

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ  
PREZENČNÍ STUDIUM**

2013 – 2014

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Lenka Pethöová**

**Spokojenost zaměstnanců o. s. Eset - Help**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, PhD.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR  
FULL-TIME STUDIES

2013 - 2014

**BACHELOR THESIS**

**Lenka Pethöová**

**Civil association Eset–Help employee satisfaction**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
Ing. Katarína Krpálková Krelová, PhD.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, PhD. za odborný dohled při tvorbě této práce, za konstruktivní připomínky, které mi v mnoha ohledech usnadnily psaní bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat za spolupráci zaměstnancům občanského sdružení ESET-HELP.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou spojenou se spokojeností zaměstnanců občanského sdružení ESET-HELP. Nejprve se zabývá teoretickými východisky, která vysvětlují závislost spokojenosti zaměstnanců na různých aspektech, které s pracovištěm souvisí. Ty jsou pak využity v části praktické.

Praktická část se zabývá průzkumem spokojenosti jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím dotazníků, ale také obecnějšími problémy v organizaci, které byly získány díky SWOT analýze, která v organizaci proběhla. Dále se zabývá vyhodnocením dotazníků, a SWOT analýzy, a nastíněním možných řešení, která by mohla efektivně řešit problémy, které z průzkumu vyplynuly.

## **Klíčové pojmy**

Kvalita práce, motivace, pracovní prostředí, řešení, spokojenost, stres, zaměstnanec.

**Annotation**

This thesis deals with issues related to satisfaction of employees civil association ESET-HELP. At first deals with the theoretical basis, which explains the dependence of employee satisfaction on various aspects that relate to the workplace. These are then used in the practical part.

The practical part deals with the individual employee satisfaction survey through questionnaires, but also more general problems in the organization, which has been obtained through SWOT analysis, which took place in the organization. It also deals with evaluation the questionnaires, and the SWOT analysis and outlining possible solutions that could effectively solve the problems that emerged from the survey.

**Key words**

Employee, motivation, quality of work, satisfaction, stress, work environment, solutions.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY, VYMEZENÍ POJMŮ.....</b>	<b>11</b>
1.1 STRES.....	11
1.2 SPOKOJENOST .....	12
1.3 SYNDROM VYHOŘENÍ .....	14
1.4 ZAMĚSTNANEC, ZAMĚSTNÁNÍ .....	15
<b>2 OBLASTI PRACOVNÍHO ŽIVOTA .....</b>	<b>16</b>
2.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ, A JEJÍ VLIV NA SPOKOJENOST .....	16
2.2 PRACOVNÍ PODMÍNKY A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ COBY PRVEK OVLIVŇUJÍCÍ POCIT SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ....	17
2.3 VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI JAKO VÝZNAMNÝ PRVEK OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ, A VLIV HODNOCENÍ NA JEJICH SPOKOJENOST .....	21
2.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	22
2.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	23
2.7 ZPŮSOB VEDENÍ ORGANIZACE .....	24
2.8 PODNIKOVÁ A FIREMNÍ KULTURA, KULTURA ORGANIZACE .....	25
<b>3 PŘEDSTAVENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ ESET – HELP .....</b>	<b>28</b>
3.1 ÚČEL ZAŘÍZENÍ.....	28
3.2 HISTORIE ZAŘÍZENÍ.....	28
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	29
3.3.1 <i>Vedení občanského sdružení.....</i>	<i>29</i>
3.3.2 <i>Další zaměstnanci občanského sdružení.....</i>	<i>32</i>
3.3.3 <i>Programy.....</i>	<i>32</i>
3.3.4 <i>Jednotlivé projekty .....</i>	<i>33</i>
<b>4 EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
4.1 CÍL VÝZKUMU .....	37
4.2 VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY .....	37
4.3 METODY VÝZKUMU .....	37
4.4 RESPONDENTI VÝZKUMU .....	38
4.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	38
4.6 ROZBOR SWOT ANALÝZY.....	47
4.6.1 <i>Shrnutí rozboru SWOT analýzy.....</i>	<i>52</i>
4.6.2 <i>Plán změn v organizaci po uskutečnění SWOT analýzy .....</i>	<i>54</i>

4.7	SHRNUTÍ.....	54
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO OBČANSKÉ SDRUŽENÍ ESET-HELP .....	56
	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62



# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je spokojenost zaměstnanců. Spokojenost v zaměstnání je důležitým aspektem života, který je jejím prostřednictvím silně ovlivňován.

Proto v první kapitole bude popsáno co je to spokojenost, ale také co ji ovlivňuje a jakým způsobem, či co ji naopak vylučuje. První kapitola bude mít informativní charakter, bude zaměřena na alespoň částečné seznámení čtenáře s problematikou, či na vymezení některých pojmů, kterými se práce zabývá.

Ve druhé kapitole budou rozebrány oblasti pracovního života, které mají opravdu velký vliv na zaměstnancovu spokojenost, jelikož se ho na pracovišti přímo dotýkají. Mezi tyto oblasti patří vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, způsob vedení zaměstnanců, ale také systém hodnocení zaměstnanců, či jejich finanční a nefinanční ohodnocení. Každá z těchto oblastí může významnou měrou ovlivňovat zaměstnancův život, a činit ho tím spokojeným, či naopak.

Ve třetí kapitole bude čtenář seznámen s občanským sdružením ESET-HELP, na které je tato bakalářská práce zaměřena. Občanské sdružení ESET-HELP je nestátní nezisková organizace zabývající se resocializací a sociální rehabilitací určenou lidem s duševním onemocněním, v rámci organizace však také funguje terénní program pro uživatele návykových látek, který má jinou cílovou skupinu. Spokojenost zaměstnanců pracujících v sociální sféře je velmi důležitá, jelikož jejich práce je většinou složena ze interakce s klienty, která může být velmi náročná, a vyžaduje, aby byl zaměstnanec v psychické pohodě. V opačném případě by se mohlo stát, že pracovník svého klienta poškodí, což je rozhodně nežádoucí. Sociální pracovníci mají také velkou pravděpodobnost toho, že se u nich rozvine syndrom vyhoření, který mimo jiné vzniká při dlouhodobé nespokojenosti pracovníka.

Čtvrtá kapitola se zabývá přímo výzkumem, který byl v organizaci proveden. Výzkum proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření, a rozboru SWOT analýzy, která v organizaci vznikla jako součást tvorby strategického plánu. Cílem výzkumu, ale i celé práce, je zjištění míry spokojenosti zaměstnanců organizace. Pokud bude ve výzkumu zjištěno, že zaměstnanci nejsou plně spokojeni, budou v poslední části práce nastíněny návrhy a doporučení pro organizaci, které by mohly pomoci k optimálnímu řešení jejich problémů.

Toto občanské sdružení bylo vybráno, jelikož autorka je zde zaměstnána, a z atmosféry zde vycítila potřebu podobného průzkumu, ale také z důvodu možné potřeby zjištění stavu spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

Dále je nutné zmínit, že v průběhu tvorby této bakalářské práce nabyl účinnosti nový Občanský zákoník, podle kterého zanikají občanská sdružení, která mají čas na transformaci do jiné formy právnické osoby, ještě stále však není jisté, čím se stane právě tato organizace. Od ledna 2014 se však veškeré dosud nepřetransformované právnické osoby automaticky mění na spolky.

Autorka však z důvodu déletrvajících nejasností v organizaci ohledně probíhající transformace, v bakalářské práci i nadále používá její původní název.

# 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY, VYMEZENÍ POJMŮ

Tato část se bude zabývat seznámením čtenáře s problematikou, která úzce souvisí se spokojeností, či naopak nespokojeností zaměstnanců. Budou zde vymezeny pojmy, které se budou v této práci objevovat, a které nemusí být čtenáři známé. Mezi tyto pojmy patří stres, syndrom vyhoření, ale také samotná spokojenost. Tyto pojmy se mohou vzájemně vylučovat, či se vzájemně velkou měrou ovlivňovat.

## 1.1 Stres

Podle PhDr. Palána (2002, s. 203) je stres „*vnitřní stav organismu, který se snaží mobilizovat proti nadměrné zátěži; úzkost (frustrace) při očekávání extrémní zátěže, která překračuje (reálně nebo pocitově) integritu osobnosti, její reálné možnosti.*“.

Arnold a kol., ve své práci popisuje několik teorií, které o stresu mluví jako o reakci na vnější podněty, ale také jako na samostatný podnět vnějšího prostředí. V další teorii je zde stres popisován jako vzájemná interakce mezi subjektem a jeho prostředím. Dále popisuje možnost, jak lze chápat stres. Touto je snaha subjektu udržet v rovnovážném stavu své vztahy, emoce či myšlenky vůči vnějšímu světu, znovuoobnovení stability subjektu, při jejím náhlém narušení (prostřednictvím jednání, či zvládnání nové situace), a tím vytvářet změny, či plány vedoucí ke zvládnutí této situace. (2007, s. 382).

Stres je však také původce nemocí. Dle Atkinsonové a kol. (1995, s. 599), stres jedince velmi vyčerpává, a proto je jeho organismus náchylnější ke vzniku různých onemocnění. Jsou to některé vážné zdravotní potíže (žaludeční vředy, zvýšený krevní tlak, kardiovaskulární potíže), ale také snížení tělesné imunity, tedy častější nemocnost, a menší odolnost virovým a bakteriálním nákazám..

Jedinci, kteří jsou pod dlouhodobým vlivem stresu, ať již na pracovišti, či v jiných oblastech života, však mohou mít také obtíže psychické, nebo behaviorální. Stres může být například důvodem k potížím s koncentrací a soustředěním, problémům s komunikací s ostatními lidmi, pocitům vlastní nedokonalosti, neschopnosti. Také ke ztrátě smyslu pro humor, empatie a sebevědomí. Samozřejmě je zde velké riziko, že člověk, který se nachází dlouhou dobu ve stresové situaci, začne trpět depresemi.

Dalšími projevy toho, že je člověk nadměrně stresován jsou například plačtivost; nevolnost, zvracení a nauzea; křeče; častější a intenzivnější pocení; střevní potíže; extrémně zvýšený, nebo naopak snížený příjem potravy, který je důsledkem přibývání na váze, nebo hubnutí; atd. (ARNOLD a kol., 2007, s. 384).

Adrian Furnham ve své knize říká, že čím větší jsou na pracovníka kladeny nároky ve smyslu rozhodování se; vytrvalého a soustředěného sledování materiálů, či přístrojů; sdílení mnoha informací s velkým množstvím dalších lidí; a čím je neuspokojivější pracovní prostředí, tím je míra stresu pracovníků vyšší. Dalším důvodem ke stresu na pracovišti je nadměrné, nebo naopak nedostatečné pracovní vytížení, či časté konflikty rolí pracovníků a velké rozdíly mezi jednotlivými rolemi, které pracovníci zastávají.

Pro zlepšení kvality jedincova života je důležité stres zvládnout. Furnham (2012, s. 30-31) uvádí dva příklady zvládání stresu. Prvním je zvládání stresu orientované na problém, které obsahuje některé činnosti, které jedinec může využít k minimalizaci stresu, či jeho oslabení. Mezi tyto činnosti a aktivity mimo jiné patří sestavování a realizace plánů; vykonávání konkrétních kroků k odstranění stresorů; specifikace potřebných opatření, které zabrání dalšímu stresu; či vyhledání odborné pomoci, pokud pocítí, že problém reálně sami nezvládnou. Často se však objevuje i nečinnost. Druhým příkladem je zvládání orientované na emoce. Zde je častým chováním například popření, dále se setkáváme s tzv. pozitivním přerámováním. Existuje také různé vnímání stresu, někteří jedinci stresové situace berou jako výzvu, a pod tíhou náročné situace se nehroubí, naopak, snaží se ji vyřešit a využít k osobnostnímu růstu a sebezdokonalování.

## **1.2 Spokojenost**

Podle Urbana má spokojenost zaměstnanců velký vliv na výkon zaměstnanců, ale také na kvalitu jejich práce, opouštění pracovních míst zaměstnanci, absence pracovníků, ale také na sounáležitost zaměstnanců se svým pracovištěm, svou organizací. Spokojenost zaměstnanců je tedy velice důležitým aspektem k dosažení cílů organizací. Podle Urbana je nemožné dosáhnout plné spokojenosti všech zaměstnanců,

mnoha aspektům nespokojenosti se však dá jednoduše zamezit, s využitím nulových, či velmi nízkých nákladů.

Mezi časté příčiny nespokojenosti pracovníků, které lze snadno odstranit patří kromě výše finančního ohodnocení také: výběr zaměstnanců, vztahy mezi spolupracovníky, styl vedení, nebo nevhodné definování pracovních pozic. Podle Urbana by tedy mělo vedení firem ke spokojenosti zaměstnanců přistupovat profesionálně, bez ohledu na vlastní obavy. (URBAN, © 1996-2014).

Jaro Křivohlavý (1998, s. 55) například uvádí, že protipólem ke spokojenosti může být syndrom vyhoření.

Podle Michaela Armstronga (2007, s. 228-230) jsou důležité pocity zaměstnanců, které se vztahují k jejich práci. Pokud jsou pozitivní, zaměstnanci jsou pravděpodobně spokojeni, jsou-li však negativní, zaměstnanci jsou s velkou pravděpodobností nespokojeni. Se spokojeností je často srovnávána morálka, dá se vnímat kupříkladu jako množství uspokojených potřeb, či kvalita tohoto uspokojení. Lze ji také chápat jako pocity jedince ze vzájemných vztahů v pracovním kolektivu, jako například pocity sounáležitosti, či sdílení cílů a akceptování směru organizace. Jedinec je tedy ovlivněn danou skupinou spolupracovníků, ke které chce patřit, dále je důležitý postoj určitého jedince k vlastnímu pracovnímu výkonu, a práci obecně.

Existují také faktory, které přímo ovlivňují spokojenost jedinců s prací. Mimo jiné mezi tyto faktory patří motivace (vnitřní i vnější), vztahy na pracovišti, a také pocity dosažení nějakých úspěchů v zaměstnání. Důležitým faktorem je také jak kvalitní mají zaměstnanci vedení. Dále se mezi tyto faktory řadí možnost kariérního (ale i osobnostního) růstu. Také možnost ovlivňovat některá rozhodnutí vedení firmy je pro zaměstnance velmi důležitá. Neméně důležitá je samozřejmě přiměřená náročnost práce, a její zajímavost.

Armstrong dále tvrdí, že neexistuje přímá souvislost mezi spokojeností zaměstnanců a jejich výkonností, i když jsou zde určité souvislosti. Spokojený zaměstnanec nemusí zvyšovat svou produktivitu v případě, kdy je pro něj výhodný poměr odměny a motivace, a množství vykonané práce. V jiných případech však mohou být zaměstnanci motivováni k vyšším výkonům, hlavně prostřednictvím určitých odměn, které mají v tu chvíli motivační efekt, a jsou jim dostupné pouze po splnění určených úkolů. Jiní jedinci jsou vnitřně motivováni k co nejvyššímu výkonu, a pokud takového výkonu nedosahují podle svého názoru, nejsou spokojeni i přesto, že jsou za

práci dostatečně odměněni. Jinými slovy, spokojenost velmi záleží na osobnosti zaměstnance, a jeho výkonnost také.

### 1.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je stav naprostého fyzického, psychického, duševního a emocionálního vyčerpání. Mezi projevy mimo jiné patří odpor k práci; extrémní únava; pocity marnosti; smutek; pocity tlaku, stresu, napětí; pocity méněcennosti; úzkost; nevolnost; pocit beznaděje. Ve vztahu k ostatním lidem je člověk méně empatický, není již tolik všímavý, je lhostejný k problémům ostatních, i k tomu, co si o něm ostatní myslí. Nemá chuť se s lidmi bavit, je více uzavřený a ostatní lidé ho obtěžují. (KŘIVOHLAVÝ, 1998, s. 16-19).

Maroon (2012, s. 25-26) uvádí, že vyhoření má většinou individuální průběh, který je provázen specifickými odchylkami v chování, očekávání, a také pocitech, které jsou pro jedince typické. Dále hovoří o nabývání intenzity negativních pocitů, tendencím k negativním postojům vůči sobě samému, svým výkonům a okolí. Vyhoření má podle něj neblahý vliv i na mimopracovní život postiženého, jsou jím poškozovány mezilidské vztahy pracovníka. Syndrom vyhoření je chronický stav, který je možné překonat obdobím, kdy pracovník odpočívá a relaxuje. Je to stav, který je specifický tím, že může znamenat větší nebezpečí nemocí. Také je typické bilancování nad smysluplností života. Pocity nesounáležitosti společnosti a rodiny, může vyvolávat rozjímání nad zaměřením dnešní společnosti na výkon jedince, a jeho individualismus.

Podle MUDr. Honzáka (2013, s. 33-37), je jednou z největších odbornic na burnout syndrom Christina Maslach, která velice obohatila výzkum tohoto jevu. Jeho projevy rozdělila na tři části. První částí je vyčerpání (psychické a fyzické), druhá část je zodpovědná za menší uspokojení, či radost z práce, a poslední je odosobnění jedince. Ve svém zkoumání se nesoustředila pouze na jedince a změny jeho osobnosti, či chování, ale také na jeho ovlivnění vnějšími okolnostmi, jako jsou sociální a pracovní prostředí. Mezi nejčastější spouštěče řadí velké množství práce; nespravedlnost odehrávající se na pracovišti; malá míra sociální podpory; snížené pracovní kompetence; práce, při které dochází k hodnotovým konfliktům; odměňování pracovníků, které je nedostatečné, nevyhovující (ne pouze finanční odměna, ale také pozitivní zpětná vazba apod.)

## 1.4 Zaměstnanec, zaměstnání

Zaměstnanec či pracovník, je osoba, která je jedním z účastníků pracovně právního vztahu, ve kterém je zavázána vykonávat danou práci pro svého zaměstnavatele.(Slovník pojmů, © 1998 – 2014).

Také tak můžeme vnímat osobu, která je zaměstnaná, tj. vykonává práci, za kterou je placená, a to buď v pracovně právním či obdobném vztahu, nebo je samostatně výdělečně činná.(PALÁN, 2002, s. 244).

Zaměstnání je podle Sasklové a Šimkové (2006, s. 53): *„závislý výkon práce, který lze charakterizovat jako osobní a nezastupitelný výkon práce pro zaměstnavatele, uplatnění vztahu nadřízenosti a podřízenosti, časovým vymezením konání práce, výkonem práce prováděným za mzdu nebo plat, vznikem pracovně právních vztahů.“*

## 2 OBLASTI PRACOVNÍHO ŽIVOTA

V této kapitole budou popsány důležité aspekty života zaměstnaných lidí, které se jich bezprostředně týkají, tvoří jejich nejbližší okolí v době, kdy jsou na pracovišti, a vykonávají svou práci. Tyto aspekty přímo i nepřímo ovlivňují spokojenost zaměstnanců, a mimo jiné také ovlivňují jejich výkon.

### 2.1 Motivace zaměstnanců, a její vliv na spokojenost

Motivace je proces vnitřní psychiky, během kterého na sebe působí podněty z vnějšího i vnitřního prostředí daného subjektu. Může tedy být dělena na vnitřní a vnější motivaci. Tyto děje působí na soustředění subjektu, ale také na zaměření jeho činností a aktivit, a vedou k určitému cíli. Motivace je tedy souborem pohnutek, které ovlivňují jednání subjektu, podmiňují ho, a dodávají subjektu energii, potřebnou k plnění cílů. (PALÁN, 2002, s. 125).

Podle Johna Arnolda a kol. (2007, s. 302,303), se motivace skládá ze směru (cíl, za kterým osoba jde, to o co se snaží), přetrvávání (doba, po kterou snaha osoby trvá) a úsilí (snaha, kterou osoba vynakládá při plnění úkolů). Také tvrdí, že motivace není jediná podmínka ovlivňující kvalitu práce zaměstnanců.

Nakonečný (1997, s. 108) uvádí, že stav, ze kterého motivace vychází je takzvané motivační napětí, které vzniká, když jedinec nemá uspokojené některé potřeby. Je to jakýsi vnitřní tlak na osobu, aby své potřeby uspokojila. Toto napětí je oslabeno ve chvíli, kdy je potřeba uspokojena celkově, nebo alespoň částečně, trvá již dlouhou dobu. Také může být nahrazeno, pokud se objeví silnější potřeba, kterou se jedinec snaží uspokojit rychleji. Toto napětí však může být redukováno i prostřednictvím některých léčiv, a jiných chemických látek s psychoaktivními účinky.

Pracovníci však nemusí být motivováni pouze svými vnitřními pohnutkami, často se stává, že nejsou dostatečně motivováni ze strany svého zaměstnavatele, a tak postupem času klesá jejich výkonnost, začínají pociťovat příznaky syndromu vyhoření, či ze svého pracovního místa odcházejí. Pro zachování dobré pracovní morálky a kvalitních pracovních výkonů svých zaměstnanců je tedy ze strany zaměstnavatele nutné dodržovat některé zásady.



Podle Branhamy Leigha (2009, s. 40) je nutné včas rozpoznat znaky demotivace u zaměstnanců, a účelně jim předcházet. Mezi tyto faktory mimo jiné patří: nesplněné očekávání z práce či pracovního místa; nedostatečná zpětná vazba a komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem; nevhodnost pracovního místa pro určitého zaměstnance; malá možnost kariérního růstu; nízká míra uznání pracovníků a jejich podhodnocení; stres, přepracování a málo prostoru pro osobní život, ve srovnání s životem pracovním; ztráta důvěry pracovníka ve vedení organizace.

Nejčastějšími motivačními prostředky zaměstnavatelů tedy bývá finanční ohodnocení (výše základního platu, finanční odměny/variabilní složky k základnímu platu, atd.). Z nefinančních prostředků k motivaci slouží například vyjádření uznání pracovníkům, dostatečná informovanost o činnostech a aktivitách vedení, a také možnost pracovního růstu. Výše platu je tedy pouze jedna součást možné motivace pracovníků. Mezi další možnosti motivace pracovníků podle Leigha patří drobné dárky pro zaměstnance. Může jí být i psané či alespoň slovní poděkování v případě dobře odvedené práce, či naslouchání zaměstnancům a snaha o řešení jejich nespokojenosti, nebo alespoň podání zpětné vazby k problémům, které jsou pro zaměstnance aktuální. Důležitým krokem také může být přizpůsobení pracovního prostředí potřebám zaměstnanců, nebo spíše odstranění zjevných nedostatků, kterými může být například zvětšení pracovního prostor zaměstnanců, udržování čistoty zde, odstranění nebezpečí z prostor, kde se pohybují zaměstnanci apod. (LEIGH, 2009, s. 139-159).

## **2.2 Pracovní podmínky a pracovní prostředí, coby prvek ovlivňující pocit spokojenosti zaměstnanců**

Pracovními podmínkami rozumíme vlivy a faktory, které ovlivňují pracovníka v zaměstnání, a tím tvoří jeho pracovní prostředí. Pracovní podmínky se liší, podle druhu zaměstnání. Mimo jiné jimi jsou faktory zdravotně hygienické, ekonomické, technické či technologické, sociální a psychologické podmínky, organizační faktory, ale také faktory působící z vnějšího prostředí.

Pracovním prostředím můžeme rozumět všechny hmotné a některé nehmotné podmínky, ve kterých se pracovník pohybuje, při výkonu své práce. Pracovníka ovlivňují hlavně při tvorbě vztahů s pracovištěm, či organizací, k práci jako takové; mohou ovlivňovat pocit spokojenosti pracovníka zde, a tím i jeho pracovní výkony.

Pracovním prostředím tedy myslíme podmínky jak prostorové (vhodné umístění pracovních pomůcek, přístup, prostornost či stísněnost pracoviště), fyzikální (ovzduší, teplota, hluk, světlo) a sociálně psychologické (hlavně atmosféra na pracovišti). (PALÁN, 2002, s. 164).

Křivohlavý (1998, s. 106-112) tvrdí, že pracovní prostředí má velký vliv na pravděpodobnost, ale také hloubku burnout syndromu u pracovníků. Dále hovoří o tom, že pokud se pracovník, ale také jeho zaměstnavatel vyvaruje některých základních chyb, je zde velká možnost syndromu vyhoření předcházet. Mezi doporučení patří mimo jiné příprava zaměstnance (popřípadě budoucího zaměstnance) na to, co ho v zaměstnání čeká, popřípadě přímo výcvik zaměřený na zvládnutí psychického tlaku, stresu a podobně. Dále je doporučováno účelně a logicky organizovat práci, tak že se přesně stanoví kompetence pracovníků, reálně se rozdělí závazky, tak aby nebyl nikdo znevýhodňován množstvím práce, pracovníci jsou často kontrolováni, či dotazováni na postup pracovních závazků. Také je vhodné zabránění pracovním stereotypům, které mohou být pro pracovníky nevhodné. Konečně je vhodné pracovníka, v případě odvedení dobré práce, alespoň slovně ubezpečit o tom, že práce byla vykonána správně apod. Dalším doporučením je motivování pracovníků k relaxaci, ať už na určeném místě v rámci pracoviště, nebo v rámci jejich volného času, či dovolené navíc, která může zaměstnance, kteří jsou pod dlouhodobým vlivem silného stresu ochránit před naprostým psychickým vyčerpáním. Pokud toto není možné, je dobré alespoň tyto zaměstnance zbavit administrativních povinností, které nejsou nezbytné. Dalším způsobem, jak snížit tlak na jednotlivce, je přenesení práce na více lidí, kteří mohou spolupracovat. Je více než vhodné také upustit od pracovních postupů, které jsou zbytečně zdlouhavé, a je možné je nahradit jinými. Jednotvárná práce může být naopak něčím oživena, což je myšleno nejen jako zpestření práce samotné, ale také oživení pracovního života o školení mimo pracoviště, podnikové výjezdy, atd. Samozřejmý vliv na pracovníka ale samozřejmě má pracoviště jako takové, ve kterém pracovník tráví většinu času. Proto je nutné, aby toto místo bylo příjemné, nepůsobilo stísněným dojmem, aby neměl jedinec pocit, že je narušeno jeho soukromí. Také jsou důležité ostatní aspekty pracoviště jako hluk, světlo, teplota zde, a klid, který je potřebný k výkonu práce. V neposlední řadě je důležité, aby měl pracovník možnost si pracoviště, alespoň minimálně, přizpůsobit tak, aby se zde cítil dobře, a mohl naplno pracovat, bez zbytečné zátěže.

## **2.3 Vztahy a komunikace na pracovišti jako významný prvek ovlivňující spokojenost zaměstnanců**

Pro každou organizaci jsou velice důležité vztahy mezi pracovníky, pracovními týmy, a také mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Tyto vztahy jsou důležité jak pro obecné fungování organizace, tak pro efektivitu práce jednotlivých pracovníků. Jednotlivé strany v těchto vztazích jsou manažeři, zaměstnanci, a jejich představitelé. Předmětem vztahů mohou být jak pracovní náplň pracovníků, místo kde práci vykonávají, jejich odměňování, ale také možnosti kariérního postupu pracovníků. Dalšími prvky jsou také komunikace, či takzvaná podniková kultura. Funkčnost vztahů je ovlivněna stylem řízení organizace, průběhem komunikace, způsobem konzultování, atp. Pro tyto vztahy je samozřejmě velice důležitá důvěra, a to hlavně důvěra pracovníků ve své vedení. Pro mnoho pracovníků je neméně důležitá spravedlnost, která by měla být v organizaci zaručena, ať už se týká odměňování pracovníků, či jejich postihů v případě neplnění jejich povinností. (ARMSTRONG, 2007, s. 193-199)

Komunikace na pracovišti je jeden ze základních prvků k dosažení všeobecné spokojenosti zde, ale také nástrojem k eliminaci možných konfliktů, a podmínkou vzniku zdravých vztahů mezi zaměstnanci navzájem, či vztahů nadřízený/podřízený. Pro dobrou komunikaci na pracovišti je důležitá prostupnost takzvaných komunikačních, či informačních kanálů. To znamená, že v organizaci musí komunikovat jak pracovníci s vedením, tak vedení se zaměstnanci, jinak může docházet k neinformovanosti jedné strany, nebo nedorozuměním. Základní prvek komunikace na pracovišti je dostatek informací, které by měli mít k dispozici všichni zaměstnanci. Mezi prostředky komunikace patří informační brožury, porady, nástěnky, výroční zprávy, předávání informací mezi pracovníky a vedením.

Často ale dochází k problémům v komunikaci, zvláště pak v nefunkčnosti přesunů informací z jedné, nebo druhé strany, dále naopak zahlcenou informacemi, bez dodatečného vysvětlení. Dalším problémem je odosobnění komunikace, nebo její přehnané převádění do oficiální formy. Bývá také potíž v nepřijímání negativních, nebo nepříjemných informací, které se týkají například nastávajících změn, či jejich naprosté odmítání. Stává se také, že jsou některé informace zatajovány, z důvodu upevnění moci, nebo nerespektování účasti dalších pracovníků v řešení, týkající se celé společnosti. (PALÁN, 2002, s. 99-100).

Velmi častým komunikačním problémem může být konflikt. Existuje několik druhů konfliktu, tyto plynou většinou z nutnosti rozhodovat se, vybírat mezi několika možnostmi. Je také mnoho způsobů zpracování konfliktu, které jsou ne vždy vhodné. Často jsou používány jedinci k řešení vnitřních konfliktů, ale většina z nich, je mnohdy aplikována i na konflikty, ve kterých je zahrnuta také jiná osoba, či se jedinec cítí pod tlakem okolností, nebo situace. Prvním z těchto způsobů je rezignace, při které je nutné ujasnit si priority a z některého ze svých cílů ustoupit, či se ho zříct. Dalším způsobem je takzvaný přesun, kdy si jedinec přeměruje objekt nějaké emoce, na objekt jiný, který je na obdobné úrovni. Často se stává, že jedinec tímto způsobem reaguje na křivdu, či nespravedlnost, téměř srovnatelným způsobem. Neméně důležitým způsobem zvládnutí konfliktu je útek. Tento způsob se dá použít pouze ve chvíli, kdy je možné se konfliktu vyhnout. Jedinec většinou utíká před tíhou povinností, či před následky, které jej čekají po nesplnění jeho úkolu. Často používaná je také kompenzace, jedinec si vyhledá jiný cíl uspokojení svých potřeb, obzvlášť v případě kdy mu konkrétní činnost nejde tak, jak si on sám, či někdo jiný představuje. Neméně častým způsobem je popření daného problému, kdy si ho jedinec jednoduše nepřipouští, či přímo odmítá je přijmout. Toto řešení není vůbec produktivní, a pro jedince znamená jediné východisko, a to útek z dané situace. Regrese, je dalším způsobem, kterým někteří jedinci řeší konfliktní situace. V tomto případě jedinec reaguje na konflikt sestupem na nižší vývojové stádium. Děje se však spíše u dětí. Dalším je reaktivní jednání, kdy jedinec potlačuje některé podněty, které se za určitou dobu projeví pravým opakem. Při dalším způsobu řešení konfliktu, potlačení, jedinec téměř nevědomě přemístí nechtěné do nevědomí, kde tyto myšlenky i nadále existují a projevují se v chování jedince. Sublimace, je povýšení původně pudového konfliktu na vyšší úroveň. Například tím, že jedinec začne intenzivně studovat, povýší svou neoblíbenost v kolektivu na intelektuální rovinu. Projekce se zase projevuje tím, že jedinec připisuje ostatním vlastní nedokonalosti, či nedostatky. Děje se to většinou nevědomě, a opět to není produktivní řešení problému. Jedním z nejčastěji užívaných způsobů řešení konfliktu je také racionalizace, při které dochází k omlouvání nesprávného, nebo nevhodného chování a jednání. Posledním častým způsobem je somatizace, což je převedení psychických potíží, do oblasti tělesné. Jedinec si neúmyslně přivodí zdravotní potíže (tzv. konverzní neurózu), když je ve stresu, či se obává nějakého negativního výsledku své práce. (FÜRST, 1997, s. 166-170).

## 2.4 Hodnocení zaměstnanců, a vliv hodnocení na jejich spokojenost

Palán (2002, s. 72) říká, že hodnocení pracovníků je: „*Součástí personálních činností, jejímž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky.*“.

Cílem by mělo být zjištění úrovně dovedností, znalostí, samostatnosti, a schopnosti pracovníka pracovat v týmu, dále také množství jím vykonávané práce, její kvalitu, schopnosti pracovníka organizovat sebe, a jiné pracovníky, jeho vystupování a jednání s lidmi ve vlastní firmě/organizaci, i mimo ni. Dále by hodnocení pracovníků mělo zajistit i plnění dlouhodobějších cílů, zaměřených na lidské zdroje, jako například posílení identifikování se pracovníků se zájmy a cíly dané organizace, tedy posílit loajálnost pracovníků, zvýšit jejich výkonnost, a tím zvýšit produktivitu jejich práce. (PALÁN, 2002, s. 72-73).

Metodami, jejichž prostřednictvím může probíhat hodnocení pracovníků, jsou dotazníky, testy, tzv. hodnotitelské zprávy, sebehodnocení se pracovníkem, „assessment centre“ (celkové posouzení schopností a dovedností pracovníka), metoda kritických případů (závislé na vedení podrobné dokumentace výjimečných stavů), a hodnocení podle splnění cílů (používáno hlavně v případě manažerů). K hodnocení se dá také využít sociometrický rozbor daného pracovního kolektivu, ze kterého vyplývá hlavně postavení jednotlivců ve skupině, vztahy mezi pracovníky a podobně. Tato metoda musí být prováděna odborně psychologem, nebo sociologem. Výstupy z hodnocení zaměstnanců mohou být použity jako podklady nejen ke zvýšení motivace pracovníků, ale také ke změnám v jejich odměňování, obsahu pracovní náplně, či umístění na pracovním místě. Dále mohou být brány jako podnět k zajištění, nebo zkvalitnění vzdělávání pracovníků, či ke zlepšování kolegiálních vztahů mezi pracovníky. Předpokladem tedy je, že zaměstnavatel chce prostřednictvím hodnocení zabezpečit optimální skladbu pracovníků, a také je zde udržet. (SAKSLOVÁ, ŠIMKOVÁ, 2006, s. 88-91).

Při samotném hodnocení výkonu hodnotitel volí vhodný způsob měření, ale hlavně určuje samotnou oblast. Hodnocení většinou sestává z činností, jako jsou pozorování chování zaměstnanců, posléze zaznamenávání tohoto, a nakonec kvalifikace chování, které hodnotitel vysledoval. Při hodnocení je důležité soustředit se na chování, které je charakteristické pro daného (sledovaného) jedince. Většinou si lidé svět kolem

sebe zjednodušují zobecňováním sledovaných vzorků chování na osobnostní rysy, to však v situaci, kdy je hodnoceno chování, není vhodné. Proto je vhodné popisovat v záznamech přímo chování, které bylo vysledováno, ne pouze jeho zobecnění. Záznamy by měly být vedeny průběžně, aby později bylo možné sledovat, zda se některé chování opakovalo, a či bylo natolik výrazné, aby jej hodnotitel zaznamenával opakovaně. Záznamy z průběhu hodnocení usnadňují práci manažerům, a vedoucím pracovníkům, a mohou být také použity jako důkazy, které vedly k pozdějším rozhodnutím (přijetí/nepřijetí na pracovní místo, ukončení pracovního poměru, zvýšení/snížení ohodnocení pracovníka, kariérní postup, atd.). Následné hodnocení těchto záznamů chování je obtížně uchopitelné a záleží na mnoha aspektech. Mimo jiné na chování ostatních sledovaných osob, na osobnosti hodnotitele, ale také na tzv. Halo efektu, který může ovlivnit výsledky, či na strachu hodnotitele hodnotit v extrémně nízkých, či vysokých hodnotách. Je důležité, aby výsledky hodnocení popisovaly to, co je pro jednotlivá povolání opravdu důležité, a pro práci v oboru stěžejní. Například je nevhodné sledovat pouze četnost, či kvantitu jednotlivých výstupů, ale samozřejmě jejich kvalitu, a hodnotu pro celou organizaci. (ARNOLD, 2007, s. 204-209).

## **2.5 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců slouží ke kompenzaci vykonané práce, a také k motivaci zaměstnanců k práci budoucí. Existují odměny vnější a vnitřní. Vnějšími odměnami jsou například mzdy a platy, bonusy ke mzdám, nadstandardní vybavení při práci a podobně, ale také kariérní postup. Odměnami vnitřními můžeme myslet pocit dobře vykonané práce, dobré a důvěryplné vztahy na pracovišti a podobně.

Účelem odměňování je mimo jiné také lákat nové potenciální zaměstnance, pokud je to potřeba, stimulování zaměstnanců k vyšší výkonnosti, či k dosahování žádoucích výsledků, a plnění zadaných cílů. (PALÁN, 2002, s. 137).

Odměňování pracovníků je závislé na některých faktorech, mezi které patří mzdová nařízení (zákony, předpisy), situace na trhu práce, vliv státu, aktivity nadpodnikových odborů, či momentální výše nákladů na živobytí. Dalšími faktory mohou být ekonomická situace v dané organizaci, cíle a její zaměření, způsob odměňování zde, či druhy vykonávané práce, závislé na tarifních výměrách atd. Odměnu, většinou v peněžité formě, nazýváme mzda. Je poskytována zaměstnavatelem

zaměstnancům, kteří pro něj vykonávají práci. Podmínky tohoto vztahu jsou uvedeny v pracovní smlouvě, ve vnitřních předpisech, nebo kolektivní smlouvě. Existuje více druhů mezd (časová, úkolová, podílová, smíšená). Mzda základní bývá rozšířena o další složky mzdy, jako jsou například osobní ohodnocení, příplatky, či prémie a odměny.

Osobní ohodnocení je odměna za práci, která je vykonána na vyšší úrovni, než je předpokládáno, či ve větším měřítku (množství), než s jakým se počítá.

Příplatky existují povinné (příplatek za práci přesčas, v noci, či ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách) a nepovinné (za vedení týmu), přísluší pracovníkovi, který vykonává práci za zvláštních okolností. Prémie jsou vypláceny za konkrétní výsledky práce.

Dalším druhem odměňování pracovníků jsou takzvané zaměstnanecké výhody. Mezi tyto výhody nejčastěji patří možnost využívat služební vůz, služební telefony, počítače. Dále také přístup na internet v rámci pracoviště, příspěvky na důchod, stravování, či volnočasové aktivity, nebo dovolená navíc. Tyto tzv. benefity jsou pracovníkům poskytovány hlavně kvůli zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce při hledání zaměstnanců, a motivace stávajících zaměstnanců v setrvání na svých pracovních místech. Zaměstnanec je tímto způsobem odměňován pouze za to, že je zaměstnán u konkrétního zaměstnavatele. (SAKSLOVÁ, ŠIMKOVÁ, 2006, s. 94-100).

## **2.6 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání je aktivní, uvědomované, a cílevědomé získávání poznatků, které se týkají vědy, či techniky, ale také učení se nových dovedností, nabývání zkušeností z mezilidských vztahů, ale také tvorba hranic, které jsou pro člověka stěžejní v morálně obtížných otázkách. Dále se dá vzdělávání vnímat jako obohacování osobnosti, či prvek socializace jedince. (PALÁN, 2002, s. 237).

Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitá činnost, která pracovníkům nabízí možnost k dalšímu formování sebe sama, vlastního osobnostního rozvoje, možnost rekvalifikace, či zlepšování pracovních schopností a dovedností. Mimo jiné podporuje samostatnost zaměstnanců. Díky zvyšování kvalifikace je pro ně také pravděpodobnější kariérní postup. Vzdělávání je také prostředkem k zaučování nových zaměstnanců, které je potřebné po nástupu na nové pracovní místo. Pro organizaci je vzdělávání pracovníků prostředkem ke zvýšení hodnoty svých zaměstnanců; k reagování na změny, které se

odehrávají na trhu; také je to prostředkem k tomu, aby firmy nezaostávaly ve vývoji (vědeckém, technickém, technologickém); dále může být vnímáno jako přispění k atraktivitě organizace, díky možnostem k osobnostnímu růstu zde; další důležitou funkcí je určitě motivování pracovníků k lepším výkonům, či k dlouhodobému působení v dané organizaci. (SAKSLOVÁ, ŠIMKOVÁ, 2006, s. 104-105).

Vzdělávání zaměstnanců se může odehrávat v rámci organizace, ale také mimo ni, mimo pracoviště, i pracovní dobu. Vzdelávání mimo organizaci je vhodnější pro menší organizace, může probíhat ve specializované firmě, nebo jako studium (nejčastěji VŠ, SŠ) při zaměstnání. V rámci organizace může probíhat takzvané podnikové vzdělávání, či vzdělávání v rámci pracovního procesu, které je často organizováno vlastním útvarem který se vzděláváním zabývá. Mezi vzdělávání v rámci vlastní organizace patří i takzvané koučování, mentoring, konzultace, instruktáž, a podobně. (PALÁN, 2002, s. 157,238).

Podle Palána (2002, s. 157) je vzdělávání zaměstnanců formou investice do lidských zdrojů, která by měla být vnímána jako zkvalitňování výrobních prostředků. Tato investice je však velice riziková, její přínos není stoprocentní, a je těžko prokazatelná.

## **2.7 Způsob vedení organizace**

Vedení je činnost, která je spojena s řídicí funkcí manažerů. Důležitými schopnostmi, kterými musí manažer disponovat, jsou vedení, motivování, usměrňování povzbuzování, či podněcování výkonných pracovníků, k tomu, aby plnili cíle, které jsou určené, způsobem, který je akceptovatelný. Vedoucí by tedy měl být schopný uplatňovat mnoho sociálních dovedností. Mimo jiné mezi ně patří účinné motivování podřízených, podnětná komunikace a spolupráce s nimi.

Je popsáno mnoho způsobů vedení. Zde budou popsány některé z nich. Prvním z nich je takzvaný ochuzený management. Takto nazvaný způsob vedení je specifický tím, že se manažeři soustředí na sebe a svůj vlastní osobní prospěch a provozu a pracovníkům věnují velmi malou pozornost. Tato jejich práce pro ně nemá velký význam, většinou se více zabývají aktivitami, které nesouvisí s vedením dané organizace.



Dalším stylem je management zájmové organizace. V tomto případě jsou manažeři soustředěni pouze na své zaměstnance, avšak o provoz, či výrobu se zajímají pouze minimálně. V organizaci, kde je uplatňován tento způsob vedení je příjemné pracovní prostředí, ale cíle organizace nejsou plněny tak, jak by bylo vhodné.

Dále může existovat absolutistické, či autokratické vedení jedním vedoucím, které naprosto zanedbává potřeby zaměstnanců. Lidé jsou bráni pouze jako prostředek k dosažení cílů organizace.

Naproti tomu týmové vedení se stará jak o své zaměstnance, tak o plnění cílů a provoz organizace. Je založen na spolupráci, důvěře a respektu, a jde o nejvýkonnější způsob vedení, díky kterému spokojení zaměstnanci podávají co nejlepší výkony.

Posledním způsobem je vedení organizátorské, či kompromisní. Zde je průměrný zájem směřován jak na zaměstnance, tak na provoz organizace. Je zde vyvážený poměr mezi oběma složkami, a zaručeno udržení určitého pracovního výkonu. (SAKSLOVÁ, ŠIMKOVÁ, 2006, s. 125-126).

Podle Častorála (2009, s. 96) je vedení závislé také na tom, jak se k němu postaví osoby vedené, tedy podřízení pracovníci. Mělo by tedy být respektováno a akceptováno to, v jakém se nachází prostředí (socio-ekonomicko-kulturním), jeho role v organizaci, či překážky, které ho v jeho pracovním prostředí provázejí, nebo mu brání v sebero-zvíjení. Vedoucí by jim měl být oporou, ať již v překonávání těchto překážek, či v navození důvěry a příjemného prostředí na pracovišti, ale také by měl odhadnout jaké má daný pracovník možnosti, a využít jeho potenciálu.

## **2.8 Podniková a firemní kultura, kultura organizace**

Podnikovou kulturou je myšleno shrnutí několika faktorů, a to zejména hlavních hodnot, důležitých pro danou organizaci, které jsou určeny na základě zkušeností a zavedených stereotypů této organizace. Projevují se především prostřednictvím vztahu dané organizace k vnějšímu okolí, vztahu k zaměstnancům, jejich vzájemného chování a respektování tradic, či autorit. (SAKSLOVÁ, ŠIMKOVÁ, 2006, s. 111).

Tyto faktory mají jednoznačně velký vliv na zaměstnance, a jejich kolektivní vztahy, a mohou být také velmi významným zdrojem stresu pro jednotlivce, pokud nedojde k přijetí a zvnitřnění daných hodnot, či naopak dojde ke konfliktu hodnot

jednotlivce a organizace. Také izolovanost zaměstnanců, kteří plně nepřijmou firemní kulturu, je zdrojem ke stresu a nespokojenosti z práce.

S tématem podnikové kultury souvisí i podnikové klima, které může mít také mnoho podob. Může zaměstnance uvádět do nepohody, pokud není dostatečně jasné a čitelné, či pokud se podle zaměstnanců daná organizace nechová v souladu s jejich morálními hodnotami. Také možnost, či nemožnost rozhodování pracovníků o dílčích faktorech v dané organizaci, může být zdrojem jejich nespokojenosti. Jejich sebemenší vliv na rozhodovací procesy je důležitý pro pracovníky obzvlášť v rámci získání pocitu sounáležitosti, zlepšení komunikace s vedením organizace, nebo získání pocitu důležitosti jednotlivce ve firmě. (ARNOLD, 2007, s. 402).

Podniková kultura se mimo jiné projevuje určitými symboly, které mohou být jak verbální (historiky, příběhy v rámci organizace, apod.), materiální (budova firmy, logo, atd.), ale také jimi mohou být konkrétní jednání, jako ceremoniály, nebo tradiční rituály (odchody zaměstnanců do důchodu, vánoční besídky apod.).

Význam podnikové kultury je bezesporu velký, jelikož je možné jejím prostřednictvím motivovat zaměstnance, ale také je stmelovat, ovlivňovat či vést k pochopení cílů, a smyslu činností, které jsou pro danou organizaci stěžejní. Je však důležitá snaha jak vedení, tak řadových zaměstnanců, o její udržení a průběžné zkvalitňování. Většina úspěšných organizací má fungující a zavedenou kulturu, avšak toto stále není normou, která by byla většinově využívána ve prospěch firem, či organizací. Menší z nich jí nevěnují téměř žádnou pozornost. Ve větších a dobře prosperujících firmách podniková kultura ovlivňuje velkým způsobem i personální činnosti, jako například přijímání, nebo hodnocení pracovníků. (SAKSLOVÁ, ŠIMKOVÁ, 2006, s. 111-113).

Podle Armstronga (2006, s. 257-263) může být firemní kultura tvořena těmito složkami: hodnoty, normy a artefakty. Hodnotami rozumíme různé činnosti, způsoby chování, či hmotné věci, které se jeví jako správné, vhodné, či naopak nevhodné a nežádoucí. Dle toho je utvořen jakýsi žebříček hodnot, který by v nejlepším případě měl být respektován nejen manažery a vedením, ale také všemi zaměstnanci. Hodnoty, které jsou silné, dodržované a akceptované zaměstnanci jsou zpravidla hluboce zakořeněny, a jsou dlouhodobě spjaty s danou firmou, či organizací. Tyto hodnoty jsou často v souznění s hodnotami uznávanými většinovou společností. Cílem organizací je to, aby uznávané hodnoty vedly k žádoucímu chování, aby byly fungující. Nejčastěji zastoupené oblasti v hodnotových soustavách firem bývají výkon, péče a ohledy na lidi,

kvalita, inovace, konkurenceschopnost, služby zákazníkům, schopnosti, způsobilost, týmová spolupráce.

Normami se nejčastěji rozumí nepsaná pravidla, kterými se zaměstnanci dané organizace či firmy mají řídit, či způsoby chování, které jsou od nich očekávány. Jsou zpravidla předávány ústně, či samotným chováním. Neméně důležité jsou reakce na chování, které vybočuje z těchto norem. Většinou se jedná o převažující chování se v daných situacích, jako například komunikace a vztahy mezi manažery a jejich podřízenými. Další normativní oblastí se může stát pracovní etika, která v organizaci převažuje. Mimo jiné sem patří také postavení a to jak důležité ve firmě je, stejně jako ambicióznost, která může být vynucována nebo naopak nežádoucí. Dále je zde zařazena norma výkonu, která velkou mírou ovlivňuje chod organizace, žádoucí je samozřejmě být vždy co nejvýkonnější. Je to také moc, která může být vnímána mnoha způsoby, ať již jako způsob života, či schopnost manipulovat s lidmi, nebo se odvíjí spíše od předvedených schopností a získané odbornosti. Nemalý vliv na chování zaměstnanců má také politika dané organizace, a to, jakým způsobem vedení skrytě manévruje, či manipuluje se svými zaměstnanci. Důležitý vliv na zaměstnance může být také způsob vyjadřování některých emocí, to zda jsou vyjadřovány veřejně, nebo jsou skrývány a následně projevovány jinými způsoby. Dalšími faktory, které v nemalé míře ovlivňují chování zaměstnanců, jsou přístupnost manažerů, k názorům svých zaměstnanců, či přímo k nim samým a to, zda je se zaměstnanci jednáno formálním, či vřelým a přátelským způsobem.

Artefakty jsou stránky organizace, které jsou vidět, a lze se o nich hmatatelně přesvědčit. Mezi artefakty bývá zahrnováno pracovní prostředí, způsob jednání a komunikace organizace, mluvené či psané, a to jak mezi zaměstnanci, tak s lidmi kteří přichází z vnějšího prostředí. S tímto úzce souvisí i uplatňovaný styl vedení organizace. Zde je důležité, zda je vedení charizmatické, v jaké míře je demokratické, to zda zaměstnance pouze kontroluje, či se naopak snaží je inspirovat, ale také to, jakým způsobem motivuje vedení zaměstnance ke kvalitním výkonům. Pro organizaci je styl řízení nedílnou součástí firemní kultury, jelikož se od něj odvíjí mnoho dalších skutečností. Každý manažer je nucen se rozhodnout, který způsob se jeví natolik efektivní, aby bylo výhodné jej uplatňovat, a díky tomu zvyšovat výkon zaměstnanců organizace.

## **3 PŘEDSTAVENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ ESET – HELP**

V této kapitole bude představeno Občanské sdružení ESET – HELP. Bude představen účel zařízení, jeho historie, organizační struktura. Také zde budou představeny a popsány jednotlivé projekty.

### **3.1 Účel zařízení**

Účelem zařízení je péče o duševně nemocné osoby. Programy v rámci organizace jsou zaměřeny hlavně na resocializaci, sociální rehabilitaci, ale také na psychosociální a právní poradenství, které volně navazuje na existující zdravotní péči pro duševně nemocné jedince.

Také zde funguje program pro osoby s duální diagnózou (duševní porucha v kombinaci se závislostí na návykové látce) a terénní program pro uživatele návykových látek.

### **3.2 Historie zařízení**

Občanské sdružení ESET-HELP bylo založeno v roce 1995, na podnět zdravotnického zařízení Klinika ESET. Pracovníci tohoto zařízení pocíťovali potřebnost sociálních služeb, které by se věnovali pacientům, jejichž zdravotní stav je stabilizován, ovšem o jejich sociální oblast by bylo třeba se dále starat.

Vznik občanského sdružení byl podpořen, ať již finančně, či metodicky podpořen nizozemským projektem MATRA, který byl určen k rozvoji rehabilitace a resocializace u pacientů s psychiatrickou diagnózou, ale také k vybudování fungující sítě zařízení, která by se o tuto cílovou skupinu komplexně starala. V této fázi vzniku organizace se zapojila Městská část Praha 11, která se zasadila o vznik koordinačního týmu, který se každý měsíc schází, a řeší otázky komunitní spolupráce služeb určených pro klienty s psychickým onemocněním. V roce 1997 v rámci občanského sdružení také začaly fungovat dvě nové služby, a to nízkoprahové zařízení Stanice prvního kontaktu, sloužící k výměně injekčního materiálu uživatelům návykových látek a základního poradenství, ale také Konzultační centrum pro závislé, které se následně zaměřilo na klientelu

s takzvanou duální diagnózou (závislost ve spojení s psychiatrickým onemocněním). V rámci těchto projektů byly organizovány také programy primární prevence.

V letech 1999-2000 došlo k dalšímu rozvoji organizace, byly založeny tréninkové chráněné byty, rozšířen již fungující program přechodného zaměstnávání. Dále byla založena psychologická poradna, dostupná také po internetu.

V roce 2001 bylo již vzniklé Centrum denních aktivit přesunuto do větších prostor, a vznikl „klub Hekrovka“, také byl otevřen druhý tréninkový chráněný byt.

Rok 2003 rozšířil služby o Tréninkovou a resocializační kavárnu, a Podporované zaměstnávání. V tomto roce také bylo navázáno partnerství s nizozemskou organizací pracující se stejnou cílovou skupinou, díky které proběhlo několik stáží, či výměn zkušeností a znalostí. Od roku 2003 již k větším změnám nedošlo, probíhaly spíše změny personální, ale jednotlivé projekty či služby jsou totožné s těmi, které fungují dodnes.

### 3.3 Organizační struktura

#### 3.3.1 Vedení občanského sdružení

Hlavním řídicím orgánem občanského sdružení je **představenstvo občanského sdružení**. Jeho součástí je předseda představenstva, a dva další členové. Jejich úkolem je udržovat kvalitu a odbornost služeb, které Eset-help nabízí. Dále také reprezentování občanského sdružení, volba a jmenování předsedy představenstva, projektového koordinátora, finančního manažera, vedoucí rehabilitace, a také vedoucí jednotlivých služeb. Dále se představenstvo zabývá vedením a organizováním odborného a finančního managementu občanského sdružení, stanovuje jejich mzdy a odměny. Další činností představenstva občanského sdružení je kontrola dodržování standardů sociálních služeb v jednotlivých službách, zabývá se také obsahovými změnami v jednotlivých projektech, které musí schválit. Mezi další jeho úkoly patří zpracování dlouhodobého strategického plánu, který následně schvaluje valná hromada, coby kontrolní orgán představenstva občanského sdružení. Tento plán je průběžně revidován, a je dohlíženo na jeho plnění. Dále také rozhoduje o mzdách všech zaměstnanců sdružení, ale také o personálních změnách. Představenstvo také tvoří koncepty

organizačního řádu, a financování sdružení, který předkládá ke schválení kontrolnímu orgánu (valné hromadě) a dohlíží na jejich dodržování. Mimo jiné se zajišťuje vedení účetnictví sdružení, evidenci majetku, dále eviduje závazky a pohledávky, fakturuje je, jeho prostřednictvím probíhá styk s peněžními ústavami. Zabývá se pracovní právní a mzdovou agendou. Schvaluje výdaje a zakázky sdružení nad 10. 000 Kč, a odměny pracovníků. Dále schvaluje žádosti o granty a dotace před jejich podáním, rozpočty jednotlivých projektů, jejich vyúčtování. Schvaluje dále i výroční zprávu, ale také veškeré smlouvy sdružení, které také uzavírá. Dále je oprávněno kontrolovat jednotlivé zaměstnance v jejich činnostech. Uzavírá a rozvazuje pracovní poměry se zaměstnanci, schvaluje jejich náplně práce. V poslední řadě se představenstvo zabývá PR, fundraisingovým a vzdělávacím plánem, či plánem supervizí, které zároveň schvaluje, stejně jako grafický design týkající se sdružení, a jeho veřejné prezentování.

**Finanční manažer**, který je také součástí vedení organizace, se zabývá řízením projektů v ekonomické oblasti, je odpovědný za hospodaření jednotlivých projektů, tak, aby nedocházelo k čerpání finančních rezerv, může schvalovat výdaje do maximální výše 10 000 Kč. Dále rozhoduje o zaúčtování nákladů v jednotlivých projektech, včetně mezd. Také rozhoduje o výši mezd přímo podřízených zaměstnanců a odpovídá za jejich práci. Je zodpovědný za dodržování podmínek dotačních smluv, a za vyúčtování získaných grantů ve stanovených termínech. Dále se zabývá sestavováním návrhu rozpočtu a jeho aktualizací, ročního vyúčtování sdružení, a přehledu čerpání financí v dílčích projektech. Také organizuje spolupráci s účetní firmou. V neposlední řadě je zodpovědný za dodržování organizačního řádu, pracovního řádu, a náplně práce jednotlivých zaměstnanců.

Do vedení občanského sdružení dále patří **projektový koordinátor**, který se zabývá řízením vedoucích projektů po provozně-organizační stránce. Stejně jako finanční manažer organizace, je jmenován i odvoláván představenstvem. Mezi další povinnosti projektového koordinátora patří tvorba a aktualizace fundraisingového plánu, sestavení textu výročních zpráv na základě podkladů získaných od vedoucích jednotlivých projektů, a společně s vedoucím rehabilitace navrhuje představenstvu přijetí, či propouštění zaměstnanců. Vytváří a upravuje PR plán, je zodpovědný za vyhledávání, evidenci a udržování kontaktů s dárci, dále zodpovídá za práci přímo podřízených zaměstnanců, její kvalitu, i kvantitu. Spolu s vedoucí rehabilitace

zodpovídá za kvalitu podávaných grantových žádostí, a za jejich včasné podání. Také je zodpovědný za včasné podávání realizačních zpráv jednotlivých projektů, je oprávněn vydávat rozhodnutí (ústní, písemná), která jsou závazná pro jeho podřízené, a je zodpovědný za dodržování organizačního, a pracovního řádu, a náplní práce zaměstnanců.

Dalším členem vedení je **vedoucí rehabilitace**. Mezi jeho povinnosti patří řídit programy v rámci odbornosti, dále svolávat a vést porady vedoucích. Také navrhuje metodiku, jak v jednotlivých programech, tak v celé organizaci, a podílí se na zpracování strategického plánu organizace. Dalším důležitým úkolem vedoucího rehabilitace je kontrola odborného pracovního postupu jednotlivých pracovníků, a také kontrola dokumentace, která je v jednotlivých programech vypracována. Mimo jiné s pracovníky projednává změny v projektech, které však musí předložit ke schválení představenstvu. Vedoucí rehabilitace je zodpovědný za množství a kvalitu práce, kterou odvádí zaměstnanci organizace, a také rozhoduje o výši mezd a odměn pracovníků organizace, dle Mzdového tarifu. Dbá o dodržování organizačního řádu a pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců, a spolu s finančním manažerem předkládá představenstvu návrhy přijetí, či propuštění zaměstnanců. Je také zodpovědný za následný postup při přijetí nového zaměstnance, a jeho zaučení. Se zaměstnanci také tvoří a aktualizuje vzdělávací plán. Dále se zabývá textovou částí výročních zpráv, které reviduje a sestavuje. Upravuje také textové části podávaných projektů, a následně také textové části realizačních zpráv aktuálních projektů. Mimo jiné se také zabývá odbornými stážemi v organizaci, které schvaluje, a určuje podmínky jejich průběhu.

Posledním článkem vedení organizace jsou **vedoucí jednotlivých projektů**. Každý z nich řídí činnost vlastního projektu, odpovídá za jeho odbornost, provozní stránku, a také jeho fungování. Vedoucí projektu je navrhován vedoucím rehabilitace a jmenován představenstvem. Má oprávnění vydávat písemná rozhodnutí, která jsou závazná pro pracovníky daného projektu. Musí při tom být dodržován Organizační řád, ale také náplně práce jednotlivých zaměstnanců. V jeho zájmu je dále udržování kvality vlastního programu/projektu, a její neustálé zvyšování, dbá o zvyšování efektivity, a navrhuje změny, které následně schvalují jeho nadřízení. Dále se podílí na hodnocení podřízených zaměstnanců, toto následně předává vedoucímu rehabilitace. Mimo jiné zpracovává text žádostí o finanční podporu, ale také se textem podílí na tvorbě

výročních zpráv. Dalšími činnostmi může být vznášení požadavků na materiální vybavení potřebného k realizaci daného projektu, požadavky na vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, a to směrem k finančnímu manažerovi, obzvláště v období tvorby žádostí o finanční granty. Mezi nejdůležitější úkoly také patří příprava a tvorba závěrečných zpráv týkajících se daného projektu, spolu se statistickými údaji za uplynulé období. Vedoucí projektu se dále setkává s dalšími poskytovateli sociálních služeb v daném projektu, a předává jim potřebné důležité informace. Jeho neméně důležitým úkolem je zaučování nových zaměstnanců, kteří nastoupí do daného projektu, a po určité době hodnocení pracovníka přístupů k práci, začlenění se do kolektivu a zvládnutí nové pracovní náplně.

### **3.3.2 Další zaměstnanci občanského sdružení**

**Pracovník pro hospodářskou správu** sdružení je přímo podřízený finančnímu manažerovi. Tento pracovník je zodpovědný za veškerou fakturaci, eviduje a spravuje hmotný majetek občanského sdružení, dále se zabývá zajištěním pojištění budov a majetku, ale také profesního pojištění zaměstnanců. Organizuje průběh vzdělávacích akcí, zabezpečuje vzdělávání pracovníků v oblastech Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, či Požární ochrany.

**Pracovník kanceláře** je podřízený projektovému koordinátorovi a finančnímu manažerovi. Tento pracovník je zodpovědný za evidenci dokladů, vedení veškeré personální dokumentace organizace, vedení mzdové agendy. Také zodpovídá za pokladnu občanského sdružení, dále ve spolupráci s účetní firmou vedení účetnictví organizace. Plní funkci sekretariátu, a to jak pro finančního manažera a projektového koordinátora, ale při větších jednáních také pro představenstvo občanského sdružení.

### **3.3.3 Programy**

Služby občanského sdružení jsou rozděleny do tří základních programů, které se dále dělí na jednotlivé projekty, které klientům nabízejí své služby. Těmito programy jsou:

- 1) Program rehabilitačních a resocializačních služeb pro dlouhodobě duševně nemocné
- 2) Program pro závislosti



### 3) Poradenský a vzdělávací program

#### **3.3.4 Jednotlivé projekty**

##### **ASERTIVNÍ TÝM**

Tento program slouží k navázání kontaktu s osobami duševně nemocnými, které obtížně navazují kontakt se zdravotnickými a sociálními zařízeními. Pracovníci tohoto programu potencionální klienty navštěvují v jejich domácnostech na doporučení psychiatra, či rodinných příslušníků. Jde zde hlavně o navázání kontaktu a stabilizaci klienta, popřípadě zlepšení jeho sociálních návyků.

##### **CENTRUM DENNÍCH AKTIVIT**

V tomto programu je hlavním cílem socializování klientů, jsou zde prováděny aktivity zlepšující pozornost, paměť ale také motoriku klientů. Dále jsou zde vykonávány tvůrčí činnosti, nácvik sociálních a pracovních dovedností (například trénink vaření a ostatních činností v kuchyni, úklid, nakupování, praní prádla, udržování pořádku, atd.).

##### **CHRÁNĚNÉ BYDLENÍ**

V této službě je důležité posilování nezávislosti klientů, nácvik sebeobsluhy, snaha o navození denního režimu. Nejdůležitější je však snaha o co největší samostatnost klientů. Klienti jsou v průběhu jejich pobytu v chráněném bytu navštěvováni sociálním pracovníkem, který jim pomáhá při zvládnutí mnohých aspektů samostatného života, v případě potřeby s klienty provádí nácviky činností, které zatím sami nezvládají, pomáhá jim řešit komunikační problémy, ale také se snaží, aby se klienti co nejvíce zapojili do běžných aktivit (nakupování, využívání služeb v okolí, návštěvy kulturních akcí, návštěvy lékařů, úřadů, atd.). Neméně důležitým cílem tohoto programu je také pomoc při hledání vhodného následovného bydlení pro klienta.

V rámci tohoto programu fungují dva byty, jeden určený pro muže, druhý pro ženy. Oba byty jsou v panelových domech, jsou částečně zařízené, a klienti (maximálně 3 v jednom bytě) si mohou svůj pokoj přizpůsobit tak, aby se v něm cítili dobře, přinést si

vlastní nábytek, či spotřebiče, pokud chtějí. Klienti, kteří do programu nastoupí, musí být ve stabilizovaném stavu, a měli by být schopní vycházet s dalšími lidmi, být nekonfliktní. Klient musí být schopen platit nájem za pobyt v chráněném bytě.

### **PŘECHODNÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ**

Tento program je zaměřen na získání či obnovení pracovních zkušeností klientů, kteří hlavně, ze zdravotních důvodů, zatím neměli mnoho příležitostí být aktivní na trhu práce, či právě kvůli svému onemocnění z této aktivity vypadli. Pracuje se zde na prohloubení pracovních schopností, důležitá je také pomoc v rozhodování o dalším uplatnění na pracovním trhu. Klienti dostávají příležitost vyzkoušet si jednodušší práce (administrativní výpomoc, doručování pošty, apod.), kde klienti obnovují pracovní návyky a návyky s tímto spojené (například si upravují režim dne). Přejít na otevřený trh práce poté není pro klienty tak náročný.

### **PODPOROVANÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ**

V tomto programu je hlavním cílem pomoci klientům s výběrem a vyhledáváním pracovních míst, sestavování životopisů, pomoc s orientací v nabídce pracovních míst (inzeráty, internet), pracovní asistence, pomoc s řešením problémů na pracovišti, či příprava na přijímací řízení. Dále se s klientem může řešit rozvíjení, či případné doplnění jeho vzdělání, ale také schopností, kterou jsou dnes téměř nezbytné, při hledání zaměstnání, jako zvládnutí základních počítačových programů, internetu, a podobně. Samozřejmě je zde pro klienta možnost využít sociální asistenci, v případě že potřebuje zprostředkovat kontakt s úřady, jinými sociálními službami, nebo již přímo potenciálním, či stávajícím zaměstnavatelem.

### **SOCIÁLNÍ A PRÁVNÍ PORADNA**

Tento program se zabývá bezplatným poradenstvím v sociální a právní oblasti pro lidi s duševním onemocněním a jejich rodiny. Funguje pouze po předchozím objednání, nejprve probíhá konzultace se sociální pracovnící, následně v případě potřeby může proběhnout konzultace i s právníkem. Nejčastěji klienti potřebují poradit ohledně dluhů, invalidních důchodů, dávek sociální péče, státní sociální podpory či nemocenské.

## **SOCIÁLNÍ A PRACOVNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ OSOB S DUÁLNÍ DIAGNÓZOU**

V tomto programu je cílem snaha o stabilizaci duševního onemocnění klientů, pomoc při snaze o abstinenci, léčby závislosti, či minimalizaci rizik spojených s užíváním návykové látky, a tím také zlepšení kvality jejich života. Mezi další cíle patří zvýšení soběstačnosti, nebo úspěšné opětovné zapojení se do společnosti na všech úrovních, a to pomocí služeb z různých oborů. Využívá se zde principů case managementu, probíhá sociální asistence, ale také jsou využívány zdravotnické služby. Multidisciplinární tým tedy tvoří lékař (psychiatr), terénní psychiatrická sestra, a sociální pracovník.

### **TRÉNINKOVÝ OBCHOD GALERIE VÁŽKA**

V rámci tohoto programu mohou klienti rozvíjet komunikační schopnosti, obnovovat pracovní návyky, ale cílem je také obnovovat klientovu schopnost navázat kontakt s lidmi. Neméně důležitým cílem je příprava klienta na zaměstnání na otevřeném pracovním trhu. V rámci tohoto programu klient může vykonávat práci na dvou pozicích, jako úklidový pracovník, či jako prodavač drobného dárkového zboží, které tvoří sortiment tréninkového obchodu. První měsíc je klient zaučován, poté je s ním uzavřena dohoda o provedení práce a klient pobírá za práci odměnu. Standardní doba, po kterou je možné využívat tento program, jsou 3 měsíce.

### **TRÉNINKOVÁ RESOCIALIZAČNÍ KAVÁRNA DENDRIT**

V tomto programu je cílem nácvik pracovních dovedností, a stejně jako v Tréninkovém obchodě, mezi další cíle patří resocializace klientů, zlepšování jejich komunikačních dovedností, a hlavně příprava klienta na práci na otevřeném pracovním trhu. Důraz je mimo jiné kladen také na samostatnost klienta, a jeho komunikaci s dalšími pracovníky kavárny. Klient opět může pracovat jako úklidový pracovník, či jako barman. Stejně jako za práci v Tréninkovém obchodě je klient zpočátku zaučován, následně je s ním uzavřena dohoda o provedení práce a pobírá za práci zde odměnu. Doba, po kterou klient absolvuje sociální rehabilitaci v tomto programu, jsou 4 měsíce.

## **TERÉNNÍ PROGRAM PRO UŽIVATELE NÁVYKOVÝCH LÁTEK**

V tomto programu se liší cílová skupina. Hlavním cílem tohoto programu je zlepšení životní situace uživatelů drog, prevence jejich poškození injekční aplikací návykových látek, či infekčními nemocemi a jejich šíření. Dále prevence zhoršení zdravotního stavu a sociální situace uživatelů drog, poskytování vyvážených informací o které mají klienti zájem, popřípadě podpora a motivace klienta při snaze o změnu jeho životního stylu. Cílem služby je rovněž ochrana širší komunity ve smyslu snížení rizikových faktorů (kriminalita, šíření infekčních onemocnění) v daném regionu. (Interní zdroje o.s. ESET-HELP)

## 4 EMPIRICKÁ ČÁST

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění míry spokojenosti zaměstnanců dané organizace. V případě jejich nespokojenosti je dalším cílem charakterizovat v jaké oblasti jsou zaměstnanci nespokojeni, a jakou měrou je tato nespokojenost ovlivňuje při výkonu práce. Spokojenost jako zkoumaný jev, je popsána a blíže specifikována v první části této práce.

### 4.2 Výzkumné předpoklady

Hlavním výzkumným předpokladem tohoto výzkumu je předpoklad, že zaměstnanci organizace nejsou plně spokojeni v organizaci. Dalším předpokladem je, že zaměstnanci jsou pro výkon své práce motivováni vnitřně (tím že je tato práce baví a naplňuje), a nejsou motivováni zaměstnavatelem. Dalším předpokladem může být, že zaměstnavatel nedostatečně pečuje o lidské zdroje organizace, a tím riskuje její stabilitu, ale také kvalitu nabízených služeb v jednotlivých projektech.

### 4.3 Metody výzkumu

Výzkumnými metodami budou dotazníkové šetření a rozbor SWOT analýzy. Dotazníkové šetření nabízí přesnost a komplexní informace od zaměstnanců organizace, které by měly pomoci k zjištění spokojenosti zaměstnanců. Díky dotazníkovému šetření lze zajistit autenticitu zjištěných informací, které odpovídají reálným prožitkům a pocitům zaměstnanců.

SWOT analýza je dalším prostředkem, kterým se dají získat ucelené informace od zaměstnanců, ale také od vedení organizace, které jsou rozděleny do tematických okruhů, a na které jsou zároveň samotnými zaměstnanci i jejich nadřízenými, navrhovány možné změny. Vlastní SWOT analýza proběhla v organizaci v rámci probíhající tvorby strategického plánu. SWOT analýza byla vedena odborníkem, výstupy ze SWOT analýzy byly posléze poskytnuty k nahlédnutí všem zaměstnancům, i vedení organizace.

#### **4.4 Respondenti výzkumu**

Respondenty jsou zaměstnanci Občanského sdružení ESET-HELP, v případě dotazníkového šetření pouze řadoví zaměstnanci a nižší vedoucí. Z osobních důvodů autorka neoslovila představenstvo organizace. V rámci SWOT analýzy spolupracovali jak zaměstnanci, tak všechny úrovně vedení organizace.

Respondenti byli ujištěni o naprosté anonymitě získaných údajů. Z důvodu toho, že je organizace malá, nebudou uvedeny ani základní informace o respondentech (věk, pohlaví), a tím bude zaručena jejich anonymita.

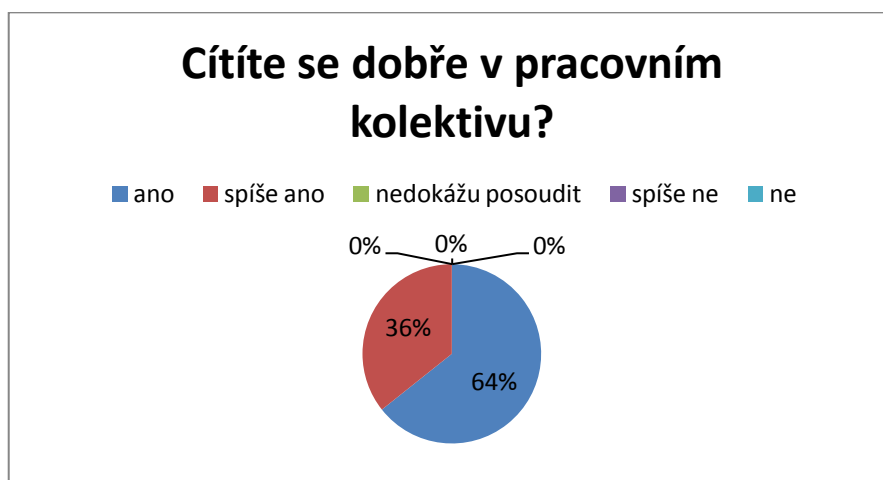
#### **4.5 Dotazníkové šetření**

Pro dotazníkové šetření byly stanoveny tyto výzkumné předpoklady:

- Výzkumný předpoklad 1: Zaměstnanci o. s. ESET-HELP jsou spokojeni s kolegiálními vztahy na pracovišti.
- Výzkumný předpoklad 2: Zaměstnanci nejsou spokojeni s benefity, které dostávají.
- Výzkumný předpoklad 3: Zaměstnanci nejsou spokojeni s finančním i nefinančním ohodnocením.
- Výzkumný předpoklad 4: Zaměstnanci mají problém s prosazováním navrhovaných změn, které jsou důležité pro fungování jejich projektů, u vedení organizace.
- Výzkumný předpoklad 5: Zaměstnanci nejsou spokojeni s materiálním vybavením organizace.
- Výzkumný předpoklad 6: Zaměstnanci berou svou práci jako smysluplnou, a chtějí se jí věnovat.
- Výzkumný předpoklad 7: Zaměstnanci sdílí cíle a vize organizace.

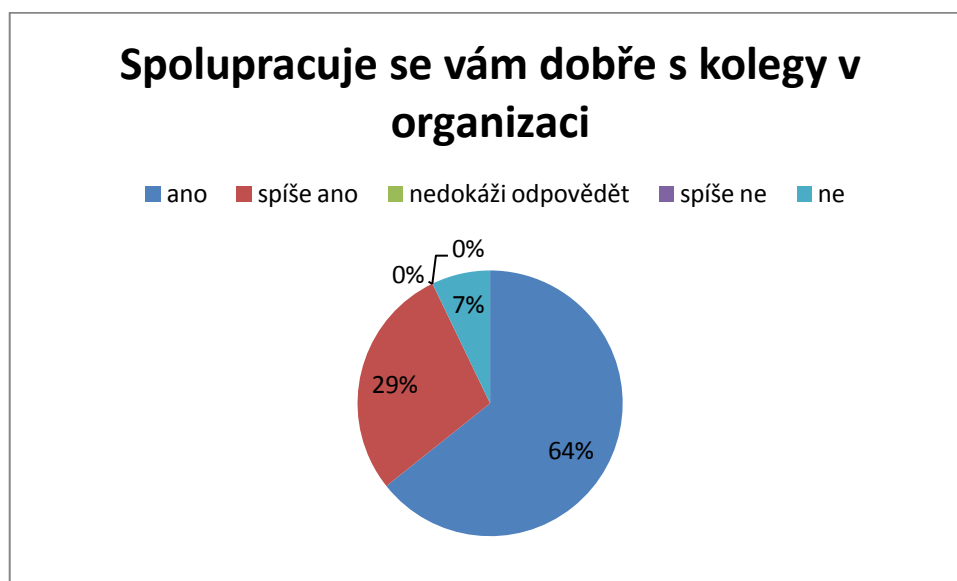
Dotazníky byly rozeslány řadovým pracovníkům organizace, ale také vedoucím projektů, finanční a projektové manažerce a vedoucí rehabilitace. Celkem bylo rozesláno sedmáct dotazníků, vyplněno bylo čtrnáct z nich.

Graf 1: Cítíte se dobře v pracovním kolektivu?



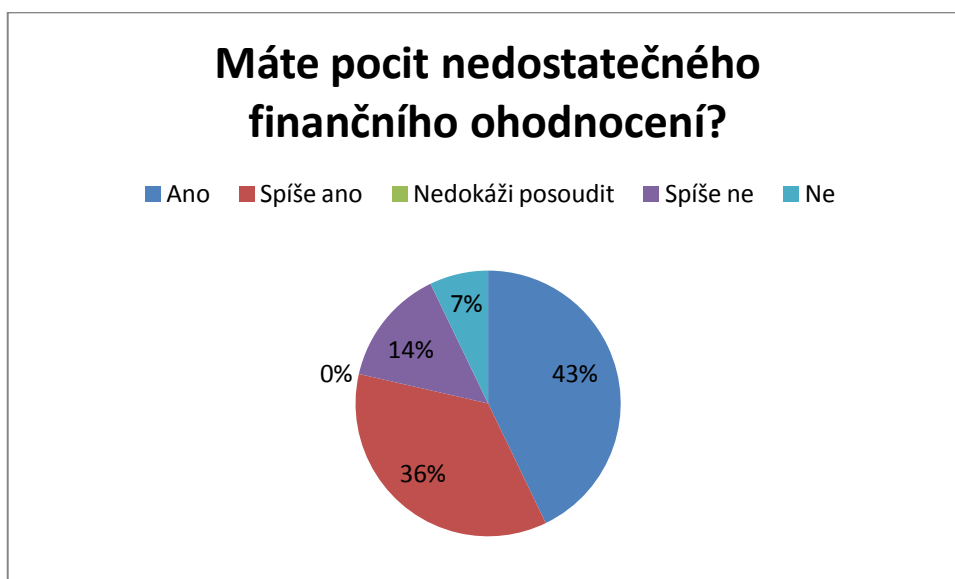
Ze získaných dotazníků vyplývá, že se zaměstnanci cítí dobře v pracovním kolektivu (kladně odpovědělo 100% respondentů), Tímto byl výzkumný předpoklad 1 potvrzen.

Graf 2: Spolupracuje se Vám dobře s kolegy v organizaci?



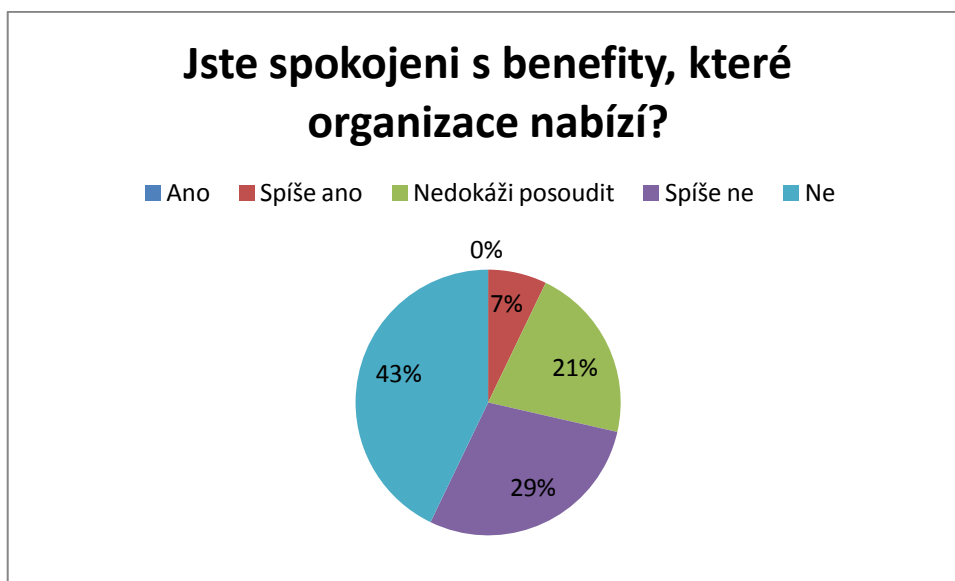
Na další dotaz respondenti odpověděli, že spolupráce s kolegy je většinou na dobré úrovni, kladně odpovědělo 93% respondentů, záporně pouze 7% z nich.

Graf 3: Máte pocit nedostatečného finančního ohodnocení?



Dalším poznatkem je, že 79% respondentů se cítí nedostatečně finančně ohodnoceno, a tímto se tedy částečně potvrdil výzkumný předpoklad 3.

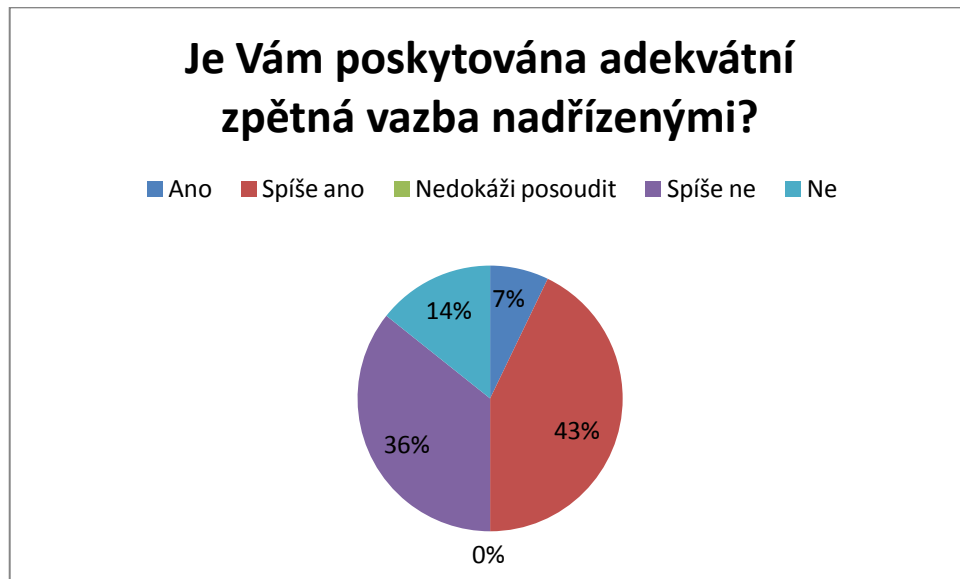
Graf 4: Jste spokojeni s benefity, které organizace nabízí?



Pouze 7% respondentů je spokojeno s benefity, které organizace nabízí, tímto poznatkem se potvrdil výzkumný předpoklad 2.

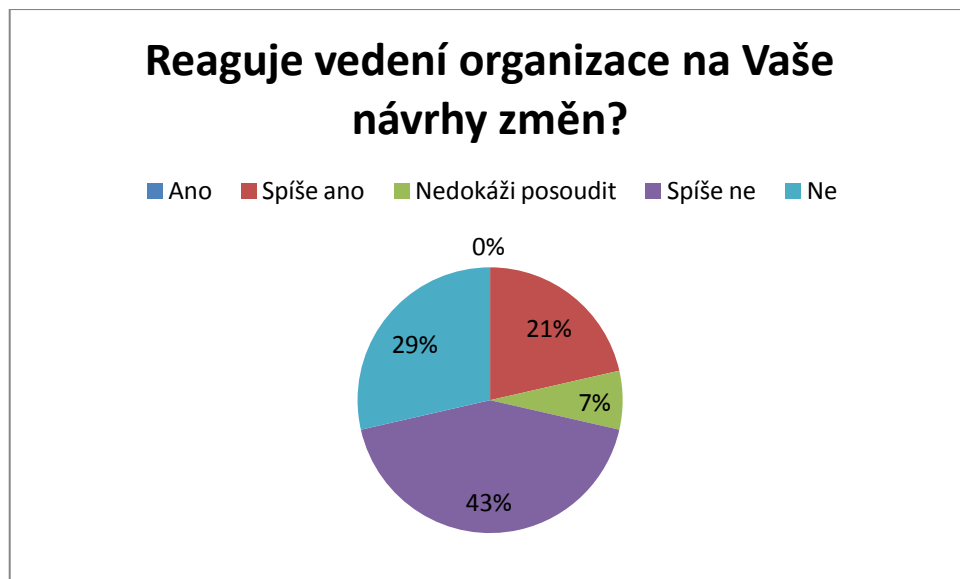


Graf 5: Je Vám poskytována adekvátní zpětná vazba nadřízenými?



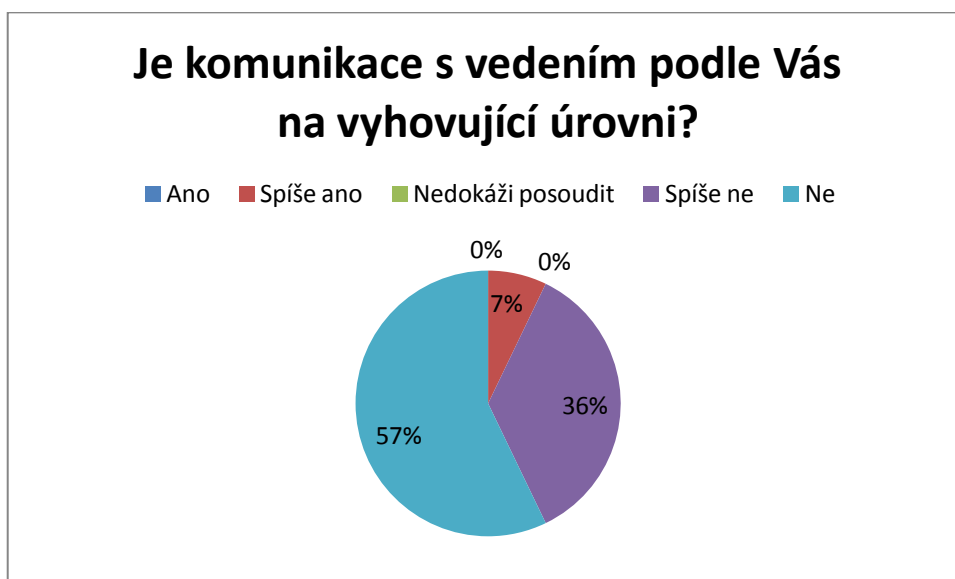
Dále z dotazníků vyšlo najevo, že 50% vnímá zpětnou vazbu od nadřízených jako adekvátní, a 50% dotázaných zpětnou vazbu od vedení pociťuje jako nedostatečnou. Část výzkumného předpokladu 3 tedy nebyla ani potvrzena, ani vyvrácena.

Graf 6: Reaguje vedení organizace na Vaše návrhy změn?



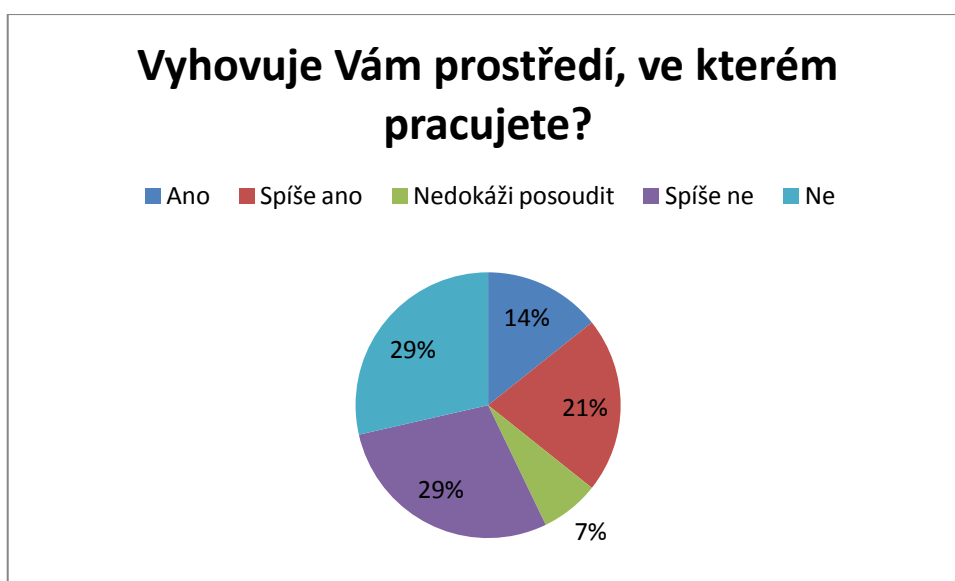
Zaměstnanci byli dále dotázáni, zda si myslí, že vedení reaguje na jimi navrhované změny. Na tento dotaz odpovědělo 72% dotázaných negativně, 7% respondentů nevědělo jak odpovědět, a 28% respondentů má dojem, že změny které navrhnou vedení, jsou brány v potaz. Výzkumný předpoklad 4 se tedy také potvrdil.

Graf 7: Je komunikace s vedením podle Vás na vyhovující úrovni?



Dalším bodem byla komunikace s vedením, kterou 57% zaměstnanců vyhodnocuje jako naprosto nevyhovující, dalších 36% jako spíše nevyhovující, a pouhých 7% ji hodnotí jako spíše vyhovující.

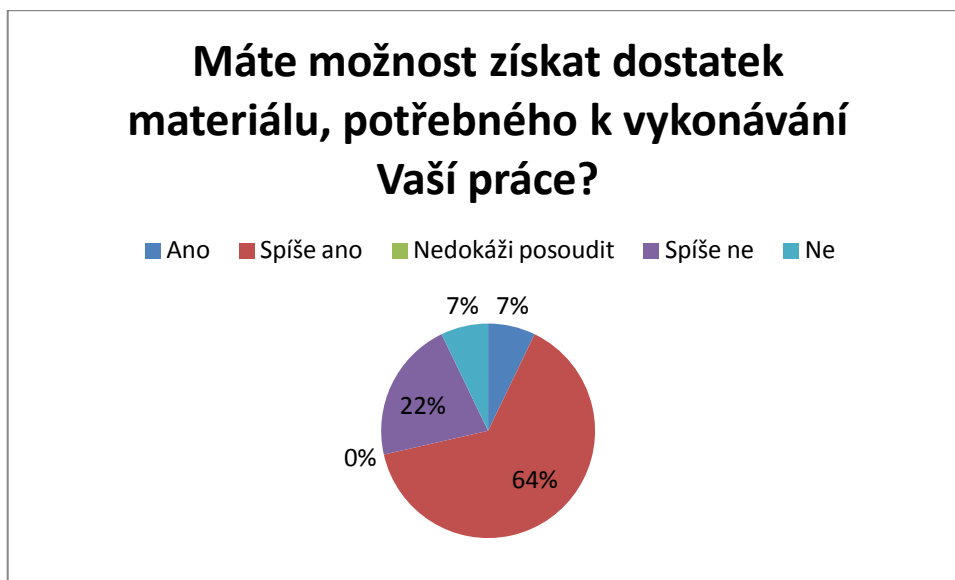
Graf 8: Vyhovuje Vám prostředí, ve kterém pracujete?



V dalším dotazu je sledována spokojenost zaměstnanců s prostředím, ve kterém vykonávají svou práci. S tímto prostředím je spokojeno 14% respondentů, spíše spokojeno 21% respondentů, 7% respondentů neví jak odpovědět, a 58% respondentů odpovědělo negativně.

V dalších dvou otázkách byli respondenti dotazováni na dostatek materiálu a stav prostředků potřebných k výkonu práce.

Graf 9: Máte možnost získat dostatek materiálu, potřebného k vykonávání Vaší práce?



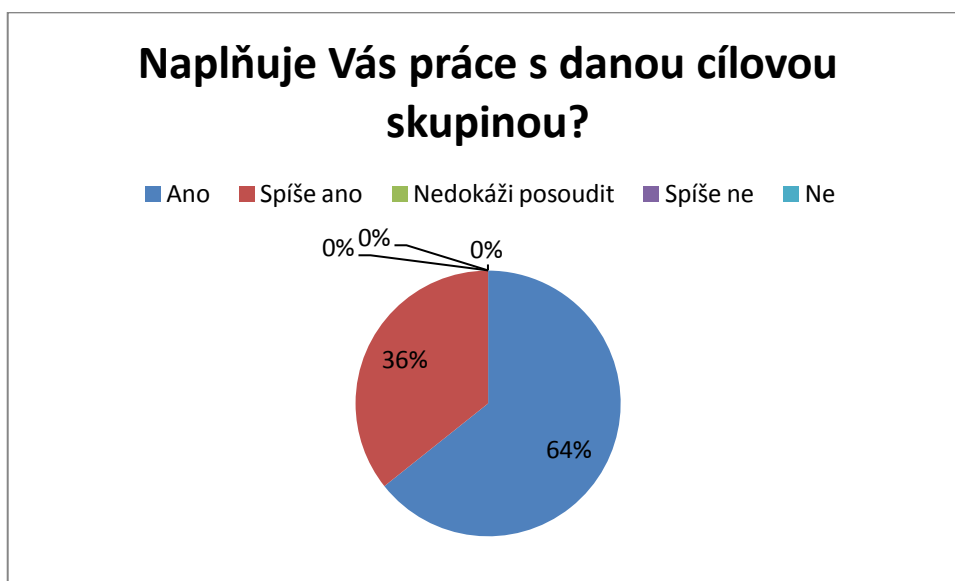
Na tuto otázku 71% respondentů odpovědělo, že mají možnost sehnat dostatek materiálu potřebného ke své práci, čímž se částečně vyvrátil výzkumný předpoklad 5.

Graf 10: Jsou prostředky potřebné k výkonu Vaší práce v odpovídajícím stavu?



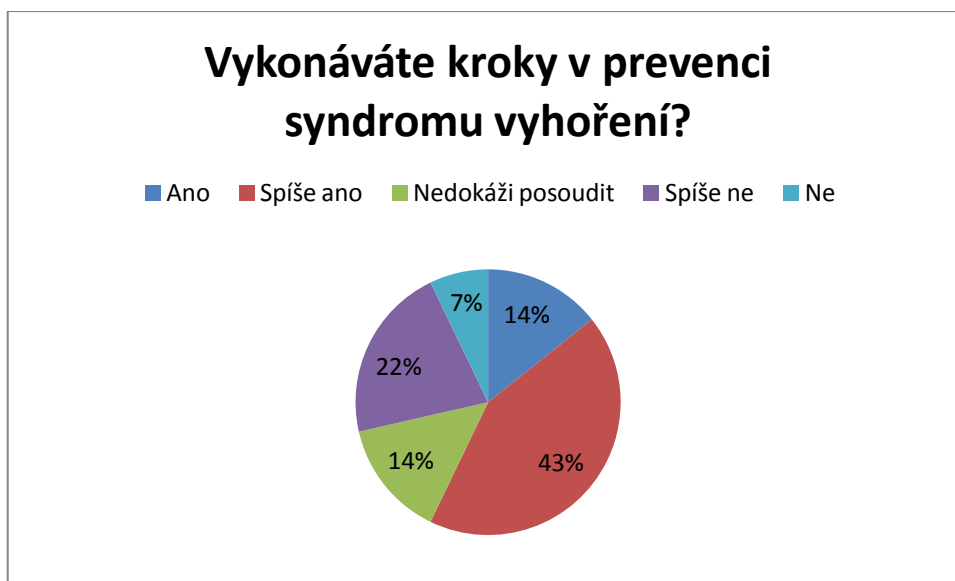
Pouze 43% respondentů odpovědělo kladně v dotazu na stav vybavení, či prostředků potřebných k práci, tím se výzkumný předpoklad 5 naopak částečně potvrdil.

Graf 11: Naplňuje Vás práce s danou cílovou skupinou?



V další otázce 100% respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda je naplňuje práce s danou cílovou skupinou. Tím se částečně potvrdil výzkumný předpoklad 6, zaměstnanci tímto potvrzují, že svou práci berou jako smysluplnou, a rádi se jí věnují.

Graf 12: Vykonáváte kroky v prevenci syndromu vyhoření?



Další dotaz byl směřován na prevenci syndromu vyhoření. Zde 57% respondentů odpovědělo kladně, 28% záporně, a 14% nedokázalo odpovědět. Respondenti, kteří na tento dotaz odpověděli kladně, dále popisovali aktivity, kterými se snaží předcházet syndromu vyhoření. Mezi tyto aktivity zařadili: aktivní trávení volného času, supervize, oddělení práce a soukromí, sport, scházení se s přáteli, sebevzdělávání, kultura, či zdravý nadhled.

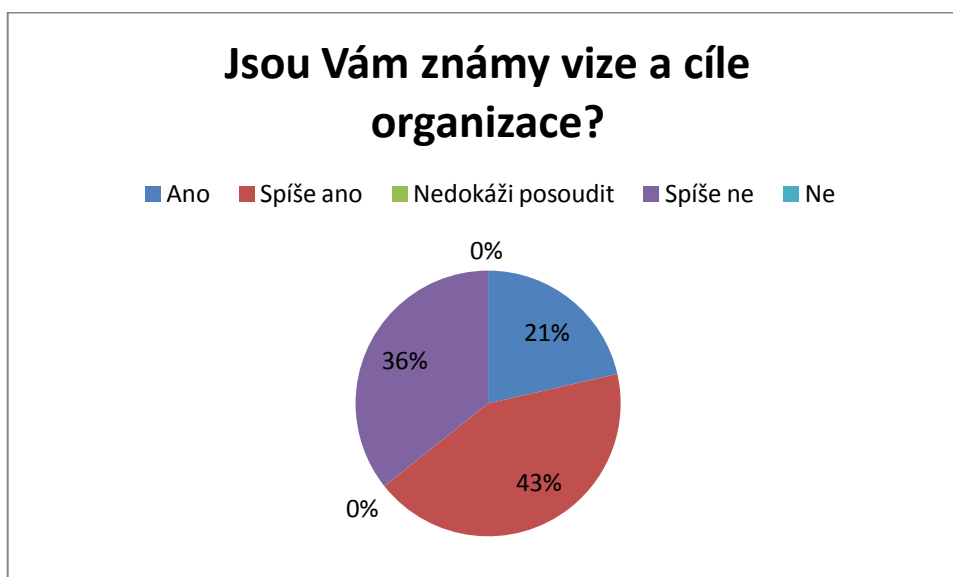
Graf 13: Cítíte se být podporováni organizací k lepším výkonům, či výsledkům?



V další otázce byli respondenti dotázáni, zda se cítí být podporováni organizací k lepším výkonům, či pracovním výsledkům. Na tuto otázku odpovědělo pouze 21% respondentů spíše ano, 7% nedokázalo odpovědět a 72% respondentů odpovědělo záporně.

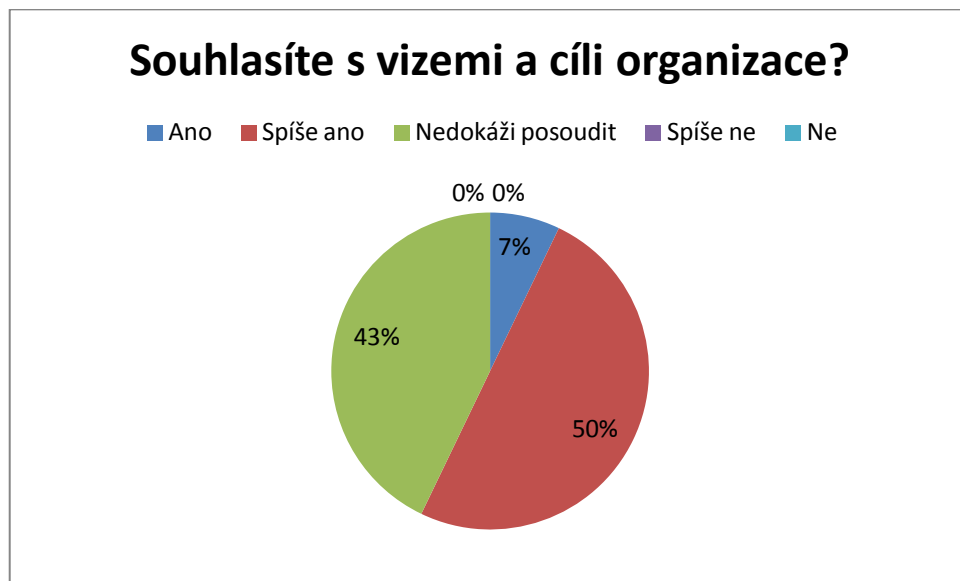
Respondenti dále odpovídali na otázky, týkající se vizí a cílů organizace.

Graf 14: Jsou Vám známy vize a cíle organizace?



Na otázku, zda jsou jim vize a cíle organizace známy odpovědělo 64% respondentů pozitivně a 36% se vyjádřilo, že jim jsou spíše neznámy.

Graf 15: Souhlasíte s vizemi a cíli organizace?



Dále byli respondenti dotázáni, zda s nimi souhlasí. Pouze 7% respondentů sdělilo, že s vizemi, cíli organizace souhlasí, 50% spíše souhlasí, a 43% respondentů se nevyjádřilo.

Graf 16: Sdílíte tyto vize a cíle?



Vize a cíle organizace sdílí zcela 7% respondentů, 43% respondentů je spíše sdílí, a zbylých 50% respondentů na tuto otázku nedokázalo odpovědět. Tím se vyvrátil výzkumný předpoklad 7.

## 4.6 Rozbor SWOT analýzy

SWOT analýza je metoda, která analyzuje stav strategie organizace, a to podle stavu jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities), a hrozeb (threats). Na základě SWOT analýzy je možné tvořit plán rozvoje v mnoha oblastech, ale využívá se zejména ke stanovení strategických cílů, tvorbě strategie organizace jako takové, ale i k vytyčení plánovaných aktivit, či požadovaného směru organizace.

V průběhu SWOT analýzy jsou v rámci vnitřního prostředí organizace zkoumány silné a slabé stránky (jde zde hlavně o vlastnosti a chování zaměstnanců, efektivita jejich práce, pracovních postupů či zavedených pravidel), na druhou stranu příležitosti spolu s hrozbami (hlavně momentální trendy v ekonomice, politice a hospodářství státu) jsou zkoumány z pohledu prostředí vnějšího.

Je potřeba, aby organizace odstranila její hrozby, navrhovala řešení zjištěných slabých stránek, a zdokonalovala své silné stránky. Za těchto podmínek je dále možné využívat příležitostí, které se objeví. Jen takto se dá SWOT analýza efektivně využít. (Středoevropské centrum pro finance a management: SWOT analýza, © 2005 – 2012)

V rámci Občanského sdružení ESET-HELP začala v prosinci 2013 probíhat tvorba nového strategického plánu. Ke zjištění stávajícího stavu byla mimo jiné použita SWOT analýza, která bude použita v rámci praktické části této práce. SWOT analýza probíhala za účasti všech zaměstnanců, a také vedení organizace. Výstupem z této analýzy bylo objektivní zjištění stavu v mnoha oblastech provozu, řízení a odborné kvality organizace. Na základě těchto zjištění byl vypracován plán chystaných změn a postupů, které by do budoucna měli organizaci pomoci zajistit stabilitu, kvalitu služeb a rozvoj organizace.

Tabulka 1: Silné stránky organizace

<b>Silné stránky</b>
<b><u>máme multidisciplinární týmy s terénními sestrami 9</u></b>
jedinečný poskytovatel služeb pro CS v Praze 11, 10 (30 min dojezd)
historie 8
komplexní systém služeb pro cílovou skupinu 6
<b><u>schopní pracovníci ve službách + zkušení + oddaní 13</u></b>
vzdělávání týmů
mezinárodní spolupráce
spolupráce v rámci AKS, spec.pražská sekce + oborové celorepublikové
<b><u>dobrý tým pracovníků v přímé péči 12</u></b>
zrekonstruovaná kavárna
dobré metodiky
databáze, statistika
práce s dokumentací
<b><u>smysluplná práce 8</u></b>
propojení s klinikou 6
úspěšnost v projektech

Zaměstnanci jako silné stránky vyhodnotili mnohé činnosti a vlastnosti organizace, a následně bylo vybráno to, co se jeví zaměstnancům jako nejdůležitější. Jako nejdůležitější byly vnímány tyto silné stránky: fungující multidisciplinární týmy s terénními psychiatrickými sestrami, dále přítomnost schopných, zkušených a oddaných pracovníků v jednotlivých službách, dobrý tým pracovníků v přímé péči o klienty, a skutečnost, že pracovníci svou práci vnímají jako smysluplnou.

V tabulce číslo 1 jsou uvedeny i ostatní činnosti a vlastnosti organizace, které zaměstnanci nevybrali jako stěžejní, nehlasoval pro ně vyšší počet zaměstnanců. Za silnými stránkami, pro které hlasoval vyšší počet zaměstnanců, jsou uvedené číslice, které označují počet hlasů pro tuto silnou stránku.



Tabulka 2: Slabé stránky organizace

<b>Slabé stránky</b>
<b><u>moc služeb (daly by se sloučit) 9</u></b>
<b><u>malá zastupitelnost ve službách 10</u></b>
<b><u>personál poddimenzovaný: co služba - jeden pracovník 9</u></b>
rozdrobenost dislokace služeb a servisu 6
nevyhovující prostory pro služby (moc pracovníků v jedné kanceláři) 5
většina služeb neposkytuje dlouhodobou péči 6
jedna služba cizorodá
umístění na sídlišti
umístění obchodu na sídlišti
<b><u>nedostatek času na všechno 10</u></b>
široký záběr služeb = nepropracovanost do hloubky
pracovníci terénního programu potřebují jiné vzdělávání
individuální vzdělávací plány nekorespondují s vůlí pracovníka
špatný účetní program 5
zastaralé PC
<b><u>nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků 7</u></b>
vybavení materiálem (nábytek, ...)
<b><u>nedostatečné informační toky 10</u></b>
<b><u>zdlouhavé řešení problémů 12</u></b>
nedostatečný motivační systém 5
<b><u>chybí systém benefitů (prémie, atp.) 7</u></b>
společná práce soc.-zdrav. služeb na klientovi
chybí kontinuita v nastavení péče o klienta
<b><u>nevyjasněné kompetence 11</u></b>
<b><u>někteří nedělají, co by měli, jiní dělají, co by neměli 8</u></b>
nejednotnost prezent. (PR) materiálů, slabé 5
nechodíme do přirozeného prostředí klienta
nedostatečný fundraising
nejistota co bude
závislost sdružení na klinice
<b><u>chybí ředitel 11</u></b>
zmatenost zaměstnanců
<b><u>nízké rozhodovací kompetence pro finanční manažerku a vedoucí rehabilitace 9</u></b>
terénní program ESET-HELP nemá dobrou pověst v Praze (mezi ostatními)
terénní program nemá za sebou K-centrum
časová nedostupnost služeb (So, Ne, noc)
nezastupitelnost finanční manažerky 5
chybí systém kontroly
účetní doklady nejsou v organizaci
<b><u>špatně nastavený mzdový tarif + pracovní smlouva 12</u></b>
chybí personální řízení / vedení 4

Dále byly zjišťovány slabé stránky organizace. Zde bylo zjištěno mnohem více nevyhovujících skutečností, než silných stránek z první části analýzy. Z celkového počtu čtyřicet jedna slabých stránek, bylo v další fázi vybráno třináct takových, které zaměstnanci vnímají jako nepalčivější. Byly jimi tyto: zbytečné množství služeb, které by bylo možné sloučit; malá možnost zastupitelnosti v jednotlivých službách, pracovníci nemají zástup po dobu dovolené, či nemoci; s tím související poddimenzování personálu, v každé službě je povětšinou pouze jeden pracovník; málo času na vykonání všech povinností vyplývajících z náplní práce zaměstnanců; nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků; nedostatečně prostupné informační toky (nejčastěji směrem k zaměstnancům od vedení); zdouhavé řešení nastalých problémů; chybějící systém benefitů (prémii a podobně); nedostatečně objasněné kompetence jednotlivých pracovníků; nejistota v náplních práce, z toho vyplývající zmatek (někteří vykonávají práci, kterou by neměli, jiní nevykonávají to, co by měli); chybí zde ředitel, který by zastával pozici aktivního vedení (mezičlánek mezi představenstvem občanského sdružení, finanční a projektovou manažerkou spolu s vedoucí rehabilitace); důležitým bodem jsou dle zaměstnanců také nízké rozhodovací kompetence vedoucí rehabilitace a projektové a finanční manažerky; neméně důležitým nedostatkem byl vyhodnocen také nevhodně nastavený mzdový tarif, či neexistence pracovní smlouvy u některých pracovníků (pracují zde pouze na dohodu o pracovní činnosti, uzavřenou na dobu určitou).

V tabulce číslo 2 jsou uvedeny veškeré slabiny organizace, které zaměstnanci v rámci brainstormingu vymysleli. Následně byly formou hlasování vybrány nejdůležitější z nich. V tabulce jsou za jednotlivými slabými stránkami napsány počty hlasů, které získaly.

Tabulka 3: Příležitosti pro organizaci

<b>Příležitosti</b>
narůstající poptávka po službách
financování pod MHMP
<b><u>nové pracovní místo - fundraiser 11</u></b>
<b><u>reforma psychiatrické péče (iniciativa v Praze - region) 9</u></b>
centra duševního zdraví à 100.000 obyvatel / koordinované sociální + zdravotnické služby
<b><u>realizace PR plánu = vstup na veřejnost, jednotná profi identita 11</u></b>
<b><u>realizace strategického plánu 13</u></b>
stěhování z Dubče
volby v obci
koordináční tým, tým prevence
NOZ - zapsaný ústav
akreditace dobrovolníků u MV ČR

V neposlední řadě byly zjišťovány možné příležitosti organizace. Mezi vybrané příležitosti se řadí vznikající místo fundraisera; dále reforma psychiatrické péče; či realizace nového plánu v oblasti public relations, spolu s novou profesionální a jednotnou identitou organizace; největší naděje však zaměstnanci vkládají do realizace nově vznikajícího strategického plánu organizace.

Tabulka číslo 3, stejně tak jako v případech předcházejících tabulek, zaznamenává jak příležitosti pro organizaci, které zaměstnanci vnímají, tak počet hlasů, které získaly, a tím potvrdily míru své důležitosti.

Tabulka 4: Hrozby pro organizaci

Hrozby
volby v obcích
<b><u>kolaps dotačního systému 13</u></b>
výpověď z prostor
nebude zájem o naše služby
vznik konkurence
<b><u>odchod kvalitních zaměstnanců - nebude adekvátní náhrada 11</u></b>

V rámci SWOT analýzy byly samozřejmě zjišťovány také hrozby, které organizace může očekávat. Mezi největší hrozby zaměstnanci zařadili: možný kolaps dotačního systému, který by měl na organizaci existenční dopad, ale také hrozba odchodu kvalitních zaměstnanců by mohla velmi nepříjemným způsobem ovlivnit další fungování organizace.

Ve čtvrté tabulce jsou opět zaznamenány jednotlivé hrozby, které vyplynuly z brainstormingu zaměstnanců organizace, spolu s počtem hlasů, které jim zaměstnanci dali, aby potvrdili nutnost nepřehlížení právě těchto hrozeb.

#### 4.6.1 Shrnutí rozboru SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že organizace má kvalitní zaměstnance, kteří dobře spolupracují, u kterých je však hrozbou jejich možný odchod. Dále zaměstnanci prostřednictvím SWOT analýzy sdělili, že organizace je personálně poddimenzovaná, což má za následek zmatek, či přetížení jednotlivých pracovníků. Stejně tak jsou zaměstnanci podhodnoceni, či nemají s organizací pracovní smlouvy, ale pouze jiné smlouvy, které se mohou jevit méně výhodně pro zaměstnance. Komunikaci s vedením vyhodnotili jako nefungující, pomalou a neefektivní. Vedení funguje nepružně, a chybí zde jakýsi „mezičlánek“ mezi statutárním vedením, a provozním vedením, které nemá dostatečné rozhodovací kompetence, a kvůli tomu nemůže řešení zásadních provozních otázek uspišit. Zaměstnanci dále vnímají hrozbu možného finančního krachu v případě toho, že by nebyly schváleny dotační, či grantové žádosti, na kterých je fungování neziskových organizací z největší části závislé. V závislosti na tomto zjištění se jim jako nejvhodnější potenciální řešení zdá tvorba nového PR plánu, spolu se vznikem nového pracovního místa (fundraiser), a tím získat více na sobě nezávislých zdrojů příjmů, které

by v případě vzniku problému se zdroji, pocházejících ze státní správy, uchránily organizaci před existenčními potížemi.

Pátá tabulka nabízí přehled výsledku SWOT analýzy. V této tabulce jsou uvedeny nejen silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ale také počet hlasů, které jim byly dány zaměstnanci, či oblastí, ve kterých se tyto skutečnosti dějí, či mohou dít: HR= human resources/lidské zdroje; PRG=jednotlivé programy; OŘ=organizace, řízení; PR= public relations/vztahy s veřejností; EKO=ekonomická oblast;

Tabulka 5: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ schopní pracovníci ve službách, zkušenosti, oddanosti HR 13</li> <li>+ dobrý tým pracovníků v přímé péči HR 12</li> <li>+ máme multidisciplinární týmy s terénními sestrami PRG 9</li> <li>+ smysluplná práce PRG 8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdoluhavé řešení problémů OŘ 12</li> <li>– špatně nastavený mzdový tarif + prac. smlouva OŘ 12</li> <li>– nevyjasněné kompetence OŘ 11</li> <li>– chybí ředitel (střední manažer) OŘ 11</li> <li>– malá zastupitelnost ve službách OŘ 10</li> <li>– nedostatek času na všechno OŘ 10</li> <li>– nedostatečné informační toky OŘ 10</li> <li>– nízké rozhodovací kompetence vedoucí rehabilitace a projektové a finanční manažerky OŘ 9</li> <li>– moc služeb OŘ 9</li> <li>– poddimenzovaný personál OŘ 9</li> <li>– někteří nedělají, co by měli, jiní dělají, co by neměli OŘ 8</li> <li>– nedostatečné finanční ohodnocení prac. OŘ 7</li> <li>– chybí systém benefitů OŘ 7</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* realizace strategického plánu OŘ 13</li> <li>* nové pracovní místo FR HR 11</li> <li>* realizace PR plánu = vstup na veřejnost, jednotná profi identita PR 11</li> <li>* reforma psych. péče (iniciativa v Praze – region) PRG 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># kolaps dotačního systému EKO 13</li> <li># odchod kvalitních zaměstnanců, bez adekvátní náhrady HR 11</li> </ul>

#### **4.6.2 Plán změn v organizaci po uskutečnění SWOT analýzy**

V rámci občanského sdružení byly po uskutečnění SWOT analýzy rozpracovány alespoň základní kroky, které by měly pomoci k postupnému odstranění zjištěných nedostatků.

Prvním z kroků je vytvoření multidisciplinárního týmu, fungujícího na principech case managementu, který by zajistil komplexní péči o klienta, a vyhovující návaznost jednotlivých služeb, protože pracovníci jednotlivých služeb by již měli plné informace potřebné k uspokojení klientových potřeb. Pro splnění tohoto bodu by bylo třeba vypracovat nové metodické podklady, tím zaměstnancům objasnit jejich náplně práce, a vyhnout se tím jejich případné zmatenosti, či nejasnostem

Dalším bodem je redefinice služeb zaměstnávání, tedy zmenšení dosavadního počtu služeb, čímž by došlo ke zjednodušení organizační struktury. Tyto služby by společně fungovaly také na principech case managementu. Ke splnění tohoto bodu, je nutné vyhodnotit potřebnost jednotlivých služeb.

Dále by mělo probíhat pozvolné delegování kompetencí z představenstva na vedoucí rehabilitace, spolu s finanční a projektovou manažerkou.

Také by měl být obnoven a zefektivněn systém porad, supervizí a intervizí zaměstnanců. S tímto také souvisí změna prostupnosti informačních toků prostřednictvím dostupných zápisů z porad vedení, či newsletterů.

Dalším nutným krokem je revize organizačního řádu a tvorba PR plánu, či marketingové strategie organizace. Základními kroky pro tento bod bude vytvoření nového loga a logomanuálu, vytvoření pravidel pro styk s médii, či pořádání benefičních akcí, ale také účast na různých akcích.

#### **4.7 Shrnutí**

Z výsledků dotazníkového šetření i rozboru SWOT analýzy vyplynulo, že zaměstnanci občanského sdružení ESET-HELP nejsou plně spokojeni s mnoha oblastmi jejich pracovního života. Potvrdil se tím hlavní výzkumný předpoklad. Také další výzkumné předpoklady byly potvrzeny. Jak z dotazníkového šetření, tak z rozboru SWOT analýzy vyplývá, že zaměstnanci jsou motivováni k práci pouze vnitřními pohnutkami (práce je naplňuje, a chtějí pracovat v sociálním sektoru právě s těmito

cílovými skupinami), ale naprosto zde chybí motivace zaměstnavatelem (chybějící systém benefitů, neadekvátní ohodnocení zaměstnanců, nevyhovující vzdělávání atd.). Zaměstnanci jsou tak dlouhodobě pod velkým tlakem, protože u nich může docházet až ke konfliktům vlastních hodnot.

Dalším výzkumným předpokladem bylo, že organizace nedostatečně dbá o svůj personál. I tento výzkumný předpoklad se potvrdil. Zaměstnanci se tedy alespoň snaží samostatně provádět preventivní kroky, aby u sebe zamezili vzniku syndromu vyhoření. Organizace výrazným způsobem riskuje odchod stávajících zaměstnanců. Tím, že je však organizace zároveň personálně poddimenzována, a její pracovníci jsou okamžitě nezastupitelní, by mohl mít odchod více zaměstnanců v krátkém časovém období i fatální následek pro existenci a fungování organizace.

## **5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO OBČANSKÉ SDRUŽENÍ ESET-HELP**

V této kapitole budou nastíněna možná řešení problémů, které se objevily ve výsledcích dotazníků, či rozboru SWOT analýzy. Tato doporučení, či návrhy by mohly být inspirací pro organizaci, která momentálně prochází tvorbou nového strategického plánu.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni v mnoha oblastech, které s nimi velmi úzce souvisí. Tato nespokojenost může být zdrojem jejich demotivace, a tak je důležité, aby se zjištěné nedostatky, či důvody k nespokojenosti zaměstnanců začaly alespoň minimálně řešit. Z tohoto důvodu zde budou uvedeny návrhy a doporučení, které by tuto situaci mohly začít efektivně řešit.

V první řadě je potřebná analýza stávajícího stavu organizace, s ohledem na spokojenost pracovníků. Bylo by možné použít již existující SWOT analýzu, která v organizaci proběhla na konci roku 2013. Dále by bylo možné provést nové dotazníkové šetření, či využít dotazníky použité v této práci.

Následně by bylo ideální navrhnout několik možností řešení pro každý ze zjištěných problémů. Mezi zásadní oblasti, ve kterých byly zjištěny problémy v průběhu výzkumu, by mohly být zařazeny tyto: neexistence motivačních prvků v organizaci; neadekvátní ohodnocení zaměstnanců; neefektivní komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedením; nevyhovující rozložení kompetencí v organizaci, či celkově málo efektivní organizační struktura.

V oblasti motivace by měl být navržen nový systém benefitů, který by obsahově vyhovoval zaměstnancům (proběhl by výběr z více možností), a zároveň přesně vymezoval podmínky jejich získání. Benefity by byly vybrány formou hlasování.

V oblasti ohodnocení zaměstnanců by bylo potřebné vykonat více kroků. Zásadním krokem by mělo být přepracování zastaralého mzdového tarifu pracovníků. Dalším velmi důležitým krokem je snaha o získání nových zdrojů financování. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vypracovat fungující PR plán, který by organizaci zaručil větší pozornost potenciálních sponzorů, dále by mohl zvýšit povědomí většinové společnosti o cílových skupinách, kterými se organizace zabývá, a tím pomoci k jejich detabuizaci. Dalším krokem ke zlepšení v této oblasti by mohlo být vytvoření fundraisingového plánu, který by se mimo jiné mohl zaměřit na pořádání benefičních akcí, a další osvěty



veřejnosti v oblasti duševního zdraví a závislostí. Dalším krokem je snaha o udržení co nejvyšší kvality nabízených služeb, z důvodu stabilizace získávaných grantů a dotací. V případě, že by tyto kroky byly úspěšné, by bylo možné navýšit finanční ohodnocení zaměstnanců, a tím významným způsobem zvýšit jejich spokojenost v zaměstnání, ale také konkurenceschopnosti a prestiže organizace na trhu práce. Zároveň snížit pravděpodobnost odchodu kvalitních zaměstnanců, kteří se nejvyšší mírou podílejí na kvalitě poskytovaných služeb.

V oblasti komunikace s vedením organizace, rozložení kompetencí, či stávající organizační struktury, by ideálně mělo proběhnout také více změn. V první řadě by bylo vhodné ustanovit mezičlánek mezi představenstvem organizace a finanční, projektovou manažerkou spolu s vedoucí rehabilitace. Tato výkonná pozice ředitele zde chybí. Představenstvo, coby statutární zástupce má momentálně téměř veškeré rozhodovací kompetence, ale tím se rozhodování o jakýchkoli změnách (nejčastěji provozních) stává velmi zdlouhavé a nepružné. Mnohdy kvůli tomu vznikají naprosto zbytečné a ve finále snadno řešitelné problémy. Alternativou k tomuto kroku by mohlo být přenesení kompetencí na finanční, projektovou manažerku, a vedoucí rehabilitace, které by následně mohly operativně řešit tyto problémy samostatně. Co se týče komunikace, oba předchozí kroky by komunikaci usnadnily. Komunikace zaměstnanců s jejich přímými vedoucími (například zpětné vazby, hodnocení práce, výtky, pochvaly a podobně) by měla být pravidelně obsahem porad, intervizí, případně supervizí zaměstnanců.

Následkem implementace všech těchto doporučení, by mělo dojít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců organizace, dále k významnému snížení pravděpodobnosti vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců, ale také k neustálému udržování a zvyšování kvality nabízených služeb. Dalším pozitivem by bylo stabilizování organizace, či zlepšení konkurenceschopnosti, a zvýšení prestiže organizace na trhu práce.

## ZÁVĚR

Název této bakalářské práce je Spokojenost zaměstnanců o.s. ESET HELP. Spokojenost zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Schopný manažer by měl věnovat pozornost tomuto tématu a vytvářet vhodné podmínky a prostředí, které budou pro zaměstnance stimulační. Péče o zaměstnance je mnohdy podceňována, je však důležité si uvědomit potenciál této oblasti. V případě, že je manažerem akceptována, a jsou vykonávány konkrétní kroky k jejímu dosažení, je velmi pravděpodobné, že zaměstnanci budou spolehlivě a efektivně plnit zadané úkoly a aktivně se podílet na plnění cílů a vizí organizace.

Na základě odborné literatury byly v teoretické části popsány oblasti života pracovníků, které ovlivňují jejich spokojenost. Z těchto oblastí autorka vycházela při tvorbě výzkumných předpokladů, ale také jednotlivých otázek použitých v dotazníku. Mimo zmíněné dotazníky byl v praktické části využit rozbor SWOT analýzy, která byla vytvořena díky právě probíhající tvorbě strategického plánu organizace. Strategický plán organizace by měl sloužit jako prvek, který do budoucna ovlivní stabilitu organizace a její další fungování. Toto plánování je realizováno díky získání grantu v rámci Operačního programu Praha adaptabilita (OPPA), který je financován Evropským sociálním fondem.

Cílem této práce bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců organizace v konkrétních aspektech, které ovlivňují pracovní život. Bylo zjištěno, že pracovníci jsou nespokojeni v mnoha oblastech. Z tohoto důvodu byla autorkou navržena doporučení, která by v ideálním případě měla směřovat k optimalizaci stávající situace. Výsledky výzkumného šetření mohou organizaci sloužit jako podnět k diskusi. Pokud by organizace projevila zájem, může se práce stát i teoretickým podkladem k řešení problémových oblastí.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### TIŠTĚNÁ LITERATURA:

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

KŘIVOHLAVÝ, Jaro: 1998. *Jak neztratit nadšení.* Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-551-3.

PALÁN, Zdeněk: 2002. *Lidské zdroje.* Praha: Academia, ISBN 80-200-0950-7.

ARNOLD, John: 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty.* [překlad: V. Jungmann, M. Karelová, V. Pauliny, J. Penc] Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

SAKSLOVÁ, ŠIMKOVÁ: 2006. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky.* 2. vydání. Hradec Králové: GAUDEAMUS, ISBN 80-7041-212-7.

FURNHAM, Adrian: 2012. *Psychologie 50 myšlenek, které musíte znát.* Praha: Slovart, ISBN 978-80-7391-615-2.

ATKINSON, a kol.: 1995. *Psychologie.* Praha: VICTORIA PUBLISHING, ISBN 80-85605-35-X.

NAKONEČNÝ, Milan: 1997. *Encyklopedie obecné psychologie.* 2. rozšířené vydání. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, ISBN 80-200-0625-7.

MAROON, Istifan: 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků.* [překlad: K. Lepičová] Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0180-9.

GILLERNOVÁ a kol.: 2000. *Slovník základních pojmů z psychologie*. Praha: Fortuna, ISBN 80-7168-683-2.

ARMSTRONG, Michael: 2007, *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3.

HONZÁK, Radkin: 2013, *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Vyšehrad, ISBN 978-80-7429-331-3.

### **ELEKTRONICKÉ ZDROJE:**

Slovník pojmů. *Business.center.cz* [online] © 1998-2014. [cit. 2014-1-5]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p154-zamestnanec.aspx>

SWOT analýza. *Středoevropské centrum pro finance a management*. [online] © 2005-2012. [cit. 2014-5-5]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59>

URBAN, J.: Spokojenost zaměstnanců nezávisí vždy na penězích. *Hospodářské noviny* [online] © 1996-2014. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-10491890-spokojenost-zamestnancu-nezavisi-casto-na-penezich>

### **JINÉ ZDROJE**

Interní zdroje organizace: Organizační řád, Operační manuál, Výroční zprávy (1995-2014), SWOT analýza (součást vytvářeného strategického plánu organizace)

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam grafů

Graf 1: Cítíte se dobře v pracovním kolektivu?

Graf 2: Spolupracuje se Vám dobře s kolegy v organizaci?

Graf 3: Máte pocit nedostatečného finančního ohodnocení?

Graf 4: Jste spokojeni s benefity, které organizace nabízí?

Graf 5: Je Vám poskytována adekvátní zpětná vazba nadřízenými?

Graf 6: Reaguje vedení organizace na Vaše návrhy změn?

Graf 7: Je komunikace s vedením podle Vás na vyhovující úrovni?

Graf 8: Vyhovuje Vám prostředí ve kterém pracujete?

Graf 9: Máte možnost získat dostatek materiálu potřebného k vykonávání Vaší práce?

Graf 10: Jsou prostředky potřebné k vykonávání Vaší práce v odpovídajícím stavu?

Graf 11: Naplňuje Vás práce s danou cílovou skupinou?

Graf 12: Vykonáváte kroky v prevenci syndromu vyhoření?

Graf 13: Cítíte se být podporováni organizací k lepším výkonům či výsledkům?

Graf 14: Jsou Vám známi vize a cíle organizace?

Graf 15: Souhlasíte s vizemi a cíli organizace?

Graf 16: Sdílíte tyto vize a cíle?

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Silné stránky organizace

Tabulka 2: Slabé stránky organizace

Tabulka 3: Příležitosti pro organizaci

Tabulka 4: Hrozby pro organizaci

## SEZNAM PŘÍLOH

A.	DOTAZNÍK .....	I
----	----------------	---

# A. DOTAZNÍK

## Spokojenost zaměstnanců občanského sdružení ESET-HELP

Vážení respondenti,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma Spokojenost zaměstnanců občanského sdružení ESET-HELP.

Dotazník je zcela anonymní a nezabere Vám více než několik minut.

Vyberte prosím pouze jednu variantu odpovědi, která nejpřesněji vyjadřuje Vaši situaci.

Děkuji za Váš čas a odpovědi.

Lenka Pethöová, DiS.

1. Cítíte se dobře v pracovním kolektivu?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

2. Spolupracuje se Vám dobře s kolegy v organizaci?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

3. Máte pocit nedostatečného finančního ohodnocení?
- ano
  - spíše ano
  - nedokáži posoudit
  - spíše ne
  - ne
4. Jste spokojeni s benefity, které organizace nabízí?
- ano
  - spíše ano
  - nedokáži posoudit
  - spíše ne
  - ne
5. Je Vám poskytována adekvátní zpětná vazba nadřízenými?
- ano
  - spíše ano
  - nedokáži posoudit
  - spíše ne
  - ne
6. Reaguje vedení organizace na Vaše návrhy změn?
- ano
  - spíše ano
  - nedokáži posoudit
  - spíše ne
  - ne
7. Je komunikace s vedením podle Vás na vyhovující úrovni?
- ano
  - spíše ano
  - nedokáži posoudit
  - spíše ne
  - ne



8. Vyhovuje Vám prostředí, ve kterém pracujete?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

9. Máte možnost získat dostatek materiálu potřebného k vykonávání Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

10. Jsou prostředky potřebné k vykonávání Vaší práce v odpovídajícím stavu?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

11. Naplňuje Vás práce s danou cílovou skupinou?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

12. Vykonáváte kroky v prevenci syndromu vyhoření?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

13. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli kladně, prosím popište, o jaké aktivity se jedná.

14. Cítíte se být podporováni organizací k lepším výkonům či výsledkům?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

15. Jsou Vám známi vize a cíle organizace?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

16. Souhlasíte s vizemi a cíli organizace?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

17. Sdílíte tyto vize a cíle?

- ano
- spíše ano
- nedokáži posoudit
- spíše ne
- ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Lenka Pethöová

**Obor:** 6208R180 Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** prezenční studium

**Název práce:** Spokojenost zaměstnanců o. s. Eset-Help

**Rok:** 2014

**Počet stran textu:** 49

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 12

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.