejlepším případě dochází k vymezení vzájemných očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Samotný přístup organizace k náboru značně ovlivňuje pohled uchazeče o zaměstnání a budoucí formování psychologické smlouvy. Organizace budí dojem podle toho, jakým způsobem provádí nábor a výběr svých členů. Zaměstnanec si tak může vytvořit představu, že se stane další součástí neosobního systému, který se příliš nestará o individuální potřeby svých zaměstnanců. To způsobí, že se z něj stane dobrý, ale pasivní zaměstnanec a dochází tak k oslabení jeho tvořivosti a pracovní efektivity.²² Nový pracovník si utváří obraz o organizaci a ten pak považuje za reálný a podle toho se pak chová. Podle Chrise Argyrise a Douglese McGregora se naučí dělat přesně to, co organizace očekává, a nic víc²³, nachází tak nejnižší limit pro jeho výkon tolerovaný společností, ostatní svou energii a tvořivý potenciál vkládá do aktivit mimo organizaci nebo také proti ní. Organizaci může vnímat jako vykořisťovatelskou, kterou nezajímají jeho potřeby. Kdyby chtěl, bude pracovat více, ale k tomu potřebuje cítit, že se organizace stará o jeho emocionální a společenské stránky jeho života. Bohužel organizace samy nemají přehled o těchto potřebách a jejich vliv na chod organizace neuznávají. Organizace vybírající pracovníky musí hodně zvážit jaký druh náboru a výběru nových pracovníků nastaví pro efektivní fungování organizace a formování psychologických smluv mezi organizací a zaměstnanci.

²²SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969, s.37-38.

²³Tamtéž, s.48.

K dalším důležitým faktorům, vedoucím k budování psychologické smlouvy, a to v její úvodní fázi patří *výcvik a zaškolení* zaměstnanců a jejich *rozmísťování na pracovišti*.

Výcvik je tím významnější, čím jsou pracovní úkoly technicky komplexnější a specializovanější. Aby se pracovník dobře začlenil do pracovního procesu musí získat a osvojit si potřebné dovednosti, znát poslání organizace, její metody, kulturu, klima společnosti, kde se může uplatnit, to ovlivňuje stav jeho psychologické smlouvy, jelikož pokud pracovník dobře porozumí problematice a nastaveným cílům a požadavkům společnosti, ztotožní se s nimi a přistoupí na jejich plnění dobrovolně a jeho psychologická smlouva bude fungovat. Bude důležitým článkem organizace, její součástí a bude mít snahu se sní ztotožnit.

Výcvik souvisí také se způsobem výběru a rozmísťováním, jestliže noví pracovníci během najímání organizací nabydou dojmu, že organizace je neosobní a necitelná, jsou při orientačním výcviku apatičtí a defenzivní, čímž se poruší důležitá zásada učení a tou je motivace. Výcvik se může zprotivit, pokud při náboru je slibováno něco jiného, to se děje hojně u nových uchazečů z řad vysokoškoláků, kde dlouhá doba zaškolování a nedostatečný prostor k samostatnému uplatňování svých teoreticky nabytých zkušeností vedou k vysoké fluktuaci a rozladění v jejich očekáváních jaké měli při příchodu do organizace, opět tak dochází k narušení psychologické smlouvy.²⁴

Dalším krokem je hledání informací o sobě, po nějaké době v zaměstnání se proces poznávání zpomaluje, zaměstnanec již není novým objektem, v této fázi může docházet ke změně smlouvy. V poslední fázi se smlouva hodnotí, reviduje. Psychologická smlouva v podstatě určuje, co budou strany dělat a čemu se mají vyhnout, v případě shody mezi nimi, dochází k souladu, zachová se tak důvěra a loajalita k organizaci.²⁵

²⁴SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969, s. 53.

²⁵ *Psychological contract*. In: Wikipedia. The Free Encyclopedia. [online]. Poslední aktualizace 12. února 2023 v 11:20 (UTC), [cit. 2023-03-07] Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_contract

- *Fáze udržování.* Zahrnuje *rozvoj a vzdělávání pracovníků, kariéru, odměňování*, zaměstnanec musí mít pocit, že je součástí týmu.

Tlak na společnosti je veliký, podmínky se neustále mění, a tak je pro organizace přínosnější přizpůsobovat schopnosti, znalosti a dovednosti svých zaměstnanců, než neustále nabírat nové nebo dokonce stávající propouštět. K dalšímu *rozvoji a vzdělávání je důležitá motivace* zaměstnanců, to lze jen u těch, kteří mají dobře fungující psychologické smlouvy, ostatní tak většinou dělají jen z donucení a to do budoucna opět nepřináší žádnou efektivitu, a tak organizace vynaloží prostředky na vzdělávání, které se nakonec nevrátí, jelikož zaměstnanec ke vzdělávání a dalším podobným aktivitám zaujímá negativní postoj a vnímá je pouze jako nutnost, povinnost a rušivý element ze zaběhnutých pracovních povinností, které vykonává prioritně k uspokojení svých základních potřeb, těmi jsou především plat a jiné finanční odměny, a ne kvůli loajalitě vůči organizaci. Zaměstnavatel by měl zajistit rozvoj zaměstnance a dát mu určitý pocit autonomie, pracovní zátěž by měla být přímo úměrná zaměstnancovým schopnostem a odměňování by mělo být transparentní a spravedlivé. V dnešní době některé organizace kladou důraz na tzv. work-life balance, tzn. že by měl zaměstnanec mít také dostatek času věnovat se i mimopracovním aktivitám a svému osobnímu životu, což pozitivně ovlivňuje psychologické smlouvy.

- *Fáze odchodu. Penzionování, snižování stavů, reorganizace.* Všechny tyto změny v organizaci by měly probíhat důstojným způsobem, snižování počtu pracovníků by mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst organizace jako zaměstnavatele²⁶, která by mohla negativně ovlivnit budoucí psychologické smlouvy.

2. OBSAH A PORUŠENÍ PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY

Obsahem psychologické smlouvy jsou především nepsaná očekávání, které má zaměstnanec od organizace, do které nastupuje a vyřčené sliby zaměstnavatele, které pokud nejsou později naplněny, způsobí veliký problém a

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 246.

porušení takto vzniklé psychologické smlouvy. Týkat se mohou příslibu vzdělávání, kariérního postupu, kompetencí, pracovní doby a dalších odměn a benefitů, které později jako by byly zapomenuty. Zaměstnanec si také vytváří jistý předobraz o firmě, která se nějakým způsobem prezentuje navenek a s tím již přichází do organizace a očekává, že tyto prezentované skutečnosti také budou dodržovány.

Součástí psychologické smlouvy je také formální pracovní smlouva, kde jsou uvedeny podmínky práce, kterou bude vykonávat a její ohodnocení, to by mělo být v souladu s očekáváním, s kterým nový uchazeč o zaměstnání přichází do organizace.

Formální pracovní smlouva

Je součástí psychologické smlouvy. Musí mít písemnou podobu a její náležitosti určuje zákon. Uzavírá se nejen mezi nově příchozím zaměstnancem, ale i pokud dojde ke změně pracovního zařazení u stávajícího zaměstnance.

Povinné náležitosti pracovní smlouvy:²⁷

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- den nástupu do práce.

Kromě povinných náležitostí lze dohodnout i další, na kterých mají smluvní strany zájem.²⁸ Aby nedocházelo k nedorozuměním, měly by být tyto skutečnosti co nejbližší specifikovány v dané smlouvě, jelikož je častým zvykem uvádět pouze obecné formulace ohledně pracovních míst, pracovních funkcí a povinností, obsahu práce. Zaměstnavatel si tak nechává volný prostor k případné manipulaci s pracovníkem v rámci organizace.²⁹ Dochází tak k přesunům na jiné pracoviště a pracovní pozice, to samozřejmě vede k poškození budoucích vztahů mezi

²⁷Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Aktuální znění 1.1.2023-31.12.2023 (verze 53). In: zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

²⁸BĚLINA, Miroslav, Jan PICHRT a kolektiv. *Pracovní právo*. 7.doplňené a podstatně přepracované vydání. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2017, s.177.

²⁹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a upravené vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 329.

zaměstnancem a zaměstnavatelem a porušení psychologické smlouvy, která s pracovní smlouvou úzce souvisí. Pokud podmínky pro výkon pracovní pozice nejsou srozumitelně stanoveny ve formální smlouvě, je těžké úspěšně uzavřít smlouvu psychologickou.

Na nepsaném, někdy psaném obsahu psychologické smlouvy se spolupodílejí dvě strany, a to zaměstnanec a zaměstnavatel, manažer organizace. Na rozdíl od formální smlouvy, kde jsou podmínky a činnosti, které bude zaměstnanec vykonávat, platové ohodnocení a další stanoveny v písemné formě, ta psychologická, neformální, nepsaná, je emocionální konstrukt, příslib, očekávání, např. toho, že se zaměstnanec domnívá a věří, že mu bude nabídnuto později kvalifikovanější pracovní místo, a bude mu umožněn jeho rozvoj, v lepším případě, aby zaměstnavatel zohledňoval také jeho osobní potřeby, což je v dnešní době jedna z nejvíce ceněných skutečností u zaměstnanců při výběru jejich budoucího zaměstnání. Zaměstnavatel zase ve většině případů očekává, že zaměstnanec bude k organizaci loajální a bude ctít její firemní kulturu. Obsahy psychologických smluv by měly být dynamické, měnit se s postupným vývojem organizace a změnami potřeb jejich zaměstnanců, důležitá je v tomto případě zpětná vazba, hlavně z řad managementu. Jde o naplnění slibů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pokud k němu dojde psychologická smlouva je tak funkční a přínosná pro obě strany vztahu.

2.1. Psychologické smlouvy a styl řízení

Podle psychologických a sociologických studií sledujících chování zaměstnanců v organizacích je jasné, že jejich výkon a vztah k organizaci je závislý na mezilidských vztazích v organizacích. Největší váhu má samozřejmě vztah zaměstnanec a zaměstnavatel, s tím související styl řízení.

Styly řízení podle *teorie stylu jednání*:³⁰

- *Autokratický(autoritativní)styl řízení*. Veškerá moc je v rukou manažera, on sám stanovuje úkoly, kontroluje, motivuje silou, komunikuje na vertikální úrovni, tj. shora dolů v podobě příkazů a nahoru v podobě informace o plnění přidělených úkolů. Individuální iniciativa a seberealizace je potlačena. Výhoda je ve stabilitě pracovní výkonnosti, přehlednosti systému, odpovědnosti a plnění úkolů.
- *Demokratický(participativní) styl řízení*. Zde manažer rozděluje úkoly svým podřízeným, neformálně je koordinuje a kontroluje, spolupracuje. Komunikuje vzájemně, lidé jsou motivovaní a iniciativní. Je časově náročný.
- *Laissez-faire(liberalní) styl řízení*. Vyznačuje se vysokou volností ve způsobu práce. Skupina má možnost samostatného řízení, rozhodování a kontroly. Manažer pouze podporuje pracovníky, informuje je o důležitých věcech, pomáhá při řešení překážek a zprostředkovává komunikaci. Podporuje tvořivost. Nevýhodou může být dezorganizace, pokud manažer není přítomen.

Podle Hawthornské studie,³¹nejedná-li vedoucí příliš úředně, nevyžaduje-li plnění pracovních úkolů neosobně a necitelně, pracovníci se cítí nejen lépe, ale pracují daleko efektivněji. Další studie prokázaly, že pracovníci jsou daleko produktivnější, jestliže se o ně vedoucí zajímá a bere na ně ohled jako na lidské bytosti, a ne že je na ně zaměřen jen jako na pracovníky.³²

Lidé pozorují, jak je zacházeno s ostatními zaměstnanci a automaticky si utváří obraz toho, jak bude zacházeno s nimi samotnými. Podle Scheina také nastavení psychologické smlouvy ovlivňuje představy, které mají o člověku vedoucí pracovníci.

³⁰MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s.178.

³¹ Hawthornské studie-provedené v letech ve 20. a 30. l. 20. st. v provozech *Western Electric Company* v hawthornských závodech v Chicagu. Tyto výzkumy, které vedl *E. Mayo*, se zprvu soustřeďovaly na fyzikální pracovní podmínky. Experimentem se zjišťoval vliv osvětlení na pracovní výkon. Jejich podstata spočívá v tom, že lidé jsou schopni zlepšit své chování, pokud se jim dostává zvláštní pozornosti.

³²SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969, s.53.

To, jak vidí vedoucí pracovníci zaměstnance se odráží v očekáváních, které od nich mají, ta se pak odráží v psychologické smlouvě, naopak pracovníci také něco očekávají, vytváří si představu o organizaci a jejího chování k nim. Dochází tak k interakci mezi pracovníkem a organizací, uskutečňování psychologické smlouvy na základě recipročního procesu³³ podle H. Levisona. Organizace očekává, že pracovník uzná její autoritu a pracovník na oplátku, že s ním organizace bude jednat poctivě. Pracovník dobrovolně uznává autoritu, protože očekává, že mu autorita poskytne jisté benefity. Pokud organizace uplatňuje svá očekávání na základě nějaké moci, nedobrovolně, pracovník tak začne být vůči ní nepřátelský a apatický.

Jakou podobu bude psychologická smlouva mezi organizací a pracovníkem mít, ovlivňuje typologie organizací, tu nejlépe vystihl A. Etzioni.³⁴ Etzioni se snaží rozdělit organizace *na základě druhu moci a autority uplatňované v organizaci a druhu účasti člena v organizaci*. Rozděluje organizace na ty, které uplatňují moc čistě *donucovací*, na racionálně právní autoritě (ekonomická stránka a výkon), tzv. *utilitární*, a na základě *normativních odměn*. Druhy účasti členů v organizaci jsou ³⁵*odcizující*, kdy osoba není psychicky na organizaci vázána, avšak je donucena zůstat jejím členem, *kalkulující*, kdy osoba je na organizaci vázána ve smyslu „za dobrou práci dobrý plat“ a *morální*, kdy si osoba vnitřně cení zaměření organizace, svou práci v ní a podává výkon hlavně z tohoto důvodu.

³³ Reciproční proces, reciprocita (z lat. *reciprocus*, vzájemný) znamená vzájemnost, vyrovnaný **reciproční** vztah podle zásady „jak ty mně, tak já tobě“.

³⁴ SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969, s.62.

³⁵ Tamtéž, s.64.

Z těchto typologií Etzioniho vzniká devět logických typů organizačních vztahů:

Tabulka 1

Druhy moci či autority a druhy účasti člena v organizaci

	Donucovací	Utilitární	Normativní
Odcizující	X		
Kalkulující		X	
Morální			X

Zdroj: Schein E., *Psychologie organizace*. s.64, podle A.Etzioni: A comparative analysis of complex organizations. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1961, křížky reprezentují převažující druhy.

Druh osobní účasti do značné míry závisí na druhu moci autority, která je organizací uplatňována. Z tabulky vyplývá, že organizace s *donucovací* mocí mají především členy odcizující se, kteří by je raději opustili, avšak jsou nuceni zůstat, např. vězení, nápravné ústavy, povinné svazy, tábory válečných zajatců. Organizace *utilitární* mají především členy kalkulující, kteří očekávají hlavně ekonomické hodnocení své práce, nemusí mít v lásce ani svou práci, ani zaměstnavatele, jsou to hlavně obchodní společnosti, organizace v oblasti obchodu a průmyslu, zemědělské organizace. Organizace *normativní* mají převážně členy, kteří zůstávají proto, že si váží organizace a jejích cílů, rádi plní role v ní a považují za morálně správné do organizace patřit, např. náboženské organizace, nemocnice, vysoké školy, společenské svazy, dobrovolné organizace, stavovské společnosti. Útvary mohou být také smíšené, těmi jsou *normativně donucovací* vojenské jednotky, *utilitárně normativní* jako většina pracovních svazů, *utilitárně donucovací*. Tabulka zobrazuje, kde jsou vhodně nastavené psychologické smlouvy. Co organizace získávají účastí členů, je ve shodě s tím, jaké pracovní odměny poskytují a jakou autoritu uplatňují. Pokud utilitární organizace, například výrobní podnik, očekává, že její zaměstnanci budou mít práci rádi a budou morálně zainteresováni, pak chce od svých zaměstnanců více, než jim dává. Tyto uvedené typologie jsou čistými formami organizací, v praxi

se vyskytují směsi těchto typů. Vzrůst odborů a používání kolektivních smluv podporují utilitární racionální typy smluv mezi vedením a pracovníky³⁶

2.2. Očekávání ze strany zaměstnanců a zaměstnavatelů

Pokud je psychologická smlouva z obou stran vztahu dodržována přináší to do organizace spoustu benefitů, zaměstnanec se cítí být součástí organizace a je tak schopen pro ni obětovat více svého času, talentu, lépe využívat jeho schopnosti, což se projeví na zlepšení fungování organizace a její konkurenceschopnosti, jelikož největší kapitál pro firmy jsou její zaměstnanci.

Podle průzkumu si téměř devadesát procent manažerů myslí, že zaměstnanci odcházejí a zůstávají především kvůli penězům, a naopak zaměstnanci téměř stejným podílem uvádějí v průzkumu Saratoga Institutu³⁷, že zaměstnání opouštějí z důvodů, které s penězi nesouvisí, těmi jsou samotné zaměstnání, manažeři, kultura, pracovní prostředí. Tato vysoká nevědomost manažerů stojí celosvětově podniky miliardy dolarů ročně.³⁸

Nejčastější důvody odchodu podle průzkumu prováděných nezávislou agenturou³⁹:

- **omezení možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení**-naznačuje nedostatek naděje,
- **nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného**-naznačuje nedostatek důvěry,
- **odměňování** – indikuje nedocenění zaměstnance,
- **pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou**-kolize s potřebou cítit se kompetentně a nacházet v práci naplnění,

dále:

³⁶SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969, s.64.

³⁷ *Saratoga institute*, vedl výzkum v letech 1996-2003 mezi současnými a bývalými zaměstnanci osmnácti organizací na téma motivovanosti, spokojenosti a fluktuace zaměstnanců.

³⁸BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 17.

³⁹Tamtéž, s.32-33.

- *nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného*-znamenají nedostatek důvěry,
- *pracovní doba*-různá vyjádření ohledně rozvrhu práce, malá flexibilita pracovní doby, přesčasy-naznačují nedocenení zaměstnance
- *nevyhnutelné důvody*-důvody, kterým nelze předcházet, zahrnují velkou vzdálenost při dojíždění, narození dítěte, odchod do důchodu, ostatní rodinné důvody, přeložení, změnu kariéry, nadměrné cestování, návrat do školy, smrt, nemoc v rodině,
- *nedostatek uznání* – znamená nedocenení zaměstnance,
- *nadržování nadřízeného ostatním* – způsobuje ztrátu důvěry,
- *špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci*-značí nedostatek důvěry,
- *špatné pracovní podmínky*-jsou vnímány jako nedocenení zaměstnance,
- *školení* – nedostatečná nabídka, špatné provedení, odmítnutí, vnímáno jako nedocenení zaměstnance,
- *neschopnost nadřízeného* – vede ke ztrátě důvěry,
- *špatná úroveň nejvyššího vedení* – plus absence jasné vize budoucího směřování – vede ke ztrátě důvěry,
- *nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného*-ztráta důvěry,
- *diskriminace*-vede ke ztrátě důvěry a naděje,
- *obtěžování* – jasná ztráta důvěry,
- *benefity*-nedocenení zaměstnance,
- *přístup spolupracovníků*-způsobuje ztrátu důvěry.

2.3. Porušení psychologické smlouvy

Zaměstnanci se začnou odcizovat a přemýšlet o odchodu ve chvíli, kdy není naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb⁴⁰:

- *potřeba důvěry*-zaměstnanci očekávají, že společnost bude plnit sliby a bude s nimi jednat upřímně, čestně, bude do nich investovat a spravedlivě odměňovat,

⁴⁰BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, s.32.

- *potřeba naděje*-zaměstnanci chtějí věřit, že budou dále růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu svého zaměstnání a budou mít příležitost ke kariéernímu růstu, postupu a větším výdělkům,
- *potřeba ocenění*-zaměstnanci musí mít pocit, že za dobře odvedenou práci a maximální pracovní nasazení budou adekvátně oceněni a ohodnoceni, to přináší pocit respektu a toho, že jsou pro organizaci cenné aktivum,
- *potřeba cítit se kompetentní*-zaměstnanci očekávají, že bude využito jejich znalostí, talentu ve výkonu práce, která jim bude přidělena, dostane se jim školení, aby ji mohli vykonávat co nejlépe, výsledky jejich snažení byly viditelné a dostávalo se jim pravidelného hodnocení a zpětné vazby.

2.4. Příčiny odchodu zaměstnanců z organizace

Pokud si zaměstnanec uvědomí, že zaměstnavatel není schopen splnit očekávání, které měl při nástupu do organizace, pociťuje to jako křivdu, v tomto bodě může dojít k prudkému obratu v postoji k zaměstnavateli, ztrátě motivace, odcizení se organizaci a následnému odchodu.

Odcizení zaměstnanci nejsou oddáni společnosti, jsou jen okrajově produktivní, často absentují, v některých případech dokonce aktivně pracují proti zájmům společnosti.⁴¹

Podle Branhama v tomto ohledu by bylo dobré, již na začátku při přijímacím pohovoru vést dialog ohledně očekávání, a to jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Problémem je fakt, že se uchazeči většinou zdráhají ptát se a zaměstnavatelé nechtějí uvádět celou pravdu o podmínkách, jež vládou v organizaci, aby případného uchazeče o práci neodradili hned na začátku.

Důvody, proč odcházejí:⁴²

- *Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání.* Zaměstnanci přicházejí do zaměstnání s různými představami, někteří zůstávají a přizpůsobí se, někteří se odcizí, ale zůstávají a ostatní společnost opouštějí. Z průzkumů

⁴¹ BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, s.18.

⁴²Tamtéž, s.36.

vychází, že k nejčastějším důvodům patří nedodržení slibu kariérního postupu, odměňování, pracovní doby, nedodržení slibů ze strany nadřízených, nedostatečné zaškolení, nedostatečný zájem o zaměstnance. Společnosti se v průběhu pohovorů snaží nabídnout co nejvíce nebo očekávají od zaměstnanců to nejlepší. Strany si nedokáží jasně stanovit svá očekávání a pak dochází k výrazným neshodám již v prvotní fázi nástupu do zaměstnání.

Je zde spousta překážek v plnění vzájemných očekávání, těmi mohou být nezkušenost manažera ve vedení pohovoru a tlak na rychlý výběr pracovníka, obsáhlý seznam charakteristik, které by měl ideální uchazeč o zaměstnání splňovat, neochota zaměstnavatele se přizpůsobit požadavkům mladší generace. Setrvávající představa vedení, že zaměstnanec se má přizpůsobit organizaci a má být rád, že nějakou práci vůbec dostane. Inzeráty a náborové publikace slibují něco jiného, než mohou společnosti nabídnout, a také zatajování informací ze strany zaměstnavatele (např. ohledně budoucí reorganizace), atd.

- *Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem.* Zaměstnanci jsou zařazeni na pracovní místa, která neodpovídají jejich schopnostem a nevyužívá se jejich talentu, to způsobuje nedostatečnou motivaci a snižuje se tak pracovní výkon a opět to vede k dalšímu odcizení a také následnému odchodu zaměstnance z organizace, jelikož si zaměstnanec připadá nedoceněn.

Tento důvod souvisí také s řízením talentů v organizaci, s tím se šíří řada omylů a pravd, např., že zaměstnanci jsou jako součástky, které je možné zaměnit a použít tam, kde jsou zrovna zapotřebí. Podle Branham (2009) je překvapující, že tato představa dnes převládá u mnoha manažerů a lidé jsou nadále přesouváni z místa na místo, jak to organizaci zrovna vyhovuje.⁴³

- *Nedostatečné koučování a zpětná vazba.* Bylo vypracováno několik statistik, kde se uvádí, že jedním z hlavních důvodů odchodů zaměstnanců

⁴³ BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s.62.

z organizací je nedostatek koučování a zpětná vazba ze strany nadřízených k výkonu v souvislosti s pracovní činností. Závažné je, pokud se zaměstnanec dozví, že asi dělá něco špatně, ale nikdo mu neřekne co, kde a jak si má svůj nedostatek opravit. Zaměstnanec se dozví, že se dělá něco špatně, ale už mu nikdo nesdělí, že také dělá něco správně. Opět dochází k odcizení.

Důvody proč manažeři nepodávají zpětnou vazbu jsou například obavy, aby zaměstnance nějakým způsobem neranili, nepopudili nebo z důvodu přehlcení úkoly se nestíhají zabývat hodnocením svých zaměstnanců. Nejsou dostatečně vyškoleni pro tyto dovednosti a mají obavy, že selžou. Nemají čas anebo sami tuto zpětnou vazbu nikdy a nikde nedostávali a firemní kultura si to také nežadá.

- *Příliš málo příležitostí růstu a dalšího povyšování.* Omezené možnosti růstu v organizacích, špatné a neefektivní zveřejňování volných pracovních pozic, pozice nejsou obsazovány z vnitřních zdrojů, protekcionismus, nespravedlnost v rozhodování o povyšování, nedostatečná školení, každý má jinou potřebu růstu.
- *Pocit nedocenění a neuznání.* Je zde mnoho způsobů jednání ze strany zaměstnavatele, která způsobují pocity nedocenění u zaměstnanců např. projev nedostatku obyčejného uznání (vedení si nevšímá, kdy má zaměstnanec životní jubileum, přestože u organizace pracuje dlouhou dobu). S lidmi se jedná jako s čísly, někteří uznání dostávají, zatímco ostatní nikoliv. Pocity, že vedení ani neví o svých zaměstnancích a nesnaží se zohledňovat jejich potřeby, například ohledně pracovní doby atd., pocity, že jim nikdo nenaslouchá, tzn, že při zásadních rozhodnutích ve společnosti nikdo nechce vyjádření od zaměstnanců, kteří jsou s problematikou neustále v kontaktu a mohou tak přinést spoustu užitečných nápadů. Pocit, že si jich váží méně než v jiných společnostech, dále špatné ohodnocení za výsledky práce a špatné druhy odměn. Pocit, že se k nim vedení chová jako k malým dětem, špatné pracovní prostředí, hluk, teplota, prostor, špatné vybavení, kancelářské vybavení, to vše vede

k demotivaci pracovníků a jejich odcizení se společnosti a pozdějším odchodům zaměstnanců.⁴⁴

- *Stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem.* Zaměstnanci dělají více za méně, dále zneužívání, obtěžování, necitlivost, obětování rodinného a osobního života. Jeden ze silných důvodů nespokojenosti zaměstnanců, kdy zaměstnavatelé neberou ohledy na zaměstnance, kteří mají rodinu. Firmy mají pocit, že zaměstnanci budou schopni pro firmu obětovat vše. Kvantita na úkor kvality, dělat co nejvíce, odbavit co nejvíce klientů na úkor jejich kvalitního výstupu, nedostatek zábavy, žádné nebo malé benefity. K příčinám zvýšeného stresu přispívá fakt, že se společnosti snaží ze svých zaměstnanců „vyždímat“ co nejvíce, například snižováním počtu pracovníků při stejném objemu práce, zaměstnanci mají neustálou obavu o pracovní místo. A ke zvýšenému stresu také dochází, pokud je zaměstnanec v roli svobodného rodiče nebo se stará o nemocné ve své rodině.
- *Ztráta důvěry v nejvyšší vedení.* Přístup vedení k zaměstnancům se mění v souladu se změnami na trhu práce. Pokud si mohou vybírat ze zaměstnanců v důsledku vysoké nezaměstnanosti, málokdy budou řešit problém, že jim odchází zaměstnanci. Je pravdou, že většina manažerů si nechce přiznat vlastní prohru, a tvrdou realitu, že zaměstnanci opouštějí organizaci kvůli nim a jejich chování.⁴⁵

3. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY

3.1. Odměňování pracovníků

Odměňování v řízení lidských zdrojů neznámá pouze plat nebo jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci za vykonávanou práci, ale jiné nepeněžní odměny, výhody, formální uznání poskytované nezávisle na pracovním výkonu. Mezi ně můžeme zařadit také vzdělávání poskytované organizací, ty se tak řadí mezi *vnější odměny*. K *vnitřním odměnám*, které nemají hmotnou povahu, řadíme spokojenost pracovníka s vykonávanou prací, jeho pocit užitečnosti a

⁴⁴BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 132-135.

⁴⁵ Tamtéž, s.162-163.

úspěšnosti, který mu přináší, neformálního uznání, dosahování pracovních cílů a kariéry. Tyto odměny souvisí s osobností pracovníka a jeho potřebami, zájmy, postoji. Správný manažer by měl respektovat individuální odlišnosti každého pracovníka. Vše dohromady tvoří celkovou odměnu. Je to jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníka. Systém odměňování by měl být vytvořen na míru konkrétní organizaci. V současnosti je neustále v organizacích upřednostňován systém peněžního odměňování.⁴⁶

A proč se manažeři zdráhají oceňovat své podřízené?

Většinu řídicích pracovníků chybí empatie, a to z důvodu, že oni sami byli vypěstováni v organizaci, kde se vedlo autoritářské řízení, a tak bylo zcela normální převzít tentýž postoj vedení. Byli učeni, že odvádět svou práci dobře je přece samozřejmost, takže nemohli čekat nějaké projevy pochvaly. Manažeři také nevěnují pozornost svým zaměstnancům natolik, aby poznali, že dělají něco navíc, také možná z důvodu, že jí natolik nerozumí, dokud to nějak funguje, neřeší se to. Nebo mají pocit, že by bylo podezřelé, kdyby své zaměstnance chválili nebo mají strach z toho, že na některé zapomenou a oceňování není jejich úkol, ale oddělení lidských zdrojů.⁴⁷

Hmotné odměny

Finanční odměňování plní funkci motivační. Úkolem je získat a udržet kvalitní pracovníky a motivovat je k vyššímu výkonu a produktivitě.⁴⁸ Finanční odměňování má být transparentní, ne moc složité a nediskriminační.

Formy hmotného odměňování:⁴⁹

- *Základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní.* Je to část individuální mzdy, jejímž cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jeho práce. Je důležitá pro spokojenost zaměstnance a jeho stabilizaci. Účinnost výše

⁴⁶KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a upravené vydání. Praha: Management Press, 2015, s.283-284.

⁴⁷BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 136.

⁴⁸URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 116.

⁴⁹URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017, s.116-118.

mzdy na výkon je spíše krátkodobá a omezená. Ke zvýšení mzdy má dojít, pokud zaměstnanec přechází na vyšší a odpovědnější místo nebo pokud má dobré pracovní hodnocení a výsledky, s růstem jeho schopností a loajality k organizaci.

- *Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance.* Cílem této odměny je motivace ke zvýšení schopnosti, kvalifikace a stabilizaci dlouhodobě výkonného zaměstnance podniku.
- *Pohyblivá, výkonová složka mzdy.* K této složce patří mzdy za pracovní výkon, prémie a bonusy, ocenění za zlepšovací návrhy, podíl na dosaženém výkonu, podíl na zisku organizace, zaměstnaneckých akcií atd. Tato složka mzdy je funkční, pokud zaměstnanec může ovlivnit výsledek k dosažení daného cíle.
- *Mzdové příplatky.*
- *Zaměstnanecké výhody.* Jsou jimi různé naturální požitky, předměty a služby, cenová zvýhodnění, finanční příspěvky.

Tři typy variabilních odměn:⁵⁰

Existují tři typy variabilních odměn, které v různých kombinacích firmy využívají:⁵¹

- *krátkodobé variabilní odměny*-jsou to podíly na plnění cílů, zisku nebo jiných zakázkách, individuálních, týmových, plnění úkolů, cílů v rámci období do jednoho roku, manažeři se tak snaží vyčlenit prostředky ze svých rozpočtů k možnosti okamžitého odměňování zaměstnanců,
- *dlouhodobé hotovostní variabilní odměny* – jsou navrženy k ohodnocení stabilních výsledků v delším období, obvykle dvou až tří let, mají dlouhodobější perspektivu, tyto odměny mohou udržet ve společnosti talenty po delší dobu,
- *dlouhodobé variabilní odměny v podobě podílu ve společnosti-akcie,* poskytnutí akciových opcí zaměstnancům na všech pozicích v organizaci,

⁵⁰ BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* Praha: Grada Publishing, 2009, s.143.

⁵¹Tamtéž, s.143.

vedou k dosažení pocitu spoluvlastnictví, podněcující týmovou spolupráci a podporují dlouhodobé udržení zaměstnanců v organizaci.

Plat

Druh odměňování a jeden ze zásadních problémů, jelikož výše odměny je vždy důležitá. Problémy mohou nastat, pokud zaměstnanec začne trápit myšlenka, že jsou nedoceněni a ostatní vydělávají stejně, ne-li víc za stejnou práci, nemají možnost dosáhnout bonusů, a to vede k pocitu méněcennosti.

Odměňování souvisí s oceňováním, je účinným podnětem, nadstavbovou složkou, může být šito na míru zaměstnanci, posilovat jeho motivaci, může mít podobu oslavy, může být věcné nebo slovní. Tyto dvě složky jsou nástroji k upevňování hodnot organizace a její pracovní kultury.

Nejlepší neformální způsob oceňování je umět zaměstnance pochválit a poděkovat mu, jak písemně, tak ústně, veřejně nebo osobně. Ne každý snáší dobře pochvalu na veřejnosti, a mnoho manažerů má s projevem pochvaly problém, protože oni sami nikdy nebyli pochváleni a jejich výkon se nikdy nedočkal uznání.⁵²

3.2. Hodnocení a zpětná vazba

Důležitý faktor v procesu řízení psychologické smlouvy související také s komunikací. Při nedostatku hodnocení a zpětné vazby dochází u zaměstnance ke ztrátě důvěry v organizaci a jejího vedení, zaměstnanec má pocit, že pro organizaci není důležitý a ta si ho neváží, psychologická smlouva tak přestává fungovat.

Pravidelná kontrola, zpětná vazba a správné hodnocení posilují motivaci pracovníka. Zpětná vazba by měla být podána okamžitě a měla by být co nejkonkrétnější. Zaměstnanec by měl být pochválen ihned poté, co odvedl dobrou práci, je to důležité pro posílení jeho motivace a potvrzení, že jeho práci vykonává správně. Při nepříznivém hodnocení je vhodné posoudit nedostatky a najít vhodná řešení k jejich odstranění. Pokud je zpětná vazba dávana s větším časovým

⁵²BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s.148.

odstupem, zaměstnanec může přestat důvěřovat zaměstnavateli. Nechápe, proč nedostal příležitost svá jednání napravit. Okamžitá zpětná vazba je pro motivaci důležitější než pravidelné hodnocení, které se provádí po delší době.⁵³ Problémem organizací je, že zaměstnanci nejsou včas upozorněni na chyby, takže neví, co dělají špatně. Nejsou ani včas informováni o změnách v organizaci, a tak nevědí o nových postupech, které byly zavedeny a nemohou se tak včas přizpůsobit novým okolnostem. Velmi často také vedení sděluje jen to, co dělají špatně, ale co dělají dobře jim již nesdělí a řádně je neocení.⁵⁴

Hodnocení pracovníků je důležitá personální činnost, která zjišťuje, jak pracovník plní úkoly a požadavky na svém pracovním místě, vykonává svou pracovní roli, jaké je jeho pracovní chování, jeho vztahy se spolupracovníky, vztahy k zákazníkům a ostatním osobám, s kterými přichází do styku v souvislosti s prací. Dochází ke sdělování výsledků těchto zjištění a jejich projednávání s jednotlivými pracovníky. Hledají se nové cesty ke zlepšení pracovního výkonu.⁵⁵ Hodnocení by mělo probíhat pravidelně, a aby bylo účinné, je dobré jej propojit s hodnocením průběžným.⁵⁶

Hodnocení pracovníků dělíme: ⁵⁷

- *Neformální, průběžné.* Hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během výkonu jeho práce. Je to součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným na pracovišti, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Nebývá zaznamenáno v jakékoli podobě.
- *Formální (systematické).* Hodnocení je pravidelné a má nějaký hodnotící standard, je plánovité a systematické. Zaznamenává se do dokumentace a je součástí osobního spisu pracovníka. Zvláštním případem může být i tzv.

⁵³ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing, 2017. s.64.

⁵⁴ BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s.84.

⁵⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 207.

⁵⁶ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing, 2017. s.68.

⁵⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s.208.

příležitostné hodnocení, např. pokud zaměstnanec potřebuje okamžitý posudek při ukončení pracovního poměru.

Důsledkem nespravedlivého hodnocení mohou zaměstnanci ztrácet víru ve své schopnosti, pracovat s nejistotou a dopouštět se chyb. Pokud nespravedlivé hodnocení a pocit z něho trvá delší dobu, zaměstnanec může přemýšlet o opuštění organizace.⁵⁸

Mezi důvody, proč manažeři neoceňují své zaměstnance patří nedostatek empatie ze strany manažerů, sami manažeři dostali v minulosti stejnou „školu“, nevěnují výkonu svých podřízených dostatečnou pozornost, což je na pováženou, neznají dostatečně obsah práce podřízeného, aby mohli dostatečně hodnotit jeho výkon, jsou to také předsudky a obavy před hodnocením ostatních a přesvědčení, že hodnocení je úkolem jiného oddělení.⁵⁹

3.3. Komunikace v organizaci

Komunikace ovlivňuje fungování celé organizace, její podcenění může vést k velkým problémům. Aby organizace efektivně dosahovala svých cílů, musí je soustavně sladovat s cíli zaměstnanců. Pokud organizace chce, aby pracovníci byli spokojeni a pracovali efektivně, musí je umět přesvědčit o tom, že její záměry jsou dobré i pro ně samotné, musí je informovat o strategických změnách, které chce provádět, zvyšuje tak loajalitu zaměstnanců.⁶⁰

Komunikace je důležitým nástrojem práce manažera, jednotlivé složky jeho práce jsou realizovány formou komunikace, jsou jimi například řízení, informování, vedení porad, úkolování, motivování, přijímání pracovníků, propouštění, hodnocení pracovníků atd. Komunikace je jedinou možností, jak předávat informace, a tím tak udržovat chod celé organizace. Komunikační prostředky jsou také důležité v mezilidských vztazích.⁶¹

⁵⁸ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, 2017, s.71.

⁵⁹ BRANHAM, Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 136.

⁶⁰ DĚDINA Jiří, Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s.48.

⁶¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 218.

K používaným metodám a prostředkům komunikace patří *sdělení tváří v tvář* (verbální a neverbální), např. rozhovor, příkaz, rada, přesvědčování, přednáška, seminář atd., *písemné sdělení* jako příkaz, vzkaz, oběžník, metodické pokyny, směrnice, dopisy, podnikové publikace, sdělení prostřednictvím činů a aktivit, telefonická komunikace, počítačová komunikace, dotazníkové šetření, společenské akce, tradice, zvyklosti, oblečení, podnikové rituály, podnikové cíle, úkoly, strategie, pracovní prostředí, zvyklosti, reklama, public relations.⁶²

Komunikaci v procesu řízení lidských zdrojů v souvislosti s psychologickou smlouvou, můžeme rozdělit:⁶³

- *úvodní informace* – jsou to informace k poskytnutí základních údajů o organizaci, její kultuře a cílech, informace jsou sdělovány ve formě firemních brožur, manuálů, popisů pracovní pozice, organizační struktury, pravidel BOZP,
- *průběžné informace* – účelem je předávání potřebných informací ohledně dění v organizaci, pěstování identifikace s organizací, např. rozhovor, pravidelné pracovní porady, písemné sdělení v organizaci, nepravidelné pracovní porady, bulletiny, interní časopisy, nástěnky, výroční zprávy, mimopracovní setkání, firemní rituály, intranet, elektronická pošta, pracovní vyjednávání, firemní večírky,
- *personální systémy* – účelem je motivace a oceňování výkonu, hodnocení výsledků, plánování dalšího osobního rozvoje zaměstnanců, analýza spokojenosti zaměstnanců formou finančního ohodnocení, nefinančních výhod, hodnotících systémů, dotazníků spokojenosti, školicích a vzdělávacích programů,
- *vnější vlivy* – účelem je doplnit celkový obraz o firmě formou firemní reklamy, firemních předmětů, oblečení, prezentací v médiích, dnů otevřených dveří.

⁶² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 219.

⁶³ MATOUŠKOVÁ, Denisa. [Užití psychologické smlouvy v podniku: případová analýza, Brno, 2020.\(muni.cz\)](https://is.muni.cz/th/ecqme/BP_Psychologicka_smlouva.pdf) [online]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Podniková ekonomika a management. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D. s.35. Podle Michalík a Paleček (2010, s.56-57). [cit.2023-03-06]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ecqme/BP_Psychologicka_smlouva.pdf

3.4. Vztahy v organizacích

Jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících to, jak psychologická smlouva bude fungovat jsou mezilidské vztahy uvnitř organizace.

Vztahy na pracovišti významně ovlivňují fungování psychologických smluv mezi zaměstnanci a tím přispívají k úspěšnému fungování organizace. Uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i organizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy ovlivňují všechny ostatní personální činnosti.⁶⁴

Vztahy v organizacích je možné členit:⁶⁵

- *zaměstnanecké vztahy*-vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jsou upraveny zákoníkem práce, kolektivní smlouvou či jiným dokumentem,
- *vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením* – převážně odbory nebo komorami zaměstnanců, stavovskými organizacemi, jsou upraveny pravidly vymezující práva a povinnosti svých členů,
- *vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdružení zaměstnavatelů*- tzv. kolektivní pracovní vztahy, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami,
- *vztahy mezi nadřízeným a podřízeným* – upravované pracovní smlouvou, řádem organizace, pracovním řádem atd.,
- *vztahy k zákazníkům a veřejnosti* – upravené řadou zvláštních pravidel,
- *vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci* – často upravované organizačním či pracovním řádem,
- *vztahy mezi pracovníky* – obvykle neformální vztahy, běžné, sociální vztahy, mezilidské vztahy mezi spolupracovníky, většinou nejsou upravené žádnými předpisy, některé organizace usilují o formální rámec těchto

⁶⁴KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s.326.

⁶⁵Tamtéž, s.325-326.

vztahů, aby nedocházelo k různým nedorozuměním, jedná se o čistě pracovní vztahy, které lze dělit po vertikální a horizontální linii.

Odbory a kolektivní vyjednávání

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců, pracovníků určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv. Postavení, práva a oblasti působnosti odborových organizací jsou upraveny zákony a jinými právními předpisy.⁶⁶

Odborové organizace mají právo:⁶⁷

- *rozhodování*-v případě stávky, pokud zaměstnancům hrozí ohrožení jejich zdraví a života,
- *spolurozhodování*-v případě všech opatření zaměstnavatele, u kterých je požadován souhlas odborového orgánu,
- *součinnosti*-mezi zaměstnavatelem a odbory, povinnost projednat některá opatření je zakotvena v zákonných předpisech, některé organizace však projednávají i jiné záležitosti v souvislosti se zaměstnanci a organizací,
- *kontrola*-především kontrola dodržování kolektivní smlouvy, dodržování předpisů pracovněprávních, předpisů o ochraně zdraví a bezpečnosti práce, vyřizování stížností odborářů.

Jejich úkolem je hájení zájmů a práv zaměstnanců, které se uskutečňuje procesem kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelem a jeho zástupci. Výsledkem je kolektivní smlouva.

⁶⁶Zákon č. 2/ 1991 Sb. *Zákon o kolektivním vyjednávání*. Aktuální znění 1.4.2011-31.12.2023 (verze 11). In: zákony pro lidi.cz. [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>.

⁶⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 331.

Oblastmi kolektivní smlouvy v České republice jsou:⁶⁸

- *kolektivní vztahy*-vztahy mezi odbory a organizací, pracovní řád,
- *individuální pracovní vztahy*-pracovní poměr, režim, pracovní doba, bezpečnost práce a ochrana zdraví, vzdělávání pracovníků, sociální podmínky, stížnosti pracovníků,
- *mzdová oblast*-např. tarifní systém, minimální mzdy apod.

Kolektivní smlouvy dávají pracovním vztahům v organizaci určitý řád a jsou výrazem participace pracovníků na řízení a rozhodování v organizaci zprostředkovaně přes jejich zástupce.⁶⁹

3.5. Péče o talenty a rozvoj zaměstnanců

Organizace by měly zajistit efektivní využívání tvořivého myšlení a novátorství podporou a hledáním talentů v organizaci. V dnešní době mnoho organizací zavádění inovací a tvořivosti ze strany zaměstnanců naopak trestá, v tom lepším případě se vymezí určitá skupina pracovníků, kteří mají pravomoci přinášet inovativní činnosti do organizace.

S rychlým rozvojem technologií je zde více než na místě rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků. V současnosti spousta organizací trpí jejich nedostatkem, organizace musí být schopné pružně a rychle reagovat na vnější změny a konkurenci, měly by se tak snažit co nejvíce rozvinout schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců, které by mohly přispět k rozvoji a dalšímu lepšímu fungování organizace. Rozvoj pracovníka a možnost získání nových pravomocí obvykle přináší velkou motivaci a další důvod, proč zůstat v organizaci.⁷⁰

⁶⁸KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s.332.

⁶⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 333.

⁷⁰SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969, s.26.

Pravdou je, že každý člověk má nadání a schopnosti vykonávat jiné činnosti a ty pak vykonává raději než ty, ke kterým vztah a přirozené vlohy nemá, nazýváme je „motivovanými schopnostmi“.⁷¹

K omylům v řízení talentů patří, že dovednosti a znalosti jsou důležitější než nadání. Tato představa se uplatňuje již na začátku výběrového řízení, kdy se posuzují jen papírové, oficiální certifikace, dosažené vzdělání, ale zapomíná se na posouzení přirozených schopností uchazeče, které určují budoucí výkon na daném místě. Problémem je, že nadání se dá hůře identifikovat než pouze „naučené schopnosti“.

Další mylnou představou je, že se správným školením, vedením a vhodným přístupem se lidé dají zaučit v téměř jakémkoli zaměstnání, to souvisí s americkou ideou „že člověk může dokázat cokoli, pokud tomu bude věřit“. Pravdou je, že se opravdu pracovním pozicím naučit mohou, ale nebude je to bavit, nebudou v nich vynikat a budou se postupně odcizovat, mohou vyhořet a zaměstnání opustit. Organizace se neustále dopouštějí omylu přesvědčení, že zaměstnanec je ten, kdo by se měl přizpůsobovat, ten se ve většině případů samozřejmě přizpůsobí, jelikož musí uspokojit své základní potřeby a zaměstnavatel tak nemá velikou potřebu správně využívat potenciál talentů v organizaci.⁷²

3.6. Motivace zaměstnanců v organizaci

Motivovaní lidé se snaží něčeho dosáhnout, nemotivovaní jsou neaktivní a neteční. Podle klasického modelu motivace po uspokojení fyziologických potřeb se motivace snižuje, člověk tak potřebuje další podněty k další motivaci, tou je motivace psychologická. Motivace se sníží v případě nefunkčnosti psychologické smlouvy.

Motivace prostupuje všemi oblastmi, které spadají do řízení lidských zdrojů, patří k nim kontrola a hodnocení pracovníků, jejich odměňování, rozvoj a vzdělávání. Motivaci pracovníka také ovlivňuje to, jakou důvěru mu dává zaměstnavatel při udělování pravomocí a v jaké míře se může podílet na

⁷¹ BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, s.63.

⁷²Tamtéž, s.62-64.

rozhodování v organizaci. Motivace souvisí s uspokojováním potřeb pracovníků, jejichž problematikou se zabýval ve svých teoriích především A. Maslow, F. Herzberg, C. Alderfer. Každého zaměstnance motivuje něco jiného, je tak vhodné zvolit individuální přístup k jeho motivaci. Nelze spoléhat na fakt, že zaměstnanec bude dostatečně motivován pouze finančním ohodnocením, i přestože je to důležitý motivační faktor k udržení dlouhodobé výkonové motivaci, k fungování psychologické smlouvy je bohužel nedostačující.⁷³

Manažer musí umět motivovat své spolupracovníky, k tomu ale musí umět motivovat především sám sebe. Měl by vyvolávat důvěru u svých spolupracovníků a jít příkladem. K motivaci přispívají dobré vztahy, hodnocení práce, informace o úspěších týmů a firmy. Úspěch organizace do značné míry spočívá na výkonu svých zaměstnanců a výkony zaměstnanců jsou závislé na jejich motivaci. Manažer by měl pracovníky motivovat rozdílně podle jejich individuálních odlišností, např. zaměstnanci s menší pracovní morálkou by měli být pod větší kontrolou a naopak ti, kteří mají větší úroveň pracovní morálky, by měli mít větší prostor k volnosti v rozhodování, seberealizaci a samostatnosti.⁷⁴ Touto problematikou se blíže zabývá Teorie XY McGregora.⁷⁵

Motivovat můžeme jak po formální, tak neformální stránce, kombinace obou je velice důležitá.

4. FIREMNÍ KULTURA

4.1. Pojem

Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.⁷⁶

⁷³URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing, 2017. s. 151

⁷⁴MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie.* 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 123-125

⁷⁵MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie.* 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s.208. Teorie XY.

⁷⁶LUKÁŠOVÁ, Růžena, *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada Publishing, 2010, s.12.

Pojem organizační kultura se rozvíjí v 80. letech minulého století, přičemž první zmínky o ni jsou již v 60. letech, důvodem pozornosti se stal ekonomický růst Japonska a kniha autorů Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982), jejímž hlavním sdělením byl závěr autorů, že „excelentní“ společnosti mají určité kulturní kvality zajišťující jejich úspěch a další práce upozorňující na význam měkkých faktorů pro řízení a úspěch organizace.⁷⁷

Kultura organizace nám dává možnost pochopit fungování organizace, jsou zde dva přístupy vymezení organizační kultury: *interpretativní přístup* vymezuje, čím organizace je, má kořeny v kulturní antropologii, podle tohoto přístupu je organizace jako kultura systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem chování, ty pomáhají pochopit lidskou stránku fungování organizace, jsou to veškeré prvky a symboly organizace a *objektivistický přístup* chápe kulturu jako něco, co organizace má, ovlivňuje fungování organizace a výkonnost organizace a může jí cílevědomě utvářet a měnit.⁷⁸

Organizační kultura je v podstatě osobitou a individuální prezentací firmy jak navenek, tak uvnitř organizace.

Organizační kultura a jednotlivec

Ve chvíli, kdy nový pracovník nastoupí do organizace, stává se součástí socializačního procesu, učí se poznávat normy a hodnoty organizace. Někdy se ztotožní s firemní kulturou ještě před nástupem do organizace, tento proces je označován jako „předvolba“. V případě předvolby se zaměstnanec rychle adaptuje v organizaci a ví, co má očekávat. V opačném případě, kdy předvolba chyběla, může zaměstnanec zjistit, že nebude schopen se kultuře přizpůsobit, je rozladěn a pravděpodobně organizaci opustí, a to jak z vůle vlastní nebo je organizací propuštěn.⁷⁹

⁷⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena, *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s.15.

⁷⁸Tamtéž, s. 15-16.

⁷⁹Tamtéž, s.38.

Typy vztahu jedince k organizační kultuře:⁸⁰

- *jednoznačné dodržování*-jednotlivci jsou pevně přesvědčeni o fungování organizační kultury, plně se ztotožňují,
- *nucené dodržování*-zaměstnanci se sice chovají ve shodě s direktivami kultury, mají však výhrady, příkladem mohou být vtipy na úkor organizace a těch, co kulturu bezmezně vyznávají,
- *utajené nedodržování*-jedinec navenek vyslovuje souhlas s normami a hodnotami organizace, skrytě je však nedodržuje a neuznává,
- *otevřené nedodržování*-pracovníci zcela otevřeně nesouhlasí s normami a hodnotami organizace, to si mohou dovolit, pokud mají jistotu, že je nepostihne sankce.

Funkce organizační kultury ve vztahu k organizaci a jednotlivci:⁸¹

- *redukuje konflikty uvnitř organizace* – i přes subkultury, které vznikají v organizacích, jeli dostatečně silná, stává se dominantní a napomáhá tak soudržnosti, integruje, spojuje,
- *zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu*-silná kultura sdílí cíle organizace, zakládá hodnoty a normy chování, harmonizuje organizaci jako celek a zajišťuje žádoucí chování a disciplínu zaměstnanců,
- *redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu*-pracovníci si osvojují sdílená přesvědčení a názory týkající se toho, co je důležité a jak je obvyklé se chovat, tím se snižuje jejich nejistota, jeli kultura v souladu s hodnotami a vnitřními normami, pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost,
- *je významným zdrojem motivace pracovníků* – pokud pracovníci považují svou práci za smysluplnou, cítí se důležitou součástí organizace, ztotožňují se s jejími cíli a posláním,

⁸⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena, *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s.38-39. Čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře identifikovala K.A.Golden(1992).

⁸¹Tamtéž, s.40.

- *silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou* – je zdrojem motivace a spokojenosti, a tedy velice efektivním zdrojem fungování organizace, velkou konkurencí.

Rámcově se organizační kultura může definovat v několika bodech, ve shodě názorů několika autorů, jako soubor:⁸²

- *základních přesvědčení* – zafixované představy o fungování reality, fungující zcela automaticky, jsou stabilní, je těžké je měnit, podle Edgara Scheina je to jádro kultury, které ovlivňuje kognitivní procesy příslušníků dané kultury,
- *hodnot a postojů*-to co je pro jednotlivce či skupinu důležité se promítá do postojů, které lidé zaujmají, co považují za dobré a špatné, důležité pro organizaci a je samotné, organizace mívají svůj hodnotový systém formulovaný v kodexech anebo je sdílejí s vnějším prostředím, aby si utvářely image organizace, realita naplňování těchto hodnot v organizacích často pokulhává,
- *norem chování* - jsou to neformální pravidla chování v organizaci, které sdílejí zaměstnanci a jejichž dodržování je odměňováno nebo naopak, má psychologický charakter, příkladem normy může být vstřícnost k zákazníkům, práce nad rámec své pracovní doby, sdílení informací nebo vyhýbání se odpovědnosti, nedostatek iniciativy, neprojevat svůj názor, starat se jen o sebe, to vše ovlivňuje chování pracovníků a zajišťuje tak předvídatelnost prostředí, pokud to podporuje výkonost organizace, není třeba formálního kontrolního systému,
- *nemateriálních artefaktů*-organizační mluva, historky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály, hrdinové,
- *materiálních artefaktů* – firemní architektura a vybavení.

Jednotlivé prvky tvoří obsah organizační kultury, ty spolu vzájemně souvisí a doplňují se, nemohou fungovat samostatně.

⁸² LUKÁŠOVÁ, Růžena, *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010., s.18-22.

Pokud většina pracovníků sdílí tyto složky kultury, hovoříme o ní jako o „silné kultuře“, při absenci sdílení jako o „slabé kultuře“.⁸³

Struktura organizační kultury je různě vymezena podle modelů. V současnosti je nejznámější a nejvíce využívaný Scheinův model organizační kultury⁸⁴dělící jednotlivé prvky podle toho, jak jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné vnitřními zásahy ze strany vedení organizace. Rozlišuje tři roviny, těmi jsou:⁸⁵

- *artefakty*-pro pozorovatele nejviditelnější rovina organizační kultury, dají se vidět, slyšet, snadno popsat, jsou materiální a nemateriální, dají se snadno ovlivnit,
- *hodnoty a normy chování* – představují rovinu částečně vědomou, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelnou a managementem částečně ovlivnitelnou,
- *základní přesvědčení*-představuje nejhlubší, nevědomou rovinu, patří sem názory a myšlenky, které jsou pro členy organizace samozřejmé.

4.2. Zdravá a nezdravá firemní kultura

Zajímavé je rozdělení organizačních kultur podle typologie na zdravé a nezdravé(patologické).

Rámcové rozdělení typologií organizační kultury:⁸⁶

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí,
- typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace,
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

⁸³ MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s.28.

⁸⁴ SCHEIN Edgar, přední autor zabývající se problematikou organizační kultury.

⁸⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena, *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s.26.

⁸⁶ Tamtéž, s.99.

Typologie organizační kultury s patologickým obsahem:

Pokud jsou lidé s určitými neurotickými styly chování vrcholovými manažery velkých organizací, neurotické chování se tak projeví i v organizační kultuře.

Podle Manfreda F.R. Ketse de Vries a Danny Miller (1984) lze vymezit typologii nezdravé, patologické kultury organizace na základě neurotických osobnostních stylů:⁸⁷

- *organizace paranoidní* – manažeři firem jsou ovládnuti strachem a nedůvěrou v ostatní, jsou přehnaně ostražití a zavádí přehnané kontrolní a informační systémy, organizace zaznamenávají velké množství informací, které analyzují, reagují hlavně na vnější prostředí, např. pokud konkurence sníží ceny, organizace jedná stejně, má mnoho cílů, také předmětů podnikání, opatrně se rozhoduje, je konzervativní, neustále se konzultuje i za pomoci expertů, moc je v rukou vrcholového managementu,
- *kompulzivní (obsedantní) organizace* – manažeři jsou dogmatici a perfekcionisté, v organizaci je vše pečlivě naprogramováno, panuje obava, že jakékoli odbočení od programu a postupů, které jsou dány, by organizaci zničilo, je zde neochota měnit zavedené postupy a metody práce, daří se jí ve stabilním prostředí, v měnícím se vnějším prostředí rychle zaniká,
- *histrionská organizace*-manažer chce upoutat pozornost, je dramatický, silně vyjadřuje své emoce, takové firmy jsou aktivní, riskující, impulzivní, akce jsou nahodilé, nepromyšlené, cílem je se zviditelnit, interní problémy jsou často ignorovány, klíčová rozhodnutí málokdy konzultuje s podřízenými a experty, nezabývá se věcmi do detailu,
- *depresivní organizace* – manažer je pesimista bez motivace, nerozhodný, organizace jsou konzervativní, pasivní, apatické, byrokratické, manažeři se brání změnám, vyhýbají se rozhodnutím, vše funguje automaticky stejně po celou dobu, orientuje se dovnitř, řeší nepodstatné záležitosti v organizaci, vnější trh nesledují, fungují ve stabilním prostředí, pokud mají zavedenou klientelu a neohrožující konkurenci,

⁸⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena, *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s.132-137.

- *schizoidní organizace* – manažer žijící ve světě svých představ, nemá zájem o okolí, lidi, je izolovaný, lhostejný, nižší management se snaží dostat do přízně lídra, aby ho mohli ovlivňovat a získat tak vliv a výhody, není tak zde žádná spolupráce, ale boj, kontrola je nedostatečná, kariéristi a jejich hry, žádná orientace na vnější prostředí, fungování firmy je tak na druhé koleji.

Tyto typologie samozřejmě mohou být kombinací, málokdy jsou v čisté formě.

Seznam znaků, kterými se nezdravá firemní kultura vyznačuje je obrovský, organizace může mít zdravou kulturu, ale pokud bude zaměstnávat „nezdravé“ manažery, nemůže dost dobře fungovat. Nezdravá firemní kultura se projevuje:⁸⁸

- nutí pracovníky vybrat si mezi osobním životem a kariérou,
- dívá se na zaměstnance jako na náklady, nikoli jako na aktiva, do kterých je potřeba investovat,
- pracovníky vnímá jen jako prostředky, nikoli jako živé bytosti,
- jedná se zaměstnanci v tom smyslu, že mohou být rádi, že vůbec mají práci,
- snaží se kontrolovat, místo aby je vybavila pravomocemi nebo s nimi uzavřela partnerství,
- informace jsou zadržovány na úrovni nejvyššího managementu jako prostředek k udržení moci a kontroly,
- vedoucí pracovníci jsou natolik zaujati sami sebou, že jsou zcela odtrženi od postojů a pocitů zaměstnanců,
- vnitřní souboje a konflikty mezi odděleními,
- chování, které je v rozporu s profesními hodnotami, nebo dokonce tolerance a podpora podobného chování,
- snaha své vlastní chyby na ostatní, a naopak přivlastnit si jejich zásluhy a nápady,
- lži, zatajování pravdy nebo jiné neetické chování,

⁸⁸ BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, s.167.

- neustálé změny směru, často způsobené chybami managementu, který není schopen se držet konzistentní dlouhodobé strategie,
- přesvědčení, že zaměstnancům nelze věřit.

Co mají společného nejlepší zaměstnavatelé Ameriky?

Nejlepší zaměstnavatelé Ameriky, ke kterým patří společnosti Smucker's, Alston & Bird a The Container Store, mají společnou filozofii „nejdříve dávat, teprve potom brát“. Jsou přesvědčeni, že pokud svým zaměstnancům nabídnou vhodné podmínky pro výkon zaměstnání, ti se jim pak odvděčí. Preferovaní zaměstnavatelé se nebojí dávat dříve, než něco dostanou zpět, novým zaměstnancům dávají plnou důvěru a jejich výběru věnují velkou pozornost. Většina zaměstnavatelů u nás v současnosti však přijímá své pracovníky na zkušební dobu, což ukazuje jistou nedůvěru vůči přijímanému pracovníkovi, ten tak musí dokázat, že je „hoden“ vykonávat danou pracovní pozici.⁸⁹

4.3. Etické kodexy

Etický kodex je základní podniková norma (předpis nejvyšší významnosti), soubor morálních a společenských pravidel závazných pro zaměstnance, vizitka podniku, nástroj pro řešení etických dilemat.⁹⁰

Je to soubor zásad a pravidel představující minimální hranice přijatelného chování ve společnosti. I přes jejich odlišnost v daných organizacích, je jejich obsah v zásadě podobný, týká se především slušnosti a věrnosti zákonu, bezpečnosti a kvality výrobků, služeb, řešení konfliktů zájmů, uzavírání pracovních smluv, bezpečnosti a zdraví na pracovišti, vztahů mezi dodavateli a zákazníky, zásad zacházení s vnitřními informacemi, řešení korupce při získávání zakázek, otázek ochrany životního prostředí.⁹¹

⁸⁹ BRANHAM Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, s.172.

⁹⁰ Etický kodex České pošty.

⁹¹ MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s.29.

Společnosti mívají svá oddělení Compliance pro řešení etických dilemat a pro oznamování podezření na nekalé jednání. Oddělení Compliance má také organizace Česká pošta, o které bude pojednávat následující praktická část diplomové práce.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

5.1. Úvod do problematiky vnímání psychologické smlouvy pracovníky organizace

V úvodu bych ráda chtěla podotknout, že veškerá zjištění a informace ohledně fungování daného útvaru společnosti Česká pošta, s.p., o kterém bude pojednávat praktická část diplomové práce, jsou na základě autentických zjištění, kterých jsem se sama mohla zúčastnit jako již bývalý zaměstnanec organizace. Informace ohledně strategií a činností, které jsou v rozporu s mlčenlivostí a dodržováním pravidel společnosti, ke které se zaměstnanec zavazuje, tak z pochopitelných důvodů nebudou uvedeny.

Dále bych ráda uvedla, že žádný dotazovaný zaměstnanec se s pojmem psychologická smlouva nikdy nesešel, ani zaměstnanci z řad liniového vedení při nezávazně položené otázce na toto téma, co si pod tímto pojmem představují, neměli o psychologické smlouvě tušení. Chápání pojmu psychologické smlouvy v tuzemských organizacích spíše můžeme přirovnat ke vnímání skutečnosti, jak jsou zaměstnanci spokojeni v organizaci a jak je zaměstnavatel spokojen s výkonem svých zaměstnanců. Je to srozumitelnější. Zaměstnanci a zaměstnavatelé uzavírají psychologické smlouvy, aniž by si toho byli vědomi. Tato oblast je zde stále jednou velkou neznámou. Další příčinou bývá nedostatečná kompetentnost vedení v organizacích. Většina manažerů stále nemá dostatek teoretických znalostí z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, využívání dalšího vzdělávání je stále nedostačující, přesto jsou viditelná jistá zlepšení převážně u dynamicky a moderně smýšlejících organizací. Velkou roli hrají, nejen v problematice vzdělávání, také finanční zdroje, které se prioritně vynakládají na jiná aktiva organizace a oblast dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nejsou upřednostňována. Firmy si stále nechtějí připustit myšlenku jejich přínosu pro růst a prosperitu organizace.

Obsah praktické části

V praktické části nejprve představím společnost Česká pošta a jeden z jejích útvarů, ve kterém byl průzkum proveden, tím je Specializovaný útvar

celních služeb. Útvar je lokalizován na vyměňovací poště Praha 120, Praha Štěrboholy. Blíže představím hodnoty a kulturu organizace, která je prezentována v Etickém kodexu České pošty. Tyto deklarované hodnoty Etického kodexu pak porovnáám s tím, jak jsou dodržovány v praxi na místě daného útvaru, a to na základě mého pozorování.

V návaznosti a v souladu s cílem práce a jejím teoretickým základem položím několik výzkumných otázek, jejichž zodpovězení pomocí použitých výzkumných metod (těmi jsou dotazování, pozorování a rozhovor) pomůže alespoň částečně odhalit současné problémy, které vnímají pracovníci uvnitř organizace, a které tak ovlivňují jejich spokojenost a psychologické smlouvy.

5.2. Česká pošta, s. p., zaměstnavatel

Česká pošta patří k největším zaměstnavatelům v České republice, která svým zaměstnancům, cituji: „nabízí stabilní zaměstnání, zajímavou práci, možnost osobního profesního růstu napříč společnostmi, dobré finanční ohodnocení, moderní péči o zaměstnance, jedinečnou příležitost pro ty, kteří přicházejí s odhodláním přijímat výzvy“.⁹²

Dále nabízí čtyři základní benefity, těmi jsou příspěvek na stravování, týden dovolené navíc, příspěvek na životní a doplňkové penzijní spoření a další benefity jako sociální výpomoc a bezúročná půjčka.

Česká pošta, s. p., je státním podnikem, který provozuje poštovní služby po celém území České republiky, zaměstnává téměř 26 tisíc zaměstnanců, patří tak co do počtu svých zaměstnanců k největším českým společnostem.⁹³

Poslání a strategické cíle

Posláním České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Česká pošta zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb a usiluje o jejich efektivní zajištění. Chce být efektivním a

⁹² Intranet ČP. Přístupné pro zaměstnance organizace Česká pošta, s.p.

⁹³ Česká pošta. In: Česká pošta[online]. Poslední aktualizace 4. 3. 2023 v 18:06.[cit. 2023-03.06]
Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1_po%C5%A1ta

atraktivním zaměstnavatelem. Česká pošta spolupracuje se státní správou, má hustou síť poboček, je provozovatelem systému datových schránek a sítě ministerstva vnitra.

Právní postavení podniku

Podnik je právnickou osobou, jeho právní a majetkové postavení upravuje zákon č.77/1997 Sb., Zákon o státním podniku, v platném znění. Česká pošta byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky 1.března 1993.⁹⁴

Organizační struktura⁹⁵

Generální ředitel jako statutární orgán České pošty řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Rozhoduje o všech záležitostech podniku, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele podle §12, Zákona o státním podniku⁹⁶ a zakládací listiny České pošty nebo nejsou v působnosti Dozorčí rady České pošty.

Dozorčí rada

Dozorčí rada má dvanáct členů a dohlíží na činnost generálního ředitele a realizaci podnikatelských záměrů České pošty, s.p. v souladu se zákonem č.77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění. Osm členů rady je jmenováno a odvoláváno zakladatelem a čtyři členové jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci podniku.

Pod generální ředitelství spadají tři divize a devět úseků, těmi jsou *divize finanční služby a prodej*, *divize státní poštovní služby* a *divize logistika*, pod kterou spadá také Specializovaný útvar celních služeb.

⁹⁴ KOUBOVÁ, Kateřina. *Právní postavení podniku Česká pošta*. Intranet České pošty[online]. 30.3.2022, [cit. 2023-02-27].

⁹⁵ *Česká pošta. Organizační struktura*. [online]. 2022. [cit.2023-03.06]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/organizacni-struktura>

⁹⁶Zákon č. 77/1997 Sb. *Zákon o státním podniku*. Aktuální znění 1.1.2023 (verze 12). In: zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-77>

Divize finanční služby a prodej

Řídí a koordinuje personální, procesní, obchodní a ekonomické činnosti v oblasti finančních služeb a prodeje, provoz peněžních služeb, mezinárodních peněžních služeb, specifických úloh a aplikačních technologií ČP.

Divize státní poštovní služby (pošta)

Řídí a koordinuje personální, procesní, obchodní a ekonomické činnosti v pobočkové síti. Plní požadavky na provoz pobočkové sítě stanovené legislativou, vytváří metodickou podporu v obchodních oblastech a v provozních procesech. Poskytuje vstupy a podílí se na plánovacím procesu v oblasti výnosů a nákladů pobočkové sítě a řízených specializovaných útvarů, zajišťuje a předkládá návrhy na reporty a analýzy strategií a standardních činností vázajících se k činnosti pobočkové sítě, monitoruje jeho implementaci. Navrhuje a koordinuje standardizaci obchodních a provozních procesů. Realizuje výrobu a dodávky poštovních známek, jiných cenin a filatelistického zboží.

Divize logistika

Díky propracovanému logistickému systému se řadí k největším na tuzemském trhu v distribuci zásilek. Je součástí kritické infrastruktury státu. Unikátní distribuční síť umožňuje doručovat v rámci ČR každý den na každou adresu a poskytuje expresní doručování i vrácení zásilek. Třídění zásilek zajišťuje osm velkokapacitních center rozmístěných po celé zemi. Nabízí všechny varianty doručování, na adresu, na výdejní místo na paletovou přepravu. Stará se o mezinárodní poštovní provoz a doručuje do více než 220 zemí, do 120 pak v expres režimu. Přijímá zásilky zahraničních poštovních operátorů a zajišťuje zpracování zásilek z čínských e-shopů pro celou Evropu. Nabízí nejširší výběr služeb v rámci logistických operátorů v ČR. S celým světem ji propojuje i nové logistické centrum v Mošnově, které bude mít díky novým technologiím schopnost odbavit i 1 milion zásilek denně, areál bude napojen na silniční, leteckou i vlakovou síť, ale i prvním kontejnerovým terminálem v dějinách pošty.

Pod úseky spadá obchod a marketing, úsek správa majetku a strategické investice, úsek finance, úsek ICT a e-Government, úsek transformace a

technologie, úsek generálního ředitele, *úsek řízení lidských zdrojů*, úsek vnější a vnitřní vztahy, útvar bezpečnost.

Úsek řízení lidských zdrojů

Spadá do přímé podřízenosti generálního ředitele. *Zajišťuje tvorbu a realizaci koncepce řízení lidských zdrojů, mzdové a sociální politiky, vzdělávání, personální administrativní procesy. Zajišťuje jednání s odborovými partnery, kolektivní vyjednávání a tvorbu a aktualizaci kolektivní smlouvy. Spravuje firemní hodnoty a rozvíjí firemní kulturu.*

ÚLZ se skládá z útvarů:⁹⁷

- *Specializovaného útvaru odměňování (ODM),*
- *Útvar front office (FO),*
- *Útvar rozvoj lidských zdrojů (RLZ),*
- *Útvar personální procesy – back office (PP),*
- *Manažer HR pro personální a kolektivní vztahy,*
- *Základní činnost ÚLZ,*
- *Tvorba a realizace koncepce řízení lidských zdrojů,*
- *Tvorba a realizace koncepce mzdové a sociální politiky,*
- *Kolektivní vyjednávání,*
- *Tvorba a realizace koncepce vzdělávání.*

Kolektivní smlouva České pošty⁹⁸

Vyjednávání ohledně kolektivní smlouvy probíhají od července 2018, od 1.1.2019 nemá Česká pošta platnou kolektivní smlouvu, vedení rozhodlo, že dokud nebude mít organizace platnou kolektivní smlouvu, budou v platnosti výhody z kolektivní smlouvy vyjednané v minulosti, ty jsou zatím zakotveny v interních předpisech.

⁹⁷ Intranet ČP

⁹⁸ Intranet ČP a vyjádření člena odborů.

Odborové organizace v současnosti vyjednávají o navýšení platů, zaměstnanci dostali jednorázový plošný bonus na konci roku 2022 a v roce 2023 došlo ke schválení navýšení platů o 5 %.

5.3. Firemní kultura a etický kodex České pošty⁹⁹

Firemní kultura

Organizace má snahu se stát moderní a efektivně řízenou společností, jejím základem jsou zaměstnanci, jejichž chování a přístup k práci ovlivňuje další růst podniku, organizace chce dosáhnout toho, aby měli snahu se dál rozvíjet a byli flexibilní, otevření pro klientskému přístupu a hledali nová řešení k daným úkolům. Aby tyto cíle mohly být uskutečněny, musela být definována firemní kultura organizace, což je soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které sdílejí všichni zaměstnanci, zásady na jejichž základě jsou pak hodnoceni.

Etická deklarace České pošty

Česká pošta, s.p. jako subjekt, který ctí etické hodnoty, je transparentní a má zaveden odpovídající compliance management systém. Česká pošta získala certifikát „Etická firma“, který uděluje Compliance Academy na základě posouzení nastavení a řízení organizace s ohledem na etické, morální a právní jednání a naplňování firemních hodnot. V souvislosti s procesem certifikace byla generálním ředitelem přijata a vedením podniku podpořena Etická deklarace České pošty jako vyjádření hodnot a postojů, kterými se organizace řídí.

Etický kodex a Compliance linka České pošty

Česká pošta stanovila principy žádoucího a neakceptovatelného v etickém kodexu. Etický kodex souvisí s naplňováním firemní kultury organizace. K nedodržování hodnot uvedených v Etickém kodexu České pošty ze strany zaměstnance většinou dochází z důvodu nedodržování psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanec například začne pravidla a hodnoty záměrně porušovat, ztrácí zájem o dodržování hodnot a spolupráci se

⁹⁹ Etický kodex České pošty.

zaměstnavatelem. Pokud zaměstnání neopustí je to především z důvodů finančních a relativní jistotě zaměstnání u státního podniku.

Etický kodex České pošty je souborem morálních a společenských pravidel a stanovuje zásady profesionálního chování zaměstnanců a zaměstnankyň při výkonu práv a povinností, které vyplývají z jejich pracovněprávního vztahu k České poště.

Smyslem kodexu je vymezit zaměstnancům České pošty hranice žádoucího chování vůči zaměstnavateli, spolupracovníkům, zákazníkům, obchodním partnerům ČP a státním institucím a tím vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru v činnosti této organizace.

V kodexu je uvedeno, že zaměstnanec se může kdykoliv obrátit na svého nadřízeného, aby jim přiblížil a vysvětlil, jak se obsah kodexu projevuje v jejich práci.

V kodexu se výslovně uvádí, že pokud si zaměstnanec nebude jist v případě chování, které by mohlo být v rozporu s obsahem kodexu, měl by danou situaci konzultovat se svým nadřízeným, úsekem řízení lidských zdrojů, ombudsmanem pro zaměstnance nebo Compliance České pošty.¹⁰⁰

5.4. Etický kodex a firemní hodnoty České pošty

Dle kodexu jsou *hodnoty České pošty* přirozenou nadstavbou kodexu a *jsou základem firemní kultury*. Jsou to atributy společné všem zaměstnancům, jedná se o vzorce chování, které jsou považovány za správné a důležité pro fungování podniku, od jednotlivců po všechny úrovně managementu. Chování zaměstnanců se odráží ve vnímání České pošty u zákazníků a potenciálních uchazečů o zaměstnání na trhu práce. Forma žádoucích projevů profesního chování tak vyplývá z kodexu a jeho hodnot.

Co se týče naplňování psychologické smlouvy, se každý potenciální uchazeč o zaměstnání může seznámit s hodnotami, které Česká pošta vyznává a

¹⁰⁰ Podnikový compliance program proti korupci a dalším formám nekalého jednání v České poště zřízen v rámci Resortního interního protikorupčního programu Ministerstva vnitra.

předejít tak k pozdějšímu nedorozumění ohledně jeho očekávání a naplňování psychologické smlouvy.

Hodnoty Etického kodexu České pošty a praxe

V této části budou uvedeny jednotlivé hodnoty Etického kodexu České pošty a příklady jejich fungování v praxi. Vše na základě metody přímého pozorování.

- Hodnota 1. *Spokojený zákazník je náš cíl.* Znamená, že zaměstnanci v telefonické a e-mailové komunikaci mezi sebou i se zákazníky mají jednat a komunikovat zdvořile, otevřeně a vstřícně, aby šířili dobré jméno České pošty, snažit se předcházet konfliktům a případné chyby a nedorozumění řešit v klidu a s rozvahou. Zaměstnanec má dbát o svůj vzhled a oblékat se přiměřeně své pozici, udržovat pořádek na pracovišti. Zaměstnanec má fandit podnikání České pošty a být hrdý na její produkty a služby, dále mu má záležet na potřebách zákazníků a kolegů, aktivně s nimi komunikovat, předvídat jejich požadavky a řešit je.

Praxe: Pokud dochází k porušování psychologické smlouvy a zaměstnanec je ovlivňován negativními myšlenkami, tak v komunikaci začne být nepříjemný, bez velké snahy řešit potřeby jiných, komunikaci se bude snažit vyhnout. V opačném případě může docházet k verbálním konfliktům, je znechucen a zcela jistě nebude velkým fanouškem podnikání organizace a hrdý na její služby a produkty.

Na oddělení se tyto tendence vyskytují kdykoliv po schválení nějakého nového nařízení ohledně postupů, metodiky prováděné pracovní činnosti. Většinou se zavádí to, co již zavedeno bylo předešlým vedením a následně pak bylo zrušeno. Nové vedení věc předkládá jako inovativní. Zaměstnanci, kteří pro společnost pracují již delší dobu, tak v těchto zavedených inovacích spatřují nesmyslnost, to způsobuje napjatou atmosféru na pracovišti. Po určitém časovém období se vše opět dostává do starých „kolejí“, a i přes počáteční nesouhlas a negativní odezvy se nic zásadního nestane, zaměstnanci plní své pracovní úkoly dál. Myslím si, že toto chování zaměstnanců způsobuje pocit jisté stability zaměstnání státního podniku a jistota pravidelné mzdy, relativně dobré vztahy mezi zaměstnanci

a vcelku „pohodové pracovní prostředí“. Pozitiva tak zatím převažují nad negativy.

- Hodnota 2. *Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu.* Zaměstnanec podle této hodnoty plní úkoly podle zadání nadřízených v požadované kvalitě, rozsahu a termínu, pracuje samostatně bez nutnosti kontroly, pro řešení úkolů využívá maximum svých kapacit a náročné úkoly jsou pro něj výzvou. Systematicky pracuje na odstranění svých nedostatků, aby dosáhl požadovaného výsledku.

Praxe: Z mého pozorování bych řekla, že zaměstnanci i přes neustálé „stěžování si“ jsou ochotni učit se novým věcem, většina z nich má snahu problém řešit a případně zkušenějšího kolegu poprosit o pomoc, kolegiální výpomoc zde funguje. V roce 2021, ze strany vedení bylo špatně odhadnuto kolik zaměstnanců je zapotřebí ke splnění nového úkolu, organizace se dostala do velkého skluzu v plnění termínů, zaměstnanci neměli nárok na volno, museli pracovat přes čas, aby zvládli velký objem práce, která musela být vykonána v daném časovém úseku. V tomto období zaznamenala organizace v očích zákazníka špatné hodnocení. Zaměstnanci pod vlivem velkého tlaku ze strany vedení k němu zaujali negativní postoj. Několik zaměstnanců poté opustilo organizaci a několik o této variantě dále uvažuje a chystá se najít nové zaměstnání, jelikož se obává opakování „historie“.

- Hodnota 3. *Odpovědnost je pro nás samozřejmostí.* Zaměstnanec zná popis své činnosti, technologické postupy a předpisy, měl by podle nich konat, dodržuje se harmonogram práce a termíny, neslibuje se nic, co se nedá splnit, dělá se maximum pro splnění úkolu, každý buduje dobré jméno České pošty a identifikuje se s ní, zná Etický kodex a firemní hodnoty, společenskou odpovědnost podniku, netoleruje se nečestné a nezákonné jednání, dodržují se bezpečnostní limity, s majetkem se nakládá zodpovědně a bezpečně, s informacemi České pošty také.

Praxe: Samozřejmostí jsou školení ohledně bezpečnosti. Problémem jsou sliby. Je zde velká snaha dodržet termíny i za cenu ohrožení kvality. Vždy se najde někdo v takovém počtu jednotlivců, kdo bude mít potřebu poškodit jméno společnosti. Důvodem samozřejmě může být ztráta loajality

k organizaci, pokud dochází k nedodržování slibů ze strany organizace a s tím souvisí i porušení psychologické smlouvy.

- Hodnota 4. *Hledáme nové cesty*. Zaměstnanec má pozitivně reagovat na změny. Nehledají se důvody, proč něco nejde, ale hledají se způsoby, jak věc vyřešit, návrhy změn a zlepšení jsou vítány, znalosti a dovednosti si zaměstnanec má uchovat na požadované úrovni a také je dál rozvíjet a uvádět do praxe, zaměstnanci mají být připraveni zastoupit své kolegy a učit se nové činnosti, mají se inspirovat nejlepšími kolegy, nadřízenými nebo příklady odjinud, stále se zdokonalovat a s kolegy sdílet znalosti a osvědčené pracovní postupy.

Praxe: Je zde prostor k vyjádření, podání nějakého návrhu, nápadu, to vše je ale zřídka uvedeno v praxi. To vyplývá i z vyjádření dlouhodobě zaměstnaných pracovníků. V současnosti zde nevidím snahu ze strany zaměstnanců dávat nové návrhy na různá zlepšení, v tomto ohledu zde panuje jistý druh pasivity. Zaměstnanci se převážně učí od svých kolegů. Nevidím zde přirozený respekt k nadřízeným, možná je to i z důvodu neustálé obměny managementu.

- Hodnota č.5. *Jsme loajální tým*. Vnímáme Českou poštu jako jeden velký tým, pracujeme týmově v rámci útvaru i v rámci celé České pošty, aktivně spolupracujeme s nadřízenými, s kolegy na pracovišti i mimo něj, komunikace je srozumitelná a otevřená, sdílené informace potřebné, respektujeme odlišné názory, nevyvoláváme konflikty, podporujeme týmového ducha, vítá se názorová různost, konstruktivní diskuse k nalezení řešení.

Praxe: Na pracovišti je týmová spolupráce zjevná, i přes malé rozpory mezi spolupracovníky v organizaci, což je přirozené vzhledem k jejich vysokému počtu. Sdílené informace někdy nepřicházejí včas. V současné době je vyvíjen tlak ze strany nejvyššího vedení na fungování České pošty a pracovní povinnosti zaměstnanců, dobré vztahy na pracovišti jsou tak činitelem, který zachovává jejich relativní klid a spokojenost. Z pohledu pozorování chování zaměstnanců a celkové atmosféry v organizaci lze říci, že dodržení všech uvedených hodnot Etického kodexu je jedna velká scient fiction.

6. EMPIRICKÁ ČÁST

Specializovaný útvar celní služby

Útvar je zařazen v rámci divize logistika, sídlí v Praze Štěrboholy, na vyměňovací poště Praha 120. Útvar se skládá z oddělení avíza, reklamačního oddělení, deklarantů juniorů a seniorů. Výzkumná část se týkala především deklarantů seniorů.

V této části práce došlo ke sběru dat a informací potřebných k získání obrazu fungování a nastavení psychologické smlouvy a spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Ve vybraném útvaru společnosti bude přímý rozhovor se středním liniovým manažerem nahrazen záznamem z firemní porady, a to z důvodu velkého časového vytížení manažera. Na poradě jsou zodpovězeny otázky, které měly být položeny při rozhovoru, tento záznam je tak plnohodnotnou náhradou za rozhovor. Na poradě se hodnotí fungování útvaru dané organizace za poslední období, sdělují se očekávání a požadavky pro budoucí vývoj, vize, kterými by se měl útvar organizace dále ubírat. Pohled a očekávání manažera tak porovná s reakcí a očekáváním zaměstnanců v rámci výzkumné metody přímého pozorování, ve které jsem mohla být přímým pozorovatelem.

Pozorování je doplněno o kvantitativní výzkumnou metodu dotazování, jejich kombinace tak zachová dostatečnou objektivitu daného výstupu praktické části diplomové práce. Metoda přímého pozorování, kterou jsem v této práci použila má vysokou relevanci a autentickou výpovědní hodnotu k danému tématu. Na tomto empirickém základě zjistím, v které oblasti nejčastěji dochází k porušení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele a zhodnotím dodržování Etického kodexu v praxi.

V dotazníkové části na téma spokojenosti zaměstnanců podrobně rozeberu oblasti, které nejvíce souvisejí s obsahem psychologické smlouvy.

Jako bonus k dokreslení aktuálního dění ohledně dalšího směřování organizace budou přetlumočeny dvě otázky položené zástupci odborové organizace.

6.1. Výzkumné otázky

Výzkumné otázky a šetření jsou zvoleny tak, aby co nejlépe dokázaly přiblížit a zmapovat fungování psychologické smlouvy a spokojenost zaměstnanců v organizaci.

Znění výzkumných otázek a podotázek:

1. *Jsou pracovníci ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel spokojeni a mohou tak fungovat jejich psychologické smlouvy?*

1.1. *Jak se dají zhodnotit podmínky a atmosféra v organizaci?*

1.2. *Jaké jsou vztahy na pracovišti?*

1.3. *Je rozvoj zaměstnanců útvaru dostačující?*

1.4. *Jak funguje komunikace na pracovišti?*

6.2. Použité metody výzkumného šetření, jejich porovnání a bližší analýza.

6.2.1. Vyjádření a očekávání managementu

Otázky pro manažera

1. *Jaké jsou další vize a směřování útvaru?*

Odpověď: Podle nevyššího vedení bude zajištěno dostatek práce pro další období, zaměstnanci, zvláště ti nově přijati, by se neměli obávat dalšího náhlého propouštění, jak se stalo v roce 2021.

V roce 2021 došlo k nabírání velkého počtu zaměstnanců na pozice celních deklarantů, posléze většina z nich byla propuštěna, a to v poslední den zkušební doby. Nejvyšší vedení v té době narychlo rozhodlo, že jich v rámci šetření podniku nebude třeba. Stal se pravý opak, organizace se dostala do problémů, jelikož nebyla schopna rychle odbavovat zahraniční zásilky z třetích zemí, kvůli nedostatku pracovních sil, dělo se tak v období Vánoc. Zastupování Českou poštou v podání celních prohlášení tak bylo až v tří měsíčním skluzu a zbylí zaměstnanci byli ve značné psychické zátěži. A kde byl asi problém? Že by vedoucí pracovníci neměli dostatek dovedností, zkušeností a znalostí v oblasti řízení? Organizace nebyla schopna vypracovat plán na pokrytí potřeby

zaměstnanců. Z tohoto důvodu na poradě útvaru zaznělo ujištění, že historie se již nebude opakovat.

Realita: Po několika měsících po tomto vyjádření došlo opět k porušení slibu ze strany vedení a bylo vyhlášeno závazné ustanovení o plánu hromadného propouštění v dalším období, v červnu 2023.

2. Jaké konkrétní kroky a inovace ze strany zaměstnavatele budou zavedeny na útvaru celních služeb k jejich zlepšení?

Odpověď: V rámci zlepšení a zrychlení výkonu činnosti v procesu podávání celních prohlášení a zastupování subjektů v celním řízení, bude provedena změna v IT systému, interním programu, aby došlo ke zjednodušení některých postupů při administrativních úkonech.

Realita: Útvar používá interní program Net Genium, který je vcelku přehledný a dobře se s ním pracuje. Některé změny byly implementovány, další nové vznikají, program se neustále inovuje. V této oblasti inovací mohou být vyslyšeny i návrhy z řad zaměstnanců. Ve zrychlení procesu celního řízení předpokládá vedení organizace úsporu času, financí a zrychlení objemu vykonané práce. Na druhou stranu to může přinášet větší ohrožení kvality.

3. Jaké jsou další plány vzdělávání zaměstnanců k realizaci těchto kroků?

Odpověď: Vedení plánuje další vzdělávání zaměstnanců v daném oboru, odborná školení na celní problematiku. Chtělo by mít odborný, vyškolený tým.

Realita: Plány vzdělávání jsou na běžném pořádku, nicméně k jejich realizaci zatím nedošlo, zaměstnanci se tak školí víceméně mezi sebou a za pomoci vlastní iniciativy, vyhledávají si sami informace, např. na stránkách Celní správy. Jasnou odpovědí, proč se tak děje, je šetření nákladů společnosti. Těmito prohlášeními o vizi do budoucna se získává čas a snaha nějakým způsobem motivovat zaměstnance k dalšímu pracovnímu výkonu.

4. Jak je vedení spokojeno s činností a výkonem útvaru celních služeb za poslední období?

Odpověď: Zaměstnanci byli pochváleni, že si vedli dobře, bylo jim jasně a stručně poděkováno, ukázány grafy a tabulky, nicméně do budoucna, jak bylo sděleno, by

měli přidat...! Taktika „cukru a biče“, která bohužel u zaměstnanců zvedá nevoli vůči vedení organizace.

Realita: Velké změny v hodnocení celého útvaru neproběhly, toto sdělení zaměstnance zvláště nenadchlo, řada z nich by ráda uvítala alespoň finanční ohodnocení.

Hodnocení zaměstnanců se uskutečňuje v souladu s vnitřními předpisy jednou ročně. Zaměstnanec je pozván na schůzku, která probíhá individuálně v kanceláři středního liniového manažera a obdrží tak hodnotící formulář, který se pak založí do personálního spisu, manažer provede i ústní hodnocení. Z úst mých bývalých spolupracovníků si zaměstnanci chodí pro „udělování Oskarů“.

A jaké jsou reakce zaměstnanců na sdělené skutečnosti z firemní porady?

Po skončení porady nebyl viditelný sebemenší náznak nějakého nadšení u přítomných zaměstnanců, naopak spousta z nich vyjádřila nesouhlas, pochybnosti a určitou dávku skepse. Byla zde cítit atmosféra jisté nedůvěry v realizaci dalších „plánů“ do budoucna, smíření s realitou, která je bohužel jiná než ta oficiálně prezentovaná. Zaměstnanci nemají velkou důvěru ve vedení organizace, jelikož již několikrát byli svědky prázdných slibů, které jim byly dány. Tím logicky dochází k narušení psychologické smlouvy. Troufám si tvrdit, že většina zaměstnanců útvaru celních služeb má v tuto chvíli nastavenou psychologickou smlouvu na poli transakčním, nikoli vztahovém.

6.2.2. Dotazník na téma Spokojenost zaměstnanců v organizaci Česká pošta

Jako kvantitativní metoda bylo využito dotazníkové šetření, které bylo provedeno za pomoci platformy Google forms. Několik zaměstnanců specializovaného útvaru celních služeb, z oddělení seniorů, bylo požádáno o vyplnění on-line formuláře s 24 otázkami týkajícími se jejich spokojenosti v organizaci. Z jejich vyhodnocených odpovědí se dá usuzovat, jak mohou jejich psychologické smlouvy fungovat. Dotazování bylo zcela anonymní, respondentům bylo rozesláno 50 dotazníků, návratnost činila 32 dotazníků.

Dotazníky s formulovanými otázkami a grafy s výstupy odpovědí dotazovaných zaměstnanců jsou součástí přílohy diplomové práce. Formulace

některých položených otázek v dotaznících byly provedeny na podkladě bakalářské práce.¹⁰¹

Ve srovnání s mým pozorováním lze konstatovat, že dotazníkové šetření nemusí čistě odpovídat realitě a zaměstnanci mohou odpovídat trochu jinak, než je jejich skutečný postoj k dané věci. Při žádosti o vyplnění dotazníku spousta respondentů chtěla ujistit, že jde o anonymní dotazování. Z tohoto hlediska soudím, že psychologické smlouvy zaměstnanců nejsou v ideálním stavu, jelikož zaměstnanci se obávají sdělit své postoje, aniž by se podepsali svým vlastním jménem a s největší pravděpodobností by se také obávali tyto otázky konzultovat s vedením organizace a dojednávat tak podmínky ohledně nastavení psychologické smlouvy. Jsem si jista, v návaznosti na dotazníkové šetření, že zaměstnanci většinou zůstávají v organizaci z důvodu vcelku uspokojivých pracovních podmínek, atmosféry a vztahů mezi spolupracovníky a dalším důvodem je pravděpodobně strach z vyhledávání nového zaměstnání, které mnoho z nich vidí jako velice komplikované. Velkou roli v této problematice také hraje zvyk na pracovní prostředí a druh vykonávané práce, garance pravidelného měsíčního příjmu státního podniku.

Není zde viditelný žádný posun, co se vzdělávání týče, který by většina zaměstnanců pravděpodobně uvítala, což mohu také potvrdit. Zaměstnanci, kteří mají zájem o kariérní postup, mají oficiálně možnost si zažádat o rozpracování plánu rozvoje, jak se uvádí na intranetu České pošty. Nicméně se skutečností, že by této možnosti někdo aktivně využil, se nikdo z dotazovaných spolupracovníků nesetkal a spousta z nich o této možnosti ani neví. Touto otázkou se nikdo blíže nezabývá, řeší se ve chvíli, kdy je potřeba doplnit uvolněné místo v organizaci. Sdělují tímto, že má tvrzení se týkají pouze oddělení celních deklarací a opírají se o zjištěná fakta, o fungování dalších útvarů nemohu podávat žádné validní závěry.

¹⁰¹ MATOUŠKOVÁ, Denisa. [Užití psychologické smlouvy v podniku: případová analýza, Brno. 2020.\(muni.cz\)](https://is.muni.cz/th/ecqme/BP_Psychologicka_smlouva.pdf)[online]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Podniková ekonomika a management. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D. [cit.2023-03-06]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ecqme/BP_Psychologicka_smlouva.pdf

6.3. Odpovědi na výzkumnou otázku č.1 a podotázky č.1.1.,1.2.,1.3.,1.4.

Položené otázky se pokusím analyzovat na základě odpovědí získaných dotazováním zaměstnanců v porovnání s mým pozorováním.

Z odpovědí na podotázky č.1.1. až 1.4. dostaneme celkem uspokojivou odpověď na otázku č.1.

1. *Jsou pracovníci ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel spokojeni a mohou tak fungovat jejich psychologické smlouvy?*

1.1.*Jak se dají zhodnotit podmínky a atmosféra v organizaci?*

Podmínky

Zde nacházím odpověď u položených dotazníkových otázek č.1,11,9 a 19, kde z výsledků vyplývá, že, podmínky, které mají zaměstnanci k dispozici k výkonu svého zaměstnání jsou spíše vyhovující z téměř 53,1 %, vyhovující zcela 34,4 %, spíše nevyhovují 9,4 %, pracovní doba zcela vyhovuje 15,6 % a spíše ano uvedlo 56,3 % dotazovaných, 21,9 % zaměstnancům pracovní doba spíše nevyhovuje, co se požadavků na výkon ohledně pracovní pozice týče jsou spíše vyhovující pro 65,6 % a zcela pro 18,8 % zaměstnanců, spíše nevyhovují tak ve 12,5 %, pokud jde o pracovní prostředí vyhovuje tak většině zaměstnancům, pouze malá část respondentů 9,4 % uvádí, že je spíše nevyhovující.

Z tohoto lze usuzovat v porovnání s bližším pozorováním, že zaměstnanci jsou s pracovním prostředím vcelku spokojeni. Pracují v oddělených kancelářích, které disponují v průměru pěti pracovními místy. Kanceláře jsou oddělené, což přispívá k pocitu většího soukromí, vybavení kanceláří a pracoviště je standardní. Zaměstnanci nemusí dodržovat žádný dress kód, chování na oddělení je na neformální úrovni. Myslím si, že to přináší pocit značného psychického uvolnění, zaměstnanec se nemusí stresovat s faktem dodržování formálního chování na pracovišti, to z velké části přispívá k pocitu spokojenosti s pracovní místem a kompenzuje tak jiná negativa v organizaci.

Atmosféra

O atmosféře úzce související s podmínkami vypovídají zodpovězené otázky č.3,6,4,17., také č.5 a č.13, které souvisí s atmosférou na pracovišti.

Atmosféru na pracovišti vnímají jako pozitivní téměř všichni zaměstnanci oddělení celních deklarací, převažují pozitiva nad negativy. V otázce č. 17, kdy respondenti měli ohodnotit pracovní atmosféru na pracovišti uvedla většina, že ji vnímá za vcelku poklidnou v 62,5 % a na druhém místě jako týmovou ve 34,4 %, je zde ale i značná část zaměstnanců, kteří mají pocit konkurence a soupeřivosti mezi nimi a to ve 12,5 %. Přes tyto zjištění je zajímavé, že pracovní povinnosti stresují téměř polovinu dotázaných, z toho se dá usuzovat, že zaměstnanci jsou zvyklí na jistý stereotyp práce a pokud dojde k nenadálým změnám a novým požadavkům ze strany vedení způsobuje to stres. Z mého zjištění nacházím souvislost v tom, že ke stresovým situacím dochází v případech, kdy vedení začne zavádět nová nařízení, která zde již několikrát zavedena byla a následně opět byla zrušena. Zaměstnanci v nich vidí zbytečně vynaloženou energii na práci, která vlastně nemá žádný smysl a začnou více uvažovat o skutečnosti, že organizaci opustí. To ukazuje otázka č.5, kde 43,8 % respondentů odpovědělo, že o změně zaměstnání uvažuje v případě „když je něco nebo někdo naštvé“.

Stres a nespokojenost také způsobují inovace vznikající na podkladě nutnosti vykázaní nějaké činnosti ze strany vyššího managementu, které nejsou vůbec konzultovány se zaměstnanci, kteří mají značné zkušenosti z praxe a jiný pohled na danou věc. Jsou postaveni před hotové, i přestože jim je dán prostor k vyjádření na poradách, které jsou svolávány na pracovištích. Málokdy je nápad a nesouhlas s novým nařízením vyslyšen i přes skutečnost, kdy se vedení tváří, že je otevřeno názorům a novým nápadům ze strany zaměstnanců.

Zde pak dochází ke střetu zájmů zaměstnanců a zaměstnavatele. V této oblasti by vedení mělo zapracovat na nějakém jiném vhodném přístupu v zapojení svých zaměstnanců do spolurozhodování o činnostech v organizaci, jelikož je to základ k udržení motivace zaměstnanců a fungování jejich psychologických smluv. Tento fakt je viditelný v odpovědích na otázku č.13 „nové myšlenky a

nápady na pracovišti jsou“ v 43,8 % zřídka kdy podporovány a v 28,1 % málokdy realizovány.

1.2. *Jaké jsou vztahy na pracovišti?*

Jaké jsou vztahy na pracovišti nám pomohou přiblížit zodpovězené otázky č.2,12,10,15,16.

Ze všech otázek týkajících se vztahů na pracovišti jasně vyplývá, že je zaměstnanci shledávají jako velice příznivé, snaží se mezi sebou vycházet a až na výjimky jsou kolegiální a umí si vzájemně pomáhat a pracovat v týmu. Tuto skutečnost také mohu potvrdit, přes drobné neshody a pomluvy spolupracovníků, většinou z vedlejších kanceláří, což je při takovém množství zaměstnanců pochopitelné, zde nikdy nebyl závažnější konflikt po čas mého působení v organizaci. Vztahy mezi zaměstnanci na horizontální úrovni jsou pozitivní, taktéž s liniiovými manažery na nejnižší úrovni, myšleno s team leadery a s dispečery. Tyto vztahy jsou většinou na neformální úrovni, zaměstnanci si tykají. Pravidelně organizují akce a chodí posedět do restaurace, což je ještě více sblížuje. Toto tvrzení zcela zobrazuje graf zodpovězené otázky č.12 „na pracovišti mám kolegy, o které se mohu opřít“, kde je minimum záporných odpovědí. Ostatní otázky ukazují, že o radu si vždy mohou požádat svého kolegu nebo oni sami rádi poskytnou radu svému kolegovi.

1.3. *Je rozvoj zaměstnanců útvaru dostačující?*

Jak ukazují odpovědi na otázky č. 7,8,9 a 21, v oblasti rozvoje zaměstnanci shledávají velké nedostatky, což mohu také potvrdit z mého pozorování. Jelikož je vyvíjen tlak na kvantitu odvedené práce, a to i na zaměstnance, kteří by mohli poskytnou školení nově příchozím pracovníkům, bohužel někdy na úkor kvality, jsou noví pracovníci nuceni si informace zjišťovat sami, popřípadě se zeptat zkušenějších kolegů. Vedení neustále přichází s novými vizemi, jak zvyšovat kvalitu personálu a budovat vyškolený a profesionální tým a z nutnosti potřeby zavádět různá školení, ale realita je bohužel taková, že k žádnému většímu proškolení ohledně pracovní činnosti nedochází.

Z mé zkušenosti, nebýt našeho aktivního teamleadera, s kterým jsem sdílela kancelář a který má velice pozitivní vztah k tomuto oboru, široký rozhled a zkušenosti, asi bych měla závažný problém s výkonem pracovní činnosti.

Zde tedy shledávám ze strany vedení velký nedostatek a myslím si, že zaměstnanci jsou v tomto hodně demotivovaní, jelikož téměř 80 % z dotázaných by mělo zájem o další vzdělávání a získávání informací ohledně dané problematiky. Výpovědi služebně starších jedinců jsem zjistila, že dříve se toto nedělo a nový zaměstnanec byl většinou řádně proškolen, pokud sám neměl vzdělání ohledně celních deklarací.

Útvar nyní prochází těžkým vývojem, jsou zde zaměstnávání i ti, kterým kvalitně odvedená práce neříká mnoho. Zřejmě problém vedení. Pokud zavírá před těmito problémy oči, způsobuje to nevoli ze strany zaměstnanců, kteří se snaží svou práci vykonávat poctivě a profesionálně i na úkor jim daných podmínek.

1.4. *Jak funguje komunikace na pracovišti?*

Z výsledků vyplývá, že komunikace a přenos informací není úplně na nejlepší úrovni. Zásadní věci se dozvídají zaměstnanci pomocí e-mailové vnitřní komunikace, dále pak od svých přímých nadřízených. Podle mého zjištění značná část důležitých informací, které se na pracovišti velice rychle mění, se zaměstnanci kolikrát dovídají ve chvíli, až když se setkají s daným problémem. Informaci se pak snaží přetlumočit svým kolegům. Nicméně je běžnou praxí, že za pár dní je opět vše jinak.

6.4. Dvě otázky na zástupce odborů na závěr

1. *Jaké jsou poslední úspěchy ve vyjednávání odborů s vedením společnosti?*

Odpověď: Již delší dobu se vedou vyjednávání ohledně navýšení platů zaměstnanců České pošty. Požadované navýšení platů o 10 % bylo zatím neúspěšné, byla odsouhlasena pouze polovina a větší příspěvek na bonusové odměňování ve formě stravenek. Nicméně by to mělo být vnímáno jako první pozitivní krok k dalšímu vývoji v oblasti odměňování zaměstnanců.

2. Jaká témata jsou v současnosti projednávána?

Odpověď: Dále se projednávají otázky odměňování a byl předložen dokument a návrh na hromadné propouštění na útvaru celních deklarací.

6.5. Výstup šetření a doporučení na základě analýzy výzkumu

Ze získaných dat vyplývá, že zaměstnanci zůstávají v organizaci především kvůli vztahům na pracovišti, dále z důvodu relativní dobré atmosféry na pracovišti, což převažuje nad ostatními nedostatky ze strany organizace, těmi jsou nedostatečně rychlá komunikace mezi vedením a zaměstnanci a absence dalšího vzdělávání a rozvoje, ačkoli je neustále slibováno ze strany zaměstnavatele. Tuto skutečnost lze potvrdit z pohledu pozorování. K narušení psychologické smlouvy mezi subjekty dochází nedodržováním vyslovených závazků, vedení má veliké vize, které ale v závěrečné fázi nejsou nakonec praktikovány, ba naopak opět měněny, to způsobuje mírnou nervozitu u zaměstnanců, jelikož zde panuje nejistota především nově příchozích zaměstnanců do organizace.

Dalším důvodem způsobujícím porušení psychologické smlouvy dochází v případě zpětné vazby, zaměstnanci se v podstatě dovídají, jak jsou a nejsou produktivní, není zde ale odpověď na to, v čem zaměstnanec chybí, kde má rezervy, jak by své nedostatky mohl odstranit v budoucnu. To se týká především průběžného hodnocení zaměstnanců. Ze všech šetření vyplývá, že v dnešní době, která klade na organizaci vysoké nároky se snaží šetřit a děje se tak na úkor kvality, nad kterou stále převažuje kvantita, i přestože strategie organizace má za cíl trochu jiné hodnoty, bohužel ty se daří jen stěží naplňovat.

Obsah kodexu a hodnoty firemní kultury jsou vypracované ideálně, bohužel tyto ideály je velice těžké naplnit. S velikostí a důležitostí organizace tak roste tlak na dodržování všeho, co je psáno, organizace takové velikosti je pod drobnohledem společnosti a v případě jakéhokoli rozporu s jejími tvrzeními je ihned na pranýři společenského zájmu. Systém je propracovaný, co se otázek managementu týče, oblast řízení lidských zdrojů také, ale v praxi se odehrává něco úplně jiného. Zkrátka jsou zde nastaveny cíle a hodnoty, které není možné splnit, pokud nebude fungovat vedení. Známkou špatného fungování organizace může být už jen fakt, že organizace se k dnešnímu dni nebyla schopna dohodnout

na novém znění kolektivní smlouvy a již několik měsíců nebyla schopna zvolit svého nového generálního ředitele, místo toho neustále přichází s „návrhy“ jak a kde ušetřit, což samozřejmě přináší velké psychické napětí a negativní postoj zaměstnanců vůči organizaci takové.

Myslím si, že je to škoda, tato společnost má velikou tradici v České republice a její špatný obraz způsobilo pouze vedení této organizace. Je zde samozřejmě spousta inovativních lidí v oblasti řízení, kteří mají upřímný zájem o dobrou pověst organizace, ale pokud musí soupeřit a podvolovat se návrhům nadřízených, kteří spíše sledují své vlastní zájmy, jejich snaha se dá přirovnat k boji s větrnými mlýny. Je to zákon, pokud se styl řízení nezmění na všech úrovních a oblastech fungování organizace a nebude zde jasná a upřímná kooperace všech oddělení a snaha dbát a dodržovat hodnoty, které jsou oficiálně deklarovány touto společností, nedojde k žádnému růstu, ba naopak k zániku společnosti. Do fungování společnosti je zapojeno mnoho jedinců, takže zde musí být kladen důraz na jasnou, rychlou a upřímnou komunikaci, mezilidské vztahy, dodržování slibů a všech hodnot uvedených v etickém kodexu organizace, s kterými se možná ani někteří z nich neměli čas ještě seznámit.

Snaha o doporučení z mé strany na základě všech výstupů

Co se mého doporučení týče si myslím, že v rámci fungování organizace by bylo lepší zaměřit se na menší cíle, které by bylo možné splnit, což v podniku takového rozsahu je velice těžká záležitost. Na základě tohoto výstupu bych organizaci dále doporučovala větší snahu o to, více dbát na dodržování vyřčených slibů a plnění očekávání, které zaměstnanci k organizaci mají. Tím mohou být naplněny i očekávání, které má sama organizace od svých zaměstnanců.

Tak jak již několikrát v této práci bylo uvedeno, je důležité zachovat transparentnost, korektnost vůči zaměstnancům, komunikaci, dodržování slibů, naslouchání zaměstnancům ze strany vedení, zaměstnanci musí mít jistotu týmového hráče, mít vlastní snahu „kopat za jeden tým“, jedině tak organizace bude dále fungovat. Vedení bych doporučila mít větší zájem o spokojenost zaměstnanců, ale upřímný. Nevypouštět jen plané řeči, které zaznívají na

poradách. Dbát o to, aby se zaměstnanci cítili co nejlépe při výkonu jejich zaměstnání, i když je to velice těžká záležitost v případě firmy takové velikosti.

A k závěru dále, možná jsem porušila hodnotu číslo 3 a možná se tak stalo z důvodu porušení hodnoty taktéž čísla 3 a to ze strany vedení organizace, která je uvedena v Etickém kodexu České pošty anebo se tak stalo v souvislosti s porušením důvěry mezi mnou a vedením, které své zaměstnance již poněkolkáté ujišťovalo, že se nemusí obávat dalšího propouštění, „sliby chyby“ a psychologická smlouva je definitivně porušena. Byla jsem propuštěna a další spolupracovníci mě budou následovat.

ZÁVĚR

Jak již bylo uvedeno, v dnešní době a v převážně tuzemských organizacích stále není kladen důraz na fakt, že spokojenost zaměstnanců přináší do organizace přidanou hodnotu. Organizace jako by měly strach se otevřít novým myšlenkám v oblasti moderního managementu, je ale spousta firem, které již tyto nové myšlenky v oblasti personálního rozvoje upřednostňují, i státní organizace postupně zavádějí metody používané v oblasti řízení lidských zdrojů, je ale pravdou, že bývají finančně zajištěny státem a nemusí tak nést velké riziko materiálních ztrát v případě neúspěchu organizace. Finanční stránka je a bude vždy rozhodující. Téma psychologických smluv je tak kapka v moři v oblasti businessu a potřeby zaměstnanců jsou a asi ještě nějakou dobu budou odsouvány na druhou kolej. Soulad mezi teorií a jejím uváděním v praxi zatím stále pokulhává, ale věřme v optimistické zítřky, vždyť v souběhu dějin každá inovace s sebou přinášela nepochopení, vzdor a neochotu měnit věci zaseté a strnulé.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Z anglického originálu přeložil Josef Koubek. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLINA, Miroslav, Jan PICHRT a kolektiv. *Pracovní právo*. 7.doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-667-8.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Z anglického originálu přeložil Tomáš Juppa. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

DĚDINA, Jiří, Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a upravené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.

ROUSSEAU, Denise. M. *Psychological contracts in organizations*. Newcastle upon Tyne, 1995.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Z anglického originálu přeložila Jarmila Milnerová. Praha: Orbis, 1969.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6
288-8.

ÚZ č. 1421, ZÁKONÍK PRÁCE, kolektiv autorů, Rejstřík: RANDLOVÁ, Nataša, Petr HŮRKA. Praha: Nakladatelství Sagit, 2021. ISBN: 978-80-7488-457-3.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Česká pošta. *Etický kodex České pošty, s.p.*,2020.

Česká pošta. *Poštoviny. Informace pro zaměstnance České pošty*. Číslo 2, ročník XIII., pondělí 27.února 2023.

Elektronické zdroje:

Zákon č. 2/ 1991 Sb. *Zákon o kolektivním vyjednávání*. Aktuální znění 1.4.2011-31.12.2023 (verze 11). In: zákony pro lidi.cz. [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>

Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce*. Aktuální znění 1.1.2023-31.12.2023 (verze 53). In: zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 77/1997 Sb. *Zákon o státním podniku*. Aktuální znění 1.1.2023 (verze 12). In: zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-77>

Denise Rousseauová. In: [Wikipedie \(wikipedia.org\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Denise_Rousseau). [online]. Poslední aktualizace 11. ledna 2023 v 05:51 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Denise_Rousseau

XUHUI, Yang. *Přehled idiosynkratických obchodů v organizaci: z dvojí perspektivy "i-dealerů" a "spolupracovníků"*. In: American Journal of Industrial and Business Management [online]. Vol. 10 No.3, březen 2020 [cit.2023-03-07]. dostupné z: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=98977>

JERMÁŘ, Milan. *Spolupráce v sítích a psychologická smlouva*. In: Trendy v podnikání [online]. Pízeň: UWB, 2014. ISSN 1805-0603.[cit.2023-03-07]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16325/1/Jermar.pdf>

MATOUŠKOVÁ, Denisa. [Užití psychologické smlouvy v podniku: případová analýza, Brno, 2020.\(muni.cz\)](https://is.muni.cz/th/ecqme/BP_Psychologicka_smlouva.pdf)[online]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Podniková ekonomika a management. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D. [cit.2023-03-06]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ecqme/BP_Psychologicka_smlouva.pdf.

Teorie sociální směny. In: Wikipedie. Otevřená encyklopedie. [online]. Poslední aktualizace 11. 5. 2022 v 07:43. [cit. 2023-03.07]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie_soci%C3%A1ln%C3%AD_sm%C4%9Bny

Harry Levinson. In: Wikipedia. The Free Encyklopedie.[online]. Poslední aktualizace 3. prosince 2022 v 03:13 (UTC) [cit.2023-03-07]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Harry_Levinson

Efekt hawthornský. In: Sociologická encyklopedie(cas.cz)[online]. Poslední aktualizace 11. 12. 2017 v 17:01 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z:https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Efekt_hawthornsk%C3%BD

ROMAN, Václav. [Hawthornský efekt: ze 100 let starého experimentu vychází slavná Pláničkova metoda](https://www.g.cz). In: [G.cz](https://www.g.cz) [online]. 12.10.2018 [cit. 2023-03-07].

Dostupné z: <https://g.cz/hawthornsky-efekt-ze-100-let-stareho-experimentu-vychazi-slavna-planickova-metoda/>

ISAK, Kryštof. What Is a Psychological Contract? In: techacute.com[online]. 20.6.2015 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://techacute.com/what-is-a-psychological-contract/>

Česká pošta. In: Česká pošta.cz [online].2022. [cit.2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/index>

Psychological contract. In: Encyclopedia. [online].2021, [cit.2023-03-07]. Dostupné z: https://wikijii.com/wiki/Psychological_contract

Psychologická smlouva na pracovišti. *Psychoterapeutická databáze*. In: dbterapie.cz [online]. 2023, [cit.2023-03-07]. Dostupné z: <https://dbterapie.cz/encyklopedie/psychologicka-smlouva-na-pracovisti/>

URBAN, Jan. *Význam psychologické smlouvy při stabilizaci lidí*. In: hn.cz [online].26.1.2007, [cit. 2023-03-07]. Dostupné z:<https://hn.cz/c1-20269290-vyznam-psychologicke-smlouvy-pri-stabilizaci-lidi>

URBAN, Jan. *Stabilizace přijatých zaměstnanců a význam psychologické smlouvy*. In: du.cz [online]. 11.11.2005, [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: https://www.kontrola.du.cz/33/stabilizace-prijatych-zamestnancu-a-vyznam-psychologicke-smlouvy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-iVUh4EgCH_dD84lq8jdoeLcWIWMg/?uri_view_type=44&uid=1IAhO-UBZg-UaUHuJmw1tgQ&e=16prmeAARvGbySayyrops2fQwbpszrbm

STEPHENS, John. *Contrato psicologico, que es, características y tipos noc ejemplos*. In: americanviewsabroad.org. [online].24.1.2021, poslední aktualizace 6.3.2023, [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://cs.americanviewsabroad.org/contrato-psicologico-que-es-caracteristicas-y-tipos-con-ejemplos-6dc2ba0ad2ba-2ba4c4c4cb>

The Psychological Contract. In: BusinessBalls.com. [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.businessballs.com/collaboration-and-sharing-best-practice/the-psychological-contract/>

Psychological contract. In: Wikipedia. The Free Encyclopedia. [online]. Poslední aktualizace 12. února 2023 v 11:20 (UTC), [cit. 2023-03-07] Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_contract

Teorie sociální směny. In: Wikipedie. Otevřená encyklopedie. [online]. Poslední aktualizace 11. 5. 2022 v 07:43, [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie_soci%C3%A1ln%C3%AD_sm%C4%9Bny

Reciprocita. In: Wikipedie. Otevřená encyklopedie. [online]. Poslední aktualizace 27. 12. 2022 v 22:21, [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Reciprocita>

Chris Argyris. In: Wikipedia. The Free Encyklopedia. [online]. Poslední aktualizace 28. února 2023 v 17:48 (UTC), [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník „Spokojenost zaměstnanců v organizaci“

Příloha 2 Grafické vyhodnocení odpovědí

Spokojenost zaměstnanců v organizaci Česká pošta, s.p.

Dotazník pro zaměstnance

1. 1. Podmínky, které mám k dispozici k výkonu zaměstnání jsou

Označte jen jednu elipsu.

- vyhovující
 spíše vyhovující
 spíše nevhovující
 zcela nevhovující

2. 2. Myslím, že jsme na pracovišti fungující a sehraný tým

Označte jen jednu elipsu.

- souhlasím
 spíše souhlasím
 spíše nesouhlasím
 nesouhlasím

3. 3. Atmosféru na pracovišti vnímám spíše jako pozitivní

Označte jen jednu elipsu.

- souhlasím
 spíše souhlasím
 spíše nesouhlasím
 nesouhlasím

4. 4. Pracovní povinnosti mě často uvádějí do stresové situace

Označte jen jednu elipsu.

- souhlasím
 spíše souhlasím
 spíše nesouhlasím
 nesouhlasím

5. 5. Často přemýšlím o změně zaměstnání

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 zřídka
 jen, když mě někdo nebo něco naštvě
 ne

6. 6. V hodnocení mého zaměstnání spíše převažují pozitiva nad negativy

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

7. 7. Zaměstnavatel mi dává dostatečný prostor k mému rozvoji a dalšímu vzdělávání

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

8. 8. Chtěl(a) bych se dále rozvíjet a vzdělávat v daném oboru

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne, nemám zájem

9. 9. Současné požadavky na výkon mé pracovní pozice jsou pro mne vyhovující

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

10. 10. Své nadřizené vnímám jako důvěryhodné

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

11. 11. Pracovní doba je pro mne vyhovující

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 není

12. 12. Na pracovišti mám kolegy, o které se mohu opřít

Označte jen jednu elipsu.

- ano, jsme sehraný tým
- ano, mám několik kolegů, o které se mohu opřít
- spíše ne, všichni se starají jen sami o sebe
- ne, nemám zde nikoho

13. 13. Nové myšlenky a nápady na pracovišti jsou podporovány

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- zřídka
- jsou málokdy realizovány
- ne

14. 14. Informace ohledně dění na mém pracovišti dostávám nejčastěji

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- pomocí vnitřní e-mailové komunikace
- prostřednictvím přímého nadřízeného
- na Intranetu České pošty
- od mých spolupracovníků
- nedostávám včas

15. 15. Pokud si nevíte rady

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- zeptáte se kolegy
- poradíte si sám(a)
- neřeším to
- úkol předám někomu jinému
- Jiné: _____

16. 16. Pokud kolega potřebuje pomoci

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- pokud vím, ochotně mu poradím
- vymezím si na něj jen určitý časový úsek
- nemohu mu pomoci, mám svou práci, nemám čas
- kolegové za mnou pro pomoc nechodí

17. 17. Pracovní atmosféru bych označil(a) za

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- kreativní, otevřenou novým nápadům
- týmovou
- soupeřivou, konkurenční
- pasivní s nezájmem o společnost a kolegy
- vcelku poklidnou

18. 18. Přidělenou práci

Označte jen jednu elipsu.

- se snažím co nejrychleji dokončit i za cenu nižší kvality
- se snažím dokončit s ohledem na kvalitu
- odkládám na jindy
- se snažím přehodit na druhé
- prostě udělám

19. 19. Pracovní prostředí je pro mne

Označte jen jednu elipsu.

- vyhovující
- spíše vyhovující
- spíše nevhovující
- zcela nevhovující

20. 20. Největší motivátor pro mne je

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- finanční ohodnocení
- nemateriální ohodnocení
- různé bonusy
- možnost dalšího vzdělávání a rozvoje
- Jiné: _____

21. 21. Vzdělávací materiály, které mám k dispozici k výkonu mého zaměstnání jsou dostačující

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. 22. Jsem včas informován o důležitých změnách a okolnostech potřebných k plnění pracovních povinností

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- zřídka
- dozvídám se až od kolegů se zpožděním
- ne

23. 23. Zpětnou vazbu ohledně mého pracovního výkonu sledávám dostačující

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

24. 24. Svůj názor mohu bez obav vyjádřit

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

25. Jste

Označte jen jednu elipsu.

- muž
 žena

26. Je vám

Označte jen jednu elipsu.

- 20-29 let
 30-39 let
 40-více let

27. Jak dlouho pracujete u společnosti Česká pošta, s.p.?

Spokojenost zaměstnanců v organizaci Česká pošta, s.p.

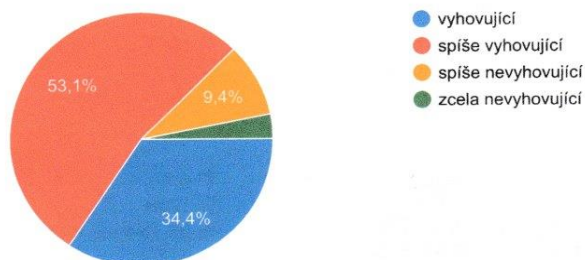
32 odpovědí

[Publikovat analýzu](#)

1. Podmínky, které mám k dispozici k výkonu zaměstnání jsou

[Kopírovat](#)

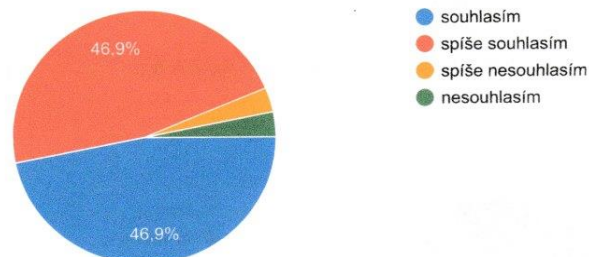
32 odpovědí



2. Myslím, že jsme na pracovišti fungující a sebraný tým

[Kopírovat](#)

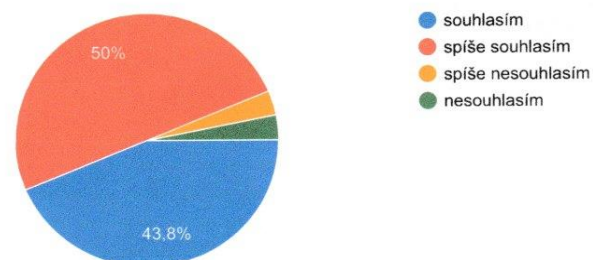
32 odpovědí



3. Atmosféru na pracovišti vnímám spíše jako pozitivní

[Kopírovat](#)

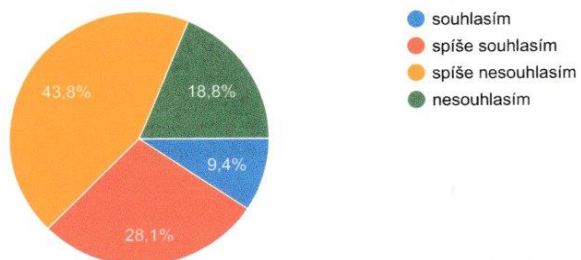
32 odpovědí



4. Pracovní povinnosti mě často uvádějí do stresové situace

 Kopírovat

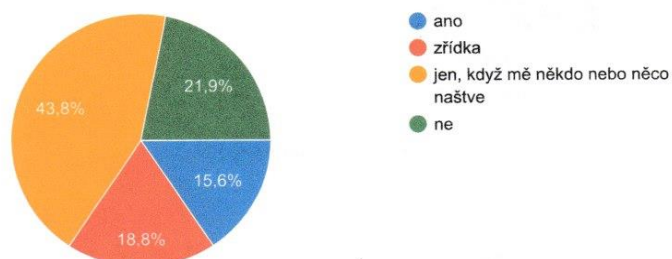
32 odpovědí



5. Často přemýšlím o změně zaměstnání

 Kopírovat

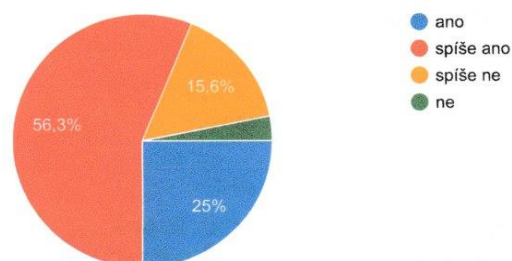
32 odpovědí



6. V hodnocení mého zaměstnání spíše převažují pozitiva nad negativy

 Kopírovat

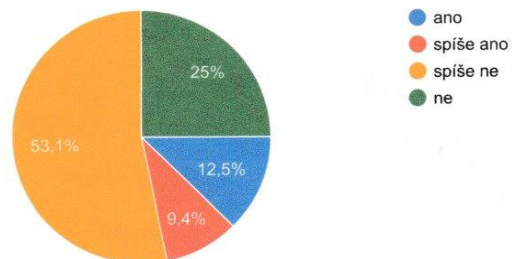
32 odpovědí



7. Zaměstnavatel mi dává dostatečný prostor k mému rozvoji a dalšímu vzdělávání

 Kopírovat

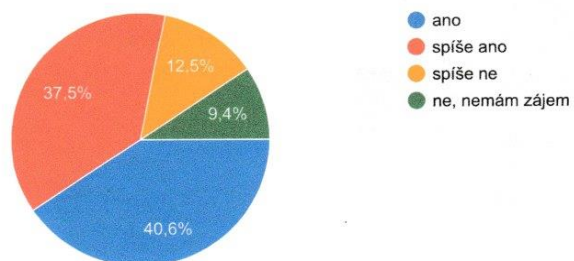
32 odpovědí



8. Chtěl(a) bych se dále rozvíjet a vzdělávat v daném oboru

 Kopírovat

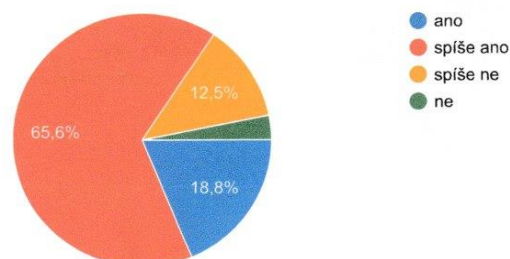
32 odpovědí



9. Současné požadavky na výkon mé pracovní pozice jsou pro mne vyhovující

 Kopírovat

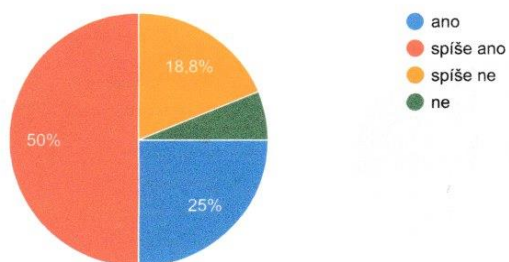
32 odpovědí



10. Své nadřízené vnímám jako důvěryhodné

 Kopírovat

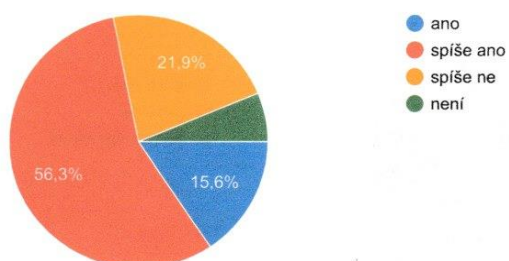
32 odpovědí



11. Pracovní doba je pro mne vyhovující

 Kopírovat

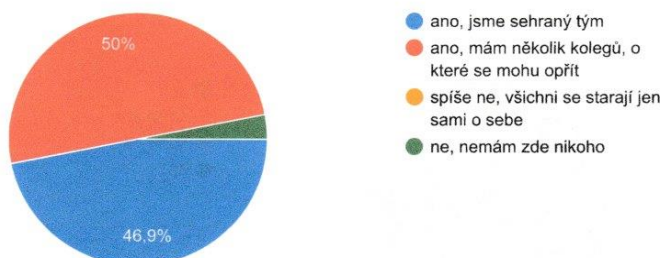
32 odpovědí



12. Na pracovišti mám kolegy, o které se mohu opřít

 Kopírovat

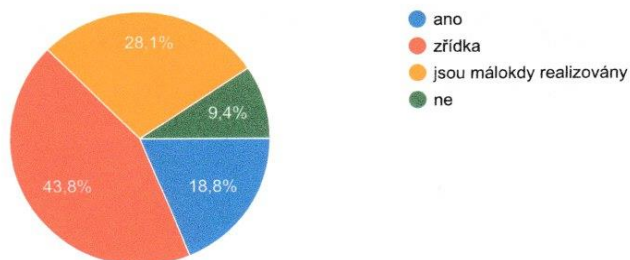
32 odpovědí



13. Nové myšlenky a nápady na pracovišti jsou podporovány

 Kopírovat

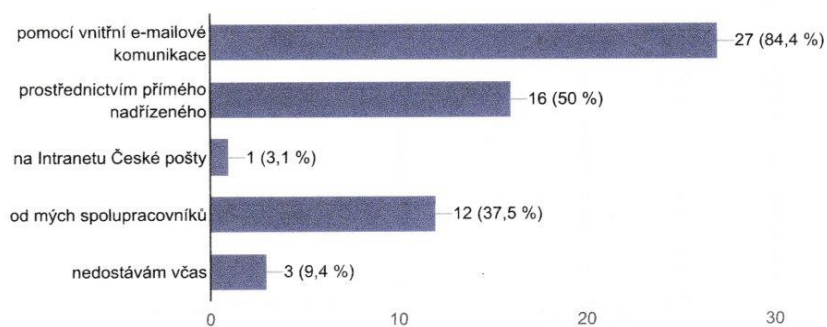
32 odpovědí



14. Informace ohledně dění na mém pracovišti dostávám nejčastěji

 Kopírovat

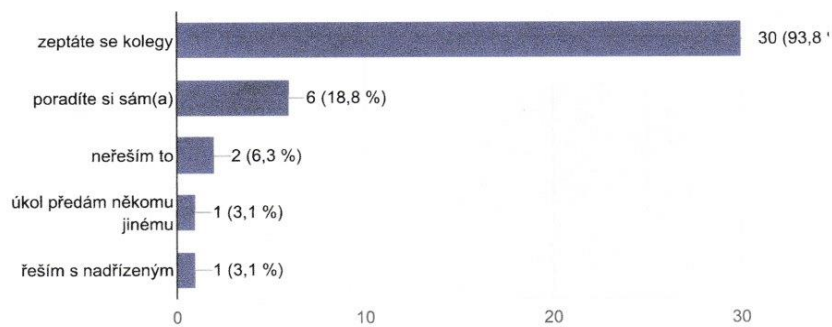
32 odpovědí



15. Pokud si nevíte rady

 Kopírovat

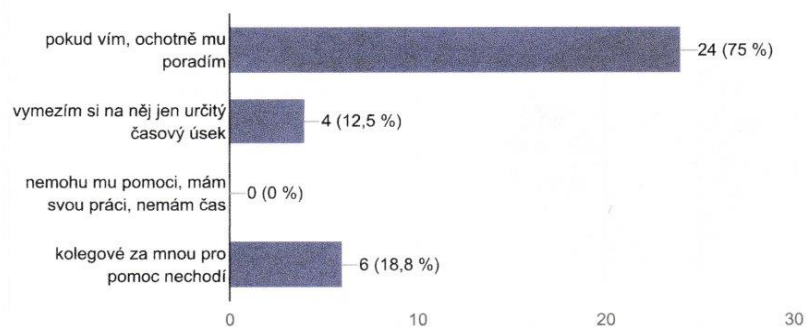
32 odpovědí



16. Pokud kolega potřebuje pomoci

 Kopírovat

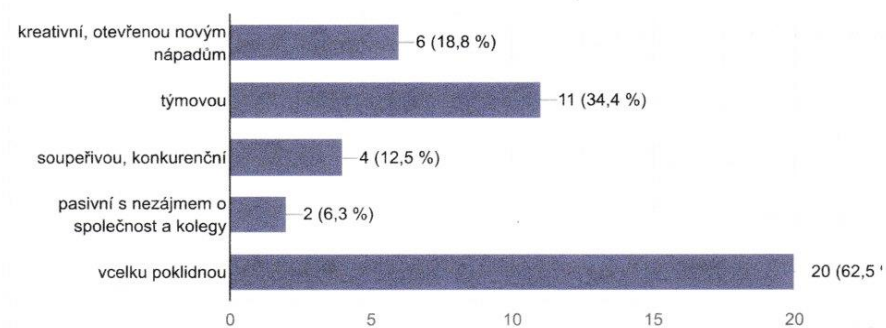
32 odpovědí



17. Pracovní atmosféru bych označil(a) za

 Kopírovat

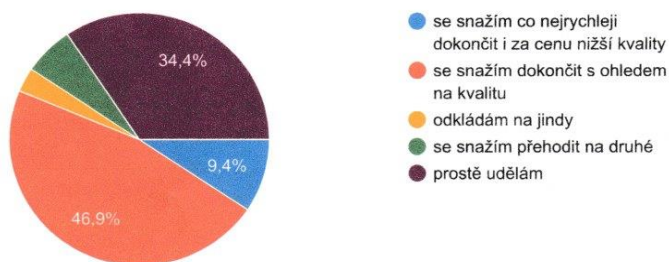
32 odpovědí



18. Přidělenou práci

 Kopírovat

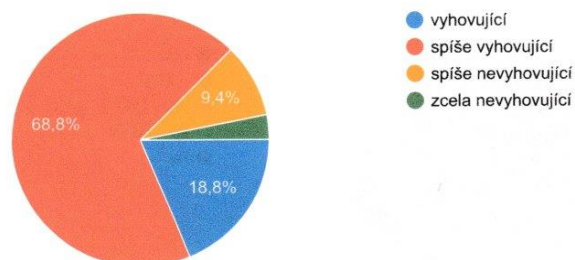
32 odpovědí



19. Pracovní prostředí je pro mne

 Kopírovat

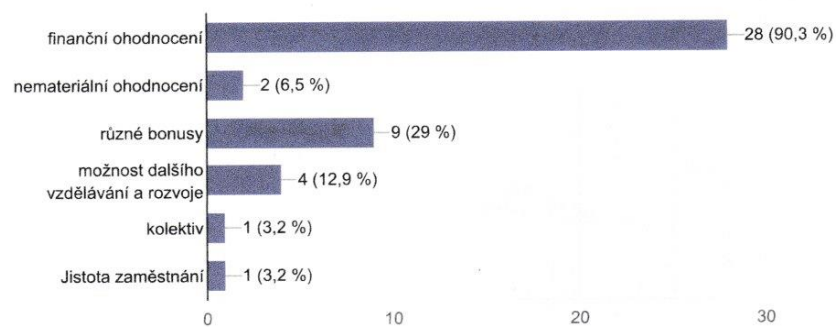
32 odpovědí



20. Největší motivátor pro mne je

 Kopírovat

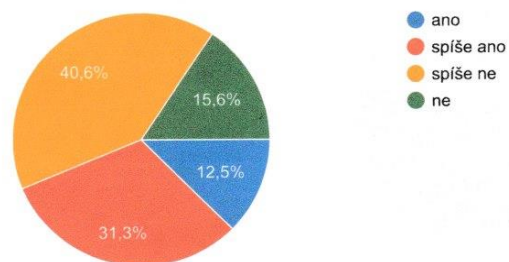
31 odpovědí



21. Vzdělávací materiály, které mám k dispozici k výkonu mého zaměstnání jsou dostačující

 Kopírovat

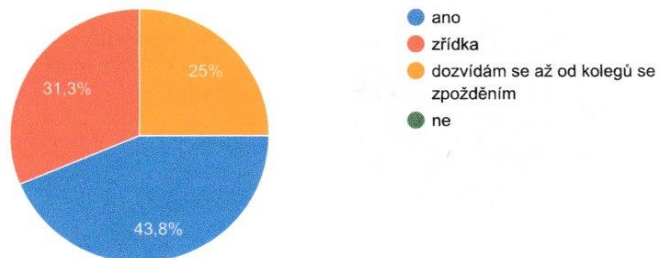
32 odpovědí



22. Jsem včas informován o důležitých změnách a okolnostech potřebných k plnění pracovních povinností

 Kopírovat

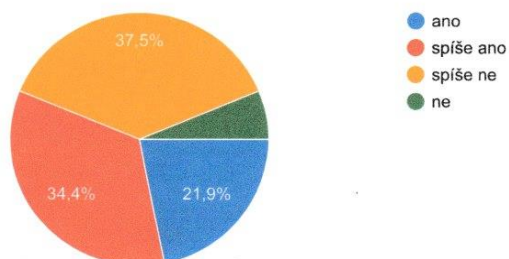
32 odpovědí



23. Zpětnou vazbu ohledně mého pracovního výkonu shledávám dostačující

 Kopírovat

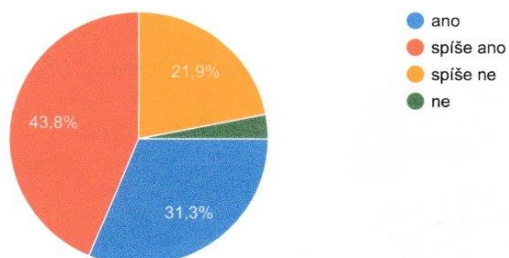
32 odpovědí



24. Svůj názor mohu bez obav vyjádřit

 Kopírovat

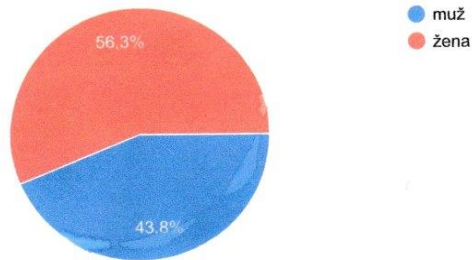
32 odpovědí



Jste

32 odpovědí

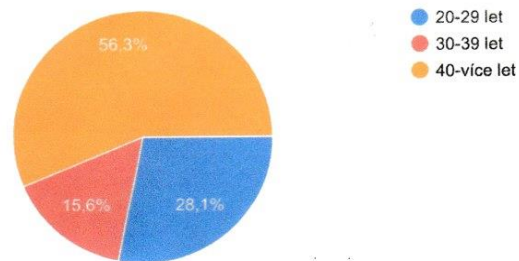
 Kopírovat



Je vám

32 odpovědí

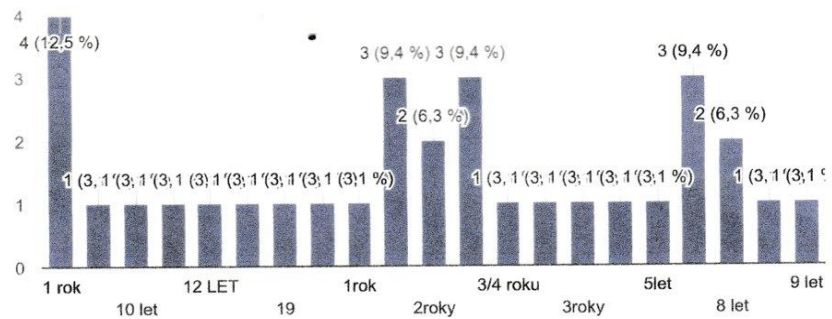
 Kopírovat



Jak dlouho pracujete u společnosti Česká pošta, s.p.?

32 odpovědí

 Kopírovat



Obsah není vytvořen ani schválen Googlem. [Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Zásady ochrany soukromí](#)

Google Formuláře

