

Podpora integrity zaměstnance

Bc. Andrea Kaspřáková

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Kaspřáková**
Osobní číslo: **A16569**
Studijní program: **N3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podpora integrity zaměstnance**
Téma anglicky: **Employee Integrity Support**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury a pramenů, které se vztahují ke zpracovávanému tématu.
2. Vymezte fenomenologické a etiologické otázky včetně právního a sociálního rámce, které souvisí s podporou integrity zaměstnance.
3. Zpracujte metodiku výzkumné části kvalifikační práce.
4. Analyzujte aktuální situaci podpory integrity zaměstnanců ve vybrané organizaci. Výstupy z praktické části kvalifikační práce aplikujte ve vlastních návrzích a závěrech, získaná data vyhodnoťte a zpracujte do grafů a tabulek.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 8024752581.**
2. **BLATNÝ, Marek. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.**
3. **FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. Business books. ISBN 80-7226-515-6.**
4. **HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.**
5. **WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.**

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Stanislav Zelinka

Ústav bezpečnostního inženýrství

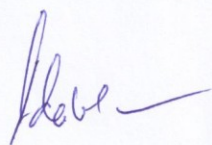
Datum zadání diplomové práce:

8. prosince 2017

Termín odevzdání diplomové práce:

28. května 2018

Ve Zlíně dne 8. prosince 2017



doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.
děkan



doc. RNDr. Vojtěch Kresálek, CSc.
ředitel ústavu

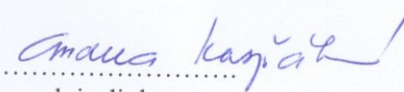
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 20.5.2018


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá podporou integrity zaměstnance a je rozdělena do dvou částí. V teoretické části práce je stručně popsáno, co je to osobnost, etika, morálka, integrita. Je zde popsána problematika korupce, loajality, motivace. Úvod praktické části diplomové práce je věnován seznámení se s vybranou společností, dále je zde zpracována metodika výzkumné části kvalifikační práce a provedeno dotazníkové šetření na integritu zaměstnance. Po vyhodnocení dotazníků jsou následně navržena opatření a postřehy vedoucí ke zlepšení.

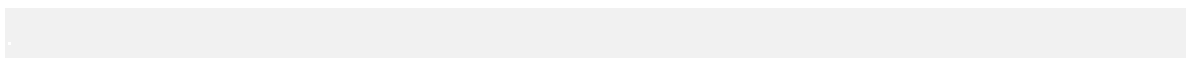
Klíčová slova: osobnost, etika a morálka, pracovní chování, integrita osobnosti, ergonomie.

ABSTRACT

The (diploma thesis) thesis discusses the support of employee integrity and is divided into two parts. The theoretical part of the thesis briefly describes the key terms: personality, ethics, morality and integrity. This part also discusses the issues of corruption, loyalty and motivation. The introduction to the practical part of the diploma thesis is dedicated to familiarising with the selected company; elaborates the research methodology of the qualification work; and carries out a questionnaire/survey on employee integrity.

The evaluation of questionnaire is then followed by the proposition of measures and insights leading to improvement.

Key words: personality, ethics and morality, working behaviour, personality integrity, ergonomics.



"Uvěřit sám v sebe, znamená zvítězit."

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu PhDr. Mgr. Stanislavu Zelinkovi za cenné rady a připomínky v průběhu psaní diplomové práce a za čas, který mi věnoval.

Můj velký dík také patří všem respondentům, kteří byli součástí mého výzkumu.

Děkuji rodině za podporu a pochopení během celého mého studia a ráda bych tuhle práci věnovala svému tatínkovi panu Miloslavu Vaňkovi.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 OSOBNOST	13
1.1 ETAPY VÝVOJE OSOBNOSTI	14
1.1.1 Etapy lidského života dle Freuda	14
1.2 TYPY OSOBNOSTÍ	15
1.2.1 Galénova čtveřice	15
1.2.2 Big five – pětifaktorový model osobnosti	17
• N – Neurotizmus	17
• C – Svědomí, Svědomitost	17
• E - Extraverze	17
• A - areabilityness, přívětivost	17
• O – Otevřenost	17
1.3 OSOBNOST DLE TEMPERAMENTU	18
2 ETIKA A MORÁLKA	19
2.1 ETIKA	19
2.1.1 Základní pojetí etiky	20
2.1.2 Profesionální etika	21
2.2 MORÁLKA	22
3 PRACOVNÍ CHOVÁNÍ	23
3.1 SPECIFICKÉ FAKTORY V OSOBNOSTI OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ CHOVÁNÍ	23
3.2 PRACOVNÍ POSTOJE	24
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	25
3.3.1 Vnější faktory	26
3.3.2 Vnitřní faktory	27
4 INTEGRITA OSOBNOSTI	31
4.1 POJEM INTEGRITA	33
5 ERGONOMICKÁ ANALÝZA INTEGRITY ZAMĚSTNANCE	34
5.1 ERGONOMIE	34
5.2 ERGONOMIE A DALŠÍ DISCIPLÍNY	35
5.3 CÍLEM ERGONOMIE	36
5.4 SMYSL A ÚČEL V PRAXI	36
6 KORUPCE, NELOAJALITA ZAMĚSTNANCE	37
6.1 KORUPCE	37
6.2 ZNAKY KORUPCE	37
6.3 DRUHY KORUPCE	38
6.4 LOAJALITA	38
6.5 NELOAJALITA	39
6.5.1 Cesty k loajalitě zaměstnanců	39
7 MOTIVACE A DODRŽOVÁNÍ ZÁSAD A MORÁLNÍCH PRINCIPŮ	41

7.1	MOTIV, MOTIVACE	42
7.2	DRUHY MOTIVACE.....	42
7.3	MOTIVACE JAKO SOUČÁST OSOBNOSTI	44
7.4	MOTIVACE A MOTIVOVANÉ JEDNÁNÍ	44
7.5	MASLOWOVA TEORIE POTŘEB	45
8	NÁVRHY A PROGRAMY OPATŘENÍ PROTI NEGATIVNÍM PROJEVŮM.....	47
	II PRAKTICKÁ ČÁST	48
9	CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI.....	49
9.1	ADAPTAČNÍ PROCES	50
9.2	ETICKÝ KODEX SPOLEČNOSTI.....	51
9.3	BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI	51
10	HODNOCENÍ ERGONOMICKÉ ANALÝZY INTEGRITY ZAMĚSTNANCE.....	53
10.1	DOTAZNÍK	55
10.2	VÝSLEDKY 1. DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	76
10.3	DOTAZNÍK NA TEST INTEGRITY ZAMĚSTNANCE.....	77
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	98
	SEZNAM TABULEK	99
	SEZNAM GRAFŮ.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Současné dění ve světě i u nás je propojeno s celou řadou očekávání v nejrůznějších oblastech. Globální ekonomika přináší jak nové možnosti, tak i nové výzvy, ale taky v neposlední řadě i nové podoby nelegálního jednání, které se doposud nevyskytovaly. V podnikání, obchodu a hospodářské činnosti veřejnost očekává, že mnozí aktéři rozhodování a jednání budou zachovávat pravidla „fair play“ a chovat se eticky a dodržovat stanovený etický kodex. To je hlavním předpokladem k tomu, aby obchod a hospodářství mohlo správně fungovat.

V dnešní době je pro úspěšné podnikání lidský kapitál mnohem důležitější než kdy dříve. Kvalita lidských zdrojů ovlivňuje přímo konkurenceschopnost každé organizace a pomáhá jí obstát v dnešním světě. Podniky tak musí modifikovat nejen své výrobní procesy, ale i svůj postoj k zaměstnancům, kteří jsou hlavním klíčem k úspěchu.

Podpora integrity, adaptace zaměstnance je jednou z nejdůležitějších a taky nejtěžších období pro zaměstnance ve společnosti. Jak pro nové zaměstnance, tak pro stávající zaměstnance, tak i pro zaměstnance přecházející na jinou pracovní pozici ve firmě. Noví zaměstnanci bývají zpravidla nejvíce ohroženi fluktuací, ať je to z důvodu nereálných očekávání a požadavků ze strany zaměstnavatele na nového zaměstnance nebo i opačně – nového zaměstnance na nové zaměstnání. Může se to týkat náplně práce, která může být špatně vysvětlená nebo možnými konflikty s nadřízenými či kolegy. Proto je velmi důležité nepodcenit adaptační proces nového zaměstnance a velmi dobře nastavit systém zaškolování nových či stávajících zaměstnanců a další důležitou kapitolou je dobrá komunikace ve firmě. S adaptačním procesem a následnou produktivitou velmi úzce souvisí i míra motivace zaměstnanců.

Motivace je z obecného pohledu velmi často skloňovaný termín, který může díky tomu ztrácet na svém pomyslném významu. Nedostatečně motivovaní či demotivovaní zaměstnanci se postupně stávají pro společnost nevýhodou (jsou lehce ovlivnitelní špatným směrem), což může negativně ovlivnit i další rozvoj celé organizace.

Od okamžiku prvního nastoupení nového zaměstnance do firmy do doby, než začne podávat požadovaný výkon, investuje organizace do zaměstnance významné lidské i finanční zdroje. Tento zaměstnanec je totiž na začátku pracovního poměru pro zaměstnavatele spíše nákladová položka, a to do doby, než se seznámí s firemními procesy, produkty apod., chvíli trvá, než se adaptuje, zaučí a během tohoto období nový člověk nevytváří pro firmu produkty, případně jen v omezeném množství. Ztráta zaměstnanců v adaptační době sebou nepřináší ve větší míře také ztrátu firemní know-how a nabytých zkušeností, vědomostí či znalostí, protože je nový zaměstnanec většinou nestačil získat. Ale jedná se především o důležitou součást public relations firmy, času, který jsme strávili jak nábořem, tak zaškolováním. Odchod pracovníka brzy po nástupu může vést i ke znechucení stávajících zaměstnanců, kteří musí stále někoho zaškolovat. Jedná se o promarněný čas nadřízených, kolegů nebo personálního oddělení a taky o náklady za výběrové řízení, které nejsou zanedbatelné.

Oblast problematiky adaptace, integrita a tím pádem i podpora je pro firmy, vzhledem k dnešní situaci na trhu práce obzvláště důležitá, protože kvalitní lidské zdroje jsou v poslední době velmi omezené. Dalo by se říct, že jsou vyčerpány.

Cílem této diplomové práce bude pomocí výzkumného šetření mezi samotnými zaměstnanci i vedoucími pracovníky zjistit, jak podpořit integritu nového či stávajícího zaměstnance této firmy. Zda vyhovují stávající adaptační procesy a zda je systém podpory, zaškolování dobře nastaven a dodržován, a jaké je klima v organizaci.

Abych mohla odpovědět na stanovené zadání, musím provést výzkum současné podpory integrity zaměstnance. Použiji k tomu rozhovory se zaměstnanci, dotazníky.

Tato diplomová práce je rozdělena na 3 základní části – a to část teoretickou, metodologickou a část vyhodnocovací. V teoretické části se věnuji podrobně popisu aktuálních znalostí z odborné literatury a zaměřuji se na oblasti, které jsou předmětem této diplomové práce. Jedná se o osobnost, integritu, pracovní proces, motivaci. Teoretická část byla tvořena tak, aby vytvořila podklad pro následující části této práce.

Pojmy a teorie v diplomové práci vychází z nastavení a tematického zaměření a uspořádání. Úplně prvotním východiskem a hlediskem pro pochopení problematiky integrity osobnosti a jejího celkového vztahu k pracovnímu chování je nesporně syntéza dostupných teoretických poznatků. V teoretické části této práce jsou tedy vymezeny podstatné tematické okruhy. Jako první je zde uvedena kapitola zaměřená na

osobnost a to v kontextu psychologie práce, dále popisují pracovní chování, integritu osobnosti, a jako poslední dosud realizované výzkumy v kontextu s tímto tématem.

Vyhodnocovací část práce řeší vlastní výzkum a jeho interpretaci. Zodpovídám dílčí výzkumné otázky a následně i hlavní výzkumnou otázku. V závěrečné kapitole shrnuji obsah práce, diskutuji vzešlá zjištění a navrhuji doporučení, která mohou přispět k zefektivnění podpory integrity zaměstnance ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OSOBNOST

Pokud bychom se rozhodli hledat pojem osobnost ve výkladových slovnících, zajisté se nám nedostane uspokojující odpovědi. Jedním z mnoha příkladů je slovník spisovné češtiny, kde se uvádí, že osobnost je:

- Souhrnem vyhraněných vlastností daného jedince (může být kouzlo osobnosti)
 - Výrazný jedinec jako nositel, individualita (umí zaujmout, zapůsobit, je osobností)
 - Osoba, jež má významnou společenskou funkci, postavení (kult osobnosti).
- [1]

Lze taky stručně popsat jako poměrně stabilní, konzistentní a komplementární systém unikátních vlastností, projevů a mnoha obsahů, jeho socializované a v neposlední řadě uvědomělé bytí. [2]

„Osobnost se v psychologii vymezuje z hlediska tří aspektů, statického (integrace), dynamického (interakce) a společenského (směřování k cíli): je to „individuum, chápáné jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“ Podle G. Allporta je to „dynamické uspořádání těch psychofyzických systémů jednotlivce, které určují jeho jedinečné přizpůsobování se prostředí.

Osobnost je soustava vlastností, charakterizujících celistvou individualitu konkrétního člověka, zaměřeného na realizaci životních cílů a rozvinutí svých možností ve společnosti. Tvoří ji individuální spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů každého jedince. Utváří se ve vztazích k sobě, ke druhým, vůči prostředí a společnosti a projevuje se vždy jako celek.“ [3]

„Osobnost (anglicky **Personality**) je jedním ze základních pojmů psychologie. Obvykle osobnost znamená individuální utváření lidské psychiky - jedinečné „Já“ člověka se všemi jeho vlastnostmi, zkušenostmi, temperamentem, charakterem, vlohami, schopnostmi a dovednostmi. V tomto pojetí je charakteristická individuální jedinečnost daného člověka, jeho „osobitost“.“ [4]

Existují dvě mezní teorie vysvětlující osobnost:

- **Nativismus (dispozicionismus)** tvrdí, že osobnost je výsledkem vrozených dispozic (osobnost je vrozená)
- **Environmentalismus** tvrdí, že osobnost je výsledkem vlivů okolního prostředí

Většina psychologů se dnes shoduje, že výsledná osobnost je výsledkem interakce obou složek - dispozic i prostředí.

K popisu osobnosti existují dva přístupy:

- **Ideografický** - v podstatě kvalitativní přístup, přistupující k osobnosti pomocí jejího volného a shrnujícího popisu
- **Nomotetický** - v podstatě kvantitativní přístup, přistupující k osobnosti pomocí různých metrik, testů, typologií a model [5]

1.1 Etapy vývoje osobnosti

„Z fyziologického hlediska se rozlišuje prenatální období, rané dětství (novorozenec, kojeneček, batole), předškolní, mladší školní věk, střední a starší školní věk (puberta, adolescence), dospělost, stáří a pozdní stáří. Tyto fáze však jen velmi přibližně odpovídají fyzickému věku.“ [1]

Vývoj osobnosti je pak po celý život určován zpravidla tím, jak dokážeme zvládat velká témata a dané úkoly jednotlivých životních etap. A to až ve stáří, kdy náš rozepsaný příběh končí, se velmi často ukáže, oč v něm skutečně šlo. [5]

1.1.1 Etapy lidského života dle Freuda

Dle Freuda je teorie vývoje osobnosti postavena na tom, jak neboli jakým způsobem člověk dosahuje slasti - libida.

- orální stádium
- anální stádium
- falické stádium
- stadium latence
- genitální stádium [3]

1.2 Typy osobností

Vyjadřují a popisují pozorované postavení různých vlastností a rysů osobností, jak se které projevují v jednání.

1.2.1 Galénova čtveřice

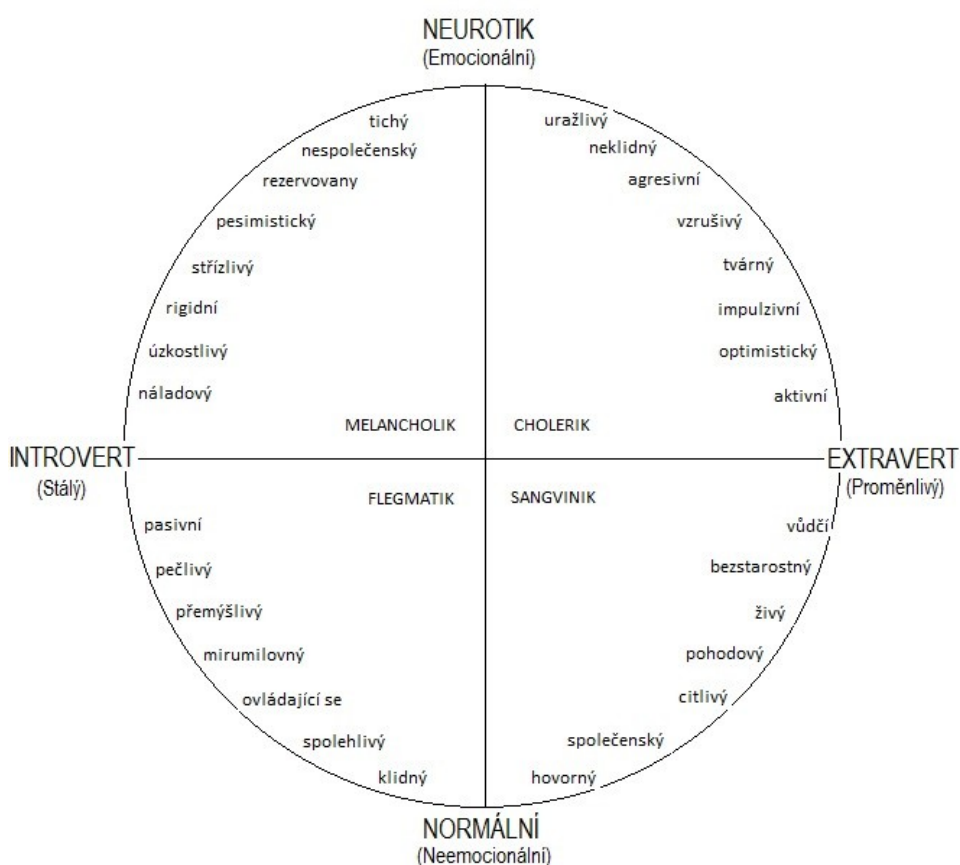
Klasická teorie temperamentu se přisuzuje starověkému lékaři Galénu a užívá se dodnes, nejen v laické řeči. Rozlišuje čtyři typy osobností, které Galénos odvozoval z toho, která z „tělesných šťáv“ u člověka převládá:

- Flegmatik – je klidný až lhostejný, nepodléhá náladám, je spíše pomalý a spolehlivý
- Cholerik – je dráždivý a vznětlivý, snadno vyletí, ale jeho hněv netrvá dlouho
- Sangvinik – je čilý, veselý, společenský, rychle reaguje a má sklon k optimismu
- Melancholik – je spíše smutný, pomalý, často přecitlivělý a málo přizpůsobivý

Dle Eysenckovy teorie je osobnost hierarchicky zorganizována do osobnostních dimenzí. V tomto uspořádání je nejvýše postavena základní kategorie, a to extroverze a introverze. Dále postupně následují obecnější tendence k určitému druhu chování (např. vyrovnanost), a kousek níže jsou pak klasické typy chování, jež se opakují za obdobných podmínek (např. sklon reagovat opatrně v případě kontaktu s cizími lidmi) a úplně nejnižší je relativně konkrétní reakce na aktuální podnět nebo situaci.

- Extrovert má více objektivní názor, introvert více subjektivní
- Extrovert vykazuje více aktivity behaviorální, zatímco introvert vykazuje více intelektuální
- Extrovert nemá dostatek sebekontroly, ale introvert vykazuje více tendencí k sebekontrolě. [6]

Introvert je klidný, zdrženlivý, může být uzavřený vůči okolním lidem, introspektivní a stažený. Delší dobu mu trvá rozmyšlení nad danou situací, než začne skutečně jednat. Je to typ člověka, který je vážný, má rád vzrušení a rád má svůj život zorganizovaný dle určitého řádu. Je spolehlivý. Zato typický extrovert je velmi družný, nerad dělá věci odděleně a o samotě, má rád společnost, zábavu a touží být obklopen lidmi. Reaguje velmi pohotově a má rád změny. [7]



Obr. 1 Slavné Eysenckovo schéma čtyř osobnostních typů [50]

1.2.2 Big five – pětifaktorový model osobnosti

Od 90 let minulého století se převážná většina výzkumných pracovníků shodla na tom, že existuje pět základních vlastností, které danou osobu nejlépe vystihují. Těchto pět faktorů je popsáno v pětifaktorovém modelu osobnosti. Osobnostní strukturu tohoto modelu popisuje:

- Extraverze
- Přívětivost
- Svědomitost
- Emocionální stabilita – neuroticismus
- Intelekt, kultura nebo imaginace nebo-li otevřenost

(v NEO modelu, jež vychází z dispozičního přístupu, je popsán jako otevřenost vůči nové zkušenosti) [8]

- *N – Neurotizmus*

Osobnost je více zaměřená na řešení adaptivního problému vyhýbání se „dravcům“, charakterizováno negativní emocionalitou, starostí.

- *C – Svědomí, Svědomitost*

Osobnost je více zaměřená na optimální nalezení a využití zdrojů. Jak se stát úspěšným

- *E - Extraverze*

Osobnost více zaměřená na vytváření aliancí (přátelství)

- *A - areabilityness, přívětivost*

Osobnost více zaměřená na péči o blízké; ať už jsou to přátelé nebo děti. Někdy taky nazývá Empatie (péče, odpovědnost)

- *O – Otevřenost*

Můžeme taky dle některých názorů popsat jako odbojnost a sociální shodu: adaptivní problém, který je třeba vyřešit: kdo jsem a kdo jsou stejně smýšlející lidé. Primární způsob bytí: kognitivní a sebehodnocení. [9]

1.3 Osobnost dle temperamentu

Je mnoho způsobů, jak lze charakterizovat osobnost. Jedním z nich může být způsob posuzování osobnosti dle jejího temperamentu. Temperament je chápán jako celkové ladění osobnosti a způsob reakcí na různé podněty. Je považován za vrozené nastavení osobnosti, které přetrvává po celý její život. Hierarchické modely osobnosti přijímají temperament jako jednu ze součástí struktury osobnosti, která utváří biologický základ. Navazujícími částmi této struktury jsou získané zkušenosti v průběhu života a osobnostní koherence, které umožňují fungování celého systému jako propojeného celku. [10]

2 ETIKA A MORÁLKA

Pojmy jako etika, morálka, mravnost jsou v běžném životě velmi často užívány synonymně. Z pohledu morální filozofie, respektive praktické filozofie či etiky, se ale jedná o rozdílné pojmy, které je třeba pozorně rozlišovat, a to jako odborné termíny. [11]

Hlavní a taky hlavní rozdíl mezi etikou a morálkou je především v tom, že morálka je úzce spjata s konkrétními pravidly, zato etika se snaží najít společné a zároveň i obecné základy, které jsou nosným základem pro morálku. Etika se vyznačuje hlavně tím, že chce morálce přiřadit příčiny.

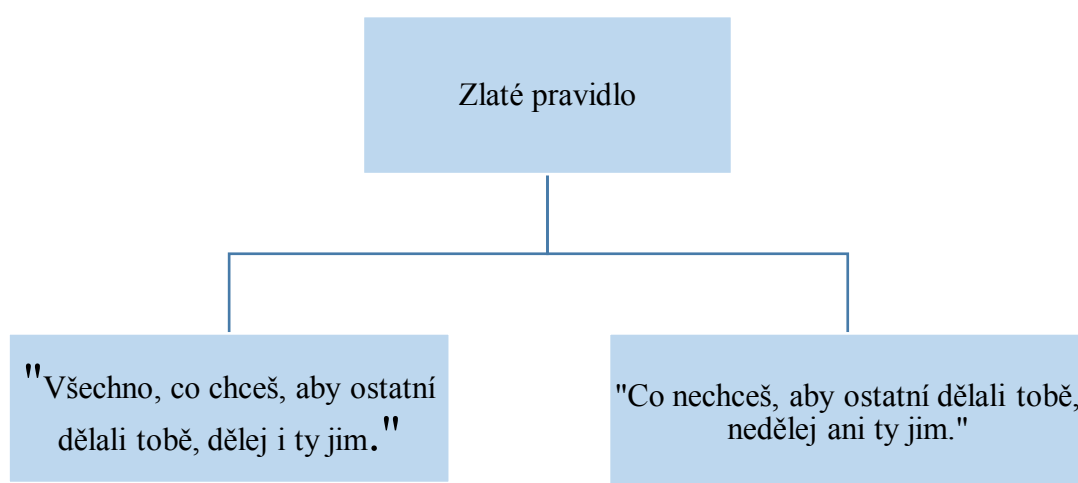
Od počátku naší lidské civilizace se vybraní učenci snažili poodhalit roušku tajemství bytí. Skutky, které člověka provází, mají na sebe určitou návaznost a existuje zde určité pravidlo příčiny a taky následku. Nejsložitější a nejvíce preferovanou otázkou pro filozofy bylo a stále je určit to správné, to dobré, proč jsou určité věci takové, jaké skutečně jsou a jakou přinést otázku na fungování světa a lidských bytostí. Především vždy šlo o to, přijít na důvody chování lidí. Filozofie klade otázky a na tyto otázky se taky snaží prostřednictvím teorií a praktických prověření hledat odpovědi. [12]

2.1 Etika

Etika – nebo-li taky teorie morálky je nazývána filozofickou disciplínou, která se zabývá zkoumáním mravní dimenze společnosti. Etika mimo jiné zkoumá morálku nebo morálně relevantní jednání a jeho normy. Etika je jednou z disciplín praktické filozofie. Etika se taky zabývá teoretickým zkoumáním principů a hodnot, které usměrňují lidské jednání v určitých situacích, kdy je možnost volby za pomoci svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka ze dvou hledisek a to dobra nebo zla. Na rozdíl od morálky, která se blíží konkrétnějším pravidlům, se etika snaží najít společné a obecné základy, na nichž morálka má své pevné základy, popř. Usiluje morálku nějakým způsobem zdůvodnit. Etika se taky může dělit na další disciplíny. [13]

„Irving Babbit označil etiku za mravní vůli, která není jen nějakou mechanickou záležitostí jako brzda. Člověk, který svěruje své nutkavé tužby pod kontrolu této mravní vůli, postupuje od toho, co je v něm okrajové, k tomu, co je ústřední a co je ve skutečnosti v samotném centru.“

Etiku můžeme v užším pojetí vymezit a chápat jako vědu, která má za cíl zkoumání mravní relevantní jednání a chování jedince a nebo v širším kontextu a charakterizovat jako míru humanity. [11]



Obr. 2 Zlaté pravidlo [vlastní zpracování]

2.1.1 Základní pojetí etiky

Etika se dělí na dva hlavní toky, kam můžeme zařadit tradicionalisty a modernisty. Tradicionalisté si vykládají etiku jako vědu o jednání člověka, pokud chování člověka vnímají více ze strany psychologické. Na druhé straně modernisté se domnívají, že etika je souborem jednání a chování člověka. [12]

- Někognitivní – jazyk etiky v tomto pojetí nevyjadřuje vlastně nic objektivního, pouze vyslovuje preference mluvčího. V tomto případě se dá říct, že etika nemá význam.
- Relativistické – v této variantě nelze srovnávat dvě situace, protože žádné dvě situace nejsou nikdy zcela stejné. Není zde absolutní základ, ke kterému by se různé situace daly vztahovat. V tomto případě vše zůstává relevantní.
- Absolutistické – jedná se o snahu vytvořit myšlenkový rámec, který nám umožňuje tvrdit, že něco je správné a něco nesprávné. Nemusí to ale nutně znamenat, že existují neměnná a pevně daná pravidla.

2.1.2 Profesní etika

Organizace vytvářejí a v neposlední řadě i zveřejňují své etické kodexy, jež zahrnují principy podnikání, principy uplatňované i ve vztazích se svými obchodními partnery a to jak k pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům a akcionářům atd. Kodexy taky zahrnují mimo jiné i normy týkající se etického chování svých zaměstnanců např. konflikty zájmů, přijímání darů, důvěrnost.

Mnohé profese mají stanovené své morální normy, které jsou ve většině případů nepsané nebo jsou morálními kodexy dané profese, jejichž dodržování je spíše ve většině případů záležitostí vnitřního vztahu k normě. Pokud se tyto morální normy stanou kodifikovanými, stane se jejich dodržování danou komunitou přísně sledováno a jejich nedodržení sankcionováno. Příčinou může být třeba i nebezpečí zneužití moci či autority, kterou daná profese poskytuje. Nepsané i psané morální normy dané profese jsou normálně nazývány profesní etikou. Přesnější by bylo je však označit pojmem „etika“ obor zabývající se danými normami, např. lékařská etika.

Profesní etika aplikuje obecné etické pravidla v konkrétních podmínkách oborů lidské činnosti. V oblasti personálního řízení neexistuje soubor přijatých zásad jednání či zásad etiky, jež by byla obecně uznávaná. [14]

2.2 Morálka

Pojem morálka je odvozen z latinského slova mós, jež znamená zvyk, mrav či obyčej. Z obecného filozofického pohledu je zaměřen na hledání základních příčin lidského chování a jednání. Jde o složitý pojem, jenž má komplexní povahu a více dimenzionální charakter.

Morálka se v tradičním užití označovala jako povinnost plnit vůli autority, jako třeba boha, panovníka a to vše podle různých norem, standardů, hodnot, zákonů jednat dle tradičních obyčejů či zvyků. Cílem bylo dát do souladu chování a jednání daného jedince s hodnotami, normami, mravy a pravidly. Morálku charakterizujeme jako daný soubor specifických zvyklostí, standardů a norem, etických a kulturních pravidel, které jsou považovány a očekávány od daného jedince, který se ve společnosti či kolektivu průběžně identifikuje jako dobrý člověk. V popsané definici je kladený oprávněný důraz na dynamiku, vývoj morálky, kterou můžeme chápat jako pohyb v rámci humanity. Morální jednání se stává prospěšnějším, funkčnějším a taky lidsky hodnotnějším.

Morálka je jedna z nejvýznamnějších forem společenského či sociálního vědomí. Je založena na vůli, emocích, rozumu. Podstatný význam má morální vědomí, jež je integritou morálního smyslu a jednání. Základem analýzy těchto pojmů je koncept přirozené morálky, jež spočívá ve filozofických základech, biologických a psychologických aspektech. [11]

3 PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

„Neexistuje žádná náhrada za tvrdou práci.“ T.Edison

Nositelem veškeré aktivity, produktivity a prosperity podniku jsou jejich zaměstnanci – lidé. V podniku působí jako jednotlivci, ale svou pracovní činnost vykonávají v seskupení do určitých sociálně-ekonomických celků, týmů či pracovních skupin. Tato myšlenka je považována za samozřejmou, nespornou, ale do praxe se uvádí velmi těžko. Hlavní překážkou jsou specifika lidských zdrojů, které se svou hlavní podstatou liší od ostatních zdrojů.

Základní funkcí práce pro člověka je nějakým způsobem zabezpečovat či opatřovat prostředky na bydlení (primární funkce), stravu, strukturování času, pravidelná sociální interakce, řád, tvořivost, zážitky, dovednosti, smysl života, tohle vše je zdroj osobní identity, určitého statutu a taky zdroj určité aktivity. Z výše uvedeného vyplývá, že pracovní činnost není jen zdrojem obživy, ale je také prostředkem, který přináší určitý způsob uspokojení ze samotného průběhu práce, ze sociálního postavení, prestiže nositele profese, z dosažených výsledků a ze sociálních vztahů a ocenění. [15]

Pracovní chování je možno definovat jako průběh všech možných akcí a interakcí členů organizace, které přímo či nepřímo ovlivňuje její efektivitu. [16] V kontextu s psychologii práce se také velmi často setkáváme s pojmem organizační chování, které je popsáno jako určitý druh chování vytvářený jednotlivcem nebo pracovními skupinami v dané organizaci. [17]

3.1 Specifické faktory v osobnosti ovlivňující pracovní chování

Rozdíly v pracovním chování i kvalitě a výsledcích práce jsou podmíněny celou škálou osobnostních předpokladů a specifík. K rozhodujícím patří schopnosti, pracovní tempo, osobnostní vlastnosti, osobní efektivita, motivace a pracovní postoje, tvořivost a hlavně sklony k nežádoucímu jednání. [18]

3.2 Pracovní postoje

Postoje vyjadřují vztah člověka k okolnímu světu a jsou jedním z hodnotících vztahů člověka k lidem a událostem, které jsou v jeho okolí, ale i ve vzdálenějším prostředí. Postoje jsou velmi úzce spjaty s hodnotami jedince. Jedinec může mít hodně postojů v souvislosti s postojem k práci, kde je pozornost zaměřována jen na jejich velmi malý počet. Tyto postoje mohou reflektovat pozitivní nebo negativní hodnocení pracovníka týkající se jeho pracovního prostředí. Svůj vztah k práci zaměstnanci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejich obsahu a taky podmínek, jak je vykonávána, což se může navenek projevit v konkrétních postojích, kterou jsou buď negativní nebo pozitivní k různým skutečnostem nebo mohou tvořit homogenní komplex. [19] Odlišné pracovní postoje mohou být zdrojem rozdílů v přístupu zaměstnanců k práci a projevují se však taky v reakci na určité pracovní situace. K velmi významným pracovním postojům, které mohou ovlivňovat výkonnost patří, vytrvalost, iniciativa, ochota přebírat odpovědnost, vstřícné sociální chování (snaha pomoci ostatním v situaci, kdy tato pomoc nebude přímo odměněna) aj.

Pracovní postoje lze taky rozdělit do několika skupin. Jedná se o postoje k organizaci (k organizační kultuře, k personální politice, k systému péče o zaměstnance, k vrcholovému management a k jejím cílům) dále lze zařadit postoje k nadřízeným (k charakterovým vlastnostem, způsobu jednání s lidmi, k jejich odbornosti) k pracovní skupině (k úrovni kooperace, mezilidských vztahů) postoje k práci a jejím podmínkám (k fyzikálním podmínkám práce, finanční odměně za vykonanou práci apod.) a v neposlední řadě i postoj k mimopracovním podmínkám práce (dojíždění, místo bydlení).

Mezi nejdůležitější pozitivní pracovní postoje patří - vytrvalost, snaha dosáhnout dobrého pracovního výsledku i za situace, kdy se práce nemusí dařit dle očekávání a kdy zaměstnanec od svého kolegy či nadřízeného nedostává žádnou pozitivní zpětnou vazbu. Motivační základ je u vytrvalosti potřeba osobního úspěchu, výkonu a předpokladem je svědomitost a odpovědnost. Pracovním postojem, projevujícím se v přístupu k dané pracovní situaci, je třeba postoj k otázkám nadřízeného, které se mohou týkat postupu práce. Zaměstnanec s negativním postojem k autoritě, může třeba tyto otázky chápat jako projev nedůvěry. Může na ně reagovat podrážděně až útočně nebo defenzivně. ale zaměstnanec s pozitivním přístupem k autoritě, může zcela stejnou otázku chápat jako zájem o svou osobu. [18]

3.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

V případě výzkumu a praxe je pracovní spokojenost nejvíce sledovaným postojem pracovníků. Pozitivní či negativní postoje jsou jedním z hlavních měřítek vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti. [20] Je třeba si uvědomit, že pracovní spokojenost, tak i vlastní postoje, nejsou stálou veličinou, ale prochází různými proměnami, kde na ně působí celá řada činitelů jak subjektivní, tak i objektivní povahy. Uvádí se, že uspokojení z práce je výsledkem působení čtyř základních faktorů:

- vlastní pracovní činnost (obsah ale i charakter práce),
- podmínky a okolnosti práce (řízení organizace, odměňování, uznání a ocenění, profesní rozvoj, mezilidské vtahy apod.),
- individuálních faktorů (osobnostní charakteristiky, věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, praxe, kultura)
- mimoorganizačních faktorů (národní politika, ekonomika, legislativa, mzdová úroveň, konkurence apod.).

Je podstatné si uvědomit, že faktory ovlivňující pracovní spokojenost na ni nepůsobí izolovaně, ale jedná se o provázaný komplex, ve kterém se jednotlivé faktory navzájem determinují. [21] Např. V.H. Vroom ve své knize upozorňuje na to, že určitý druh faktoru zvyšující pracovní spokojenost může navodit další a další zdroje pracovní spokojenosti (např. povýšení → vyšší mzda → vyšší společenský status) nebo že mezi faktory pracovní spokojenosti mohou být různé funkční závislosti (vyšší spokojenost s obsahem práce → vyšší spokojenost se stylem řízení). [22] Dále jsou faktory pracovní spokojenosti rozděleny na vnější a vnitřní. Vnější faktory práce a pracoviště souvisí s vnějšími aspekty a tvoří široký komplex pracovních podmínek, jejichž vliv na pracovní spokojenost je zřejmý a evidentní. Je úzce spjato s fyzikálním a sociálním prostředím, s určitými znaky práce, se mzdou, s nadřízeným apod. Naopak vnitřní faktory pracovní spokojenosti tvoří např. potřeby, očekávání a zájmy jednotlivých zaměstnanců a tím podmiňují faktory vnější. Pro úplnou a přesnou analýzu problému celkové pracovní spokojenosti je třeba předpoklad respektovat oba faktory, vnitřní i vnější, a jejich vzájemné souvislosti. Významnost a pořadí důležitosti jednotlivých faktorů na celkovou pracovní spokojenost jsou proměnlivé a závisí na mnoha aspektech, které jsou dány. [23]

- a) specifika práce v určitých oblastech společenské praxe;
- b) specifika jednotlivých profesí a pracovního prostředí, v němž je činnost vykonávána
- c) specifika individuální v kontextu osobních preferencí

3.3.1 Vnější faktory

Pracovní prostředí je jednou z hlavních priorit pracovní spokojenosti a taky nejvíce zkoumaným objektem. Mnoho vztahů mezi pracovním prostředím a pracovní spokojeností bylo zkoumáno v různých profesních oblastech. Bylo zjištěno, že na spokojenost zaměstnanců působí velké množství faktorů právě z pracovního prostředí. Mezi jedny z významnějších patří: obsah práce, organizace práce, pracovní perspektivy, mzda, vedoucí pracovník, mezilidské vztahy na pracovišti, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance. [20]

- Obsah a charakter práce – rozlišují se tři nejvýznamnější faktory, kterou jsou příčinnou spokojenosti či nespokojenosti s vykonávanou prací nebo-li s jejím obsahem: vnitřní motivační faktory, týkající se obsahu dané práce, úroveň kontroly a dosažení úspěchu nebo neúspěchu.
- Mzdové ohodnocení – mezi další významný bod v pracovní spokojenosti je mzdové ohodnocení zaměstnance. Uvádí se, že peníze jsou považovány za nejobvyklejší vnější metodu odměny, a jsou zpravidla i tím, po čem lidé touží. Důležitým bodem ve společnosti je právné nastavení celého systému odměňování. Špatně nastavený systém může zaměstnance demotivovat. [24]
- Pracovní perspektivy - nebo i jinak řečeno pracovní postup velmi úzce souvisí s pracovní kariérou. [23]
- Kvalita a činnost nadřízeného – nadřízený hraje ve spokojenosti svých podřízených pracovníků velmi významnou roli. Svým osobitým stylem řízení dokáže ovlivňovat dění ve skupině a vytváří atmosféru i sociální klima daného pracoviště. Pozitivně může přispívat svou rozhodností, spravedlivostí, náročností a v neposlední řadě i sociální citlivostí. [20]

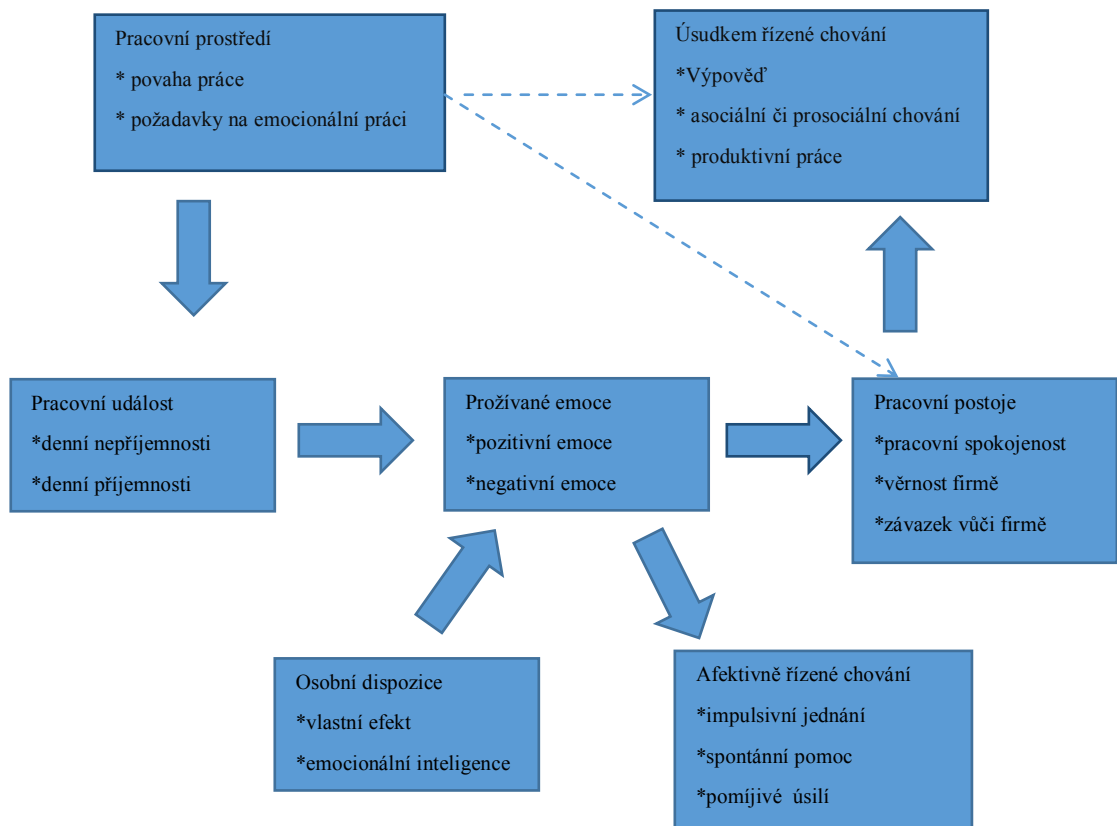
- Vztahy se spolupracovníky – jakákoliv práce má sama o sobě společenský charakter, jelikož ji z velké části nevykonáváme sami, ale uplatňuje se zde forma spolupráce s ostatními spolupracovníky. Kontaktem se svými spolupracovníky dochází k uspokojování potřeby sociálního kontaktu, která tvoří v Maslowově pyramidě třetí vrstvu. (kapitola 7.5.) [23]
- Styl organizace práce – vytváří celkové pracovní podmínky, které hrají velmi důležitou roli při získávání a stabilizaci zaměstnanců. Úkolem organizace práce, je zajištění vhodných pracovních podmínek a snažit se o vytvoření efektivního pracovního systému, aby zde docházelo k zajištění optimální výkonnosti dané organizace a hlavně k zajištění kvality pracovního života. Organizace práce neovlivňuje pouze výkonnost práce, ale taky spokojenost zaměstnance organizace. [20]
- Fyzické podmínky práce – je zde mnoho činitelů, jež působí na zaměstnance, které mají za následek jeho pracovní spokojenost. Tyto činitele dělíme na fyzikální, chemické, sociální nebo-li kulturní, biologické, které jsou vzájemně propojeny a navzájem na sebe působí a tím společně vytvářejí pracovní prostředí, které je charakterizováno svou vhodností, estetičností, účelností. Patří sem: prostorové řešení, barevná úprava pracoviště, osvětlení, mikroklimatické podmínky, škodliviny v pracovním ovzduší a hluk. [23]
- Úroveň péče o zaměstnance - péči o zaměstnance rozdělujeme do tří základních skupin, které je nutno respektovat, jsou to: - povinná péče o pracovníky, která je dána zákony a předpisy; - smluvní péče, která je stanovena uzavřenými kolektivními smlouvami na úrovni organizace a dále - dobrovolná péče o zaměstnance, která vykazuje úsilí zaměstnavatele o získání konkurenční výhody na trhu práce, neboť tato výhoda bývá zaměstnanci používána k porovnání stávající organizace s organizacemi jinými. [25]

3.3.2 Vnitřní faktory

Komplexně můžeme říci, že manažeři i personalisté si velmi dobře uvědomují důležitost pracovního prostředí jako takového zdroje pro utváření pracovních postojů, neboť se těmto faktorům a jejím následným vlivům na pracovní spokojenost věnovali odborníci zatím nejvíce.

- Dispoziční vlivy - mnoho provedených studií týkajících se právě pracovní spokojenosti a dispozičních (vrozených) vlivů zjistily, že poměr pracovní spokojenosti je u jednotlivců v průběhu sledovaného období stabilní, i přesto že pracovník změnil svou práci či zaměstnavatele. V další studii bylo zjištěno, že temperament dítěte statisticky souvisí s pracovní spokojeností dospělého jedince. Tato zjištění popisují, že rozdílnosti v pracovní spokojenosti zaměstnanců mohou být dány jejich rozdílnostmi v dispozičních vlastnostech a temperamentu. Z těchto výzkumů získáváme fakta, že zde existuje závislý vztah mezi dispozičními vlivy jedince a pracovní spokojeností, a to i přesto, že organizace nemůže přímo ovlivnit osobnost zaměstnanců, může ale eliminovat pracovní nespokojenost využitím správných výběrových technik, které zajistí, že zaměstnanci budou vybráni a zařazeni do pracovních pozic, které pro ně budou z hlediska jejich osobnostních vlastností nejvhodnější. [26]
- Vlivy hodnot - poznání a pochopení hodnot druhého člověka je jedním ze základů k porozumění jedince samotného a dále i jeho chování. Míru shody nebo neshody mezi hodnotami jedince a tím jaké hodnoty uznává organizace, bude ve velké míře ovlivňovat jeho vztahy k ní. Stejným způsobem ovlivňuje hodnotová orientace člověka jeho pracovní spokojenost, protože práce a vše, co s ní úzce souvisí, má úlohu jedné ze základních osobních hodnot. Žebříček hodnot je u každého jedince značně individuální, ale i tak můžeme nalézt skupiny zaměstnanců, jejichž hodnoty budou podobné např. jednou z hlavních hodnot žen patří péče o dítě a rodinu, které je žena schopna se podřídit. Opačným příkladem jsou mladí muži, u nichž často převažuje hodnota uplatnit se a být úspěšný. Bude-li rozpor mezi životní hodnotovou orientací a prací velký, bude docházet i k možné pracovní nespokojenosti. Dle provedených výzkumů je patrné, že zaměstnanec je více spokojen v takovém pracovním prostředí, kde jsou od něj vyžadovány schopnosti, kterých si sám vysoce cení a váží a naopak. [27]
- Vlivy emocí - každý jedinec své okolí vnímá a hodnotí nejen na základě svého hodnotového přesvědčení, ale taky s různou mírou intenzity (emocemi) jak tyto děje v okolí prožívá. Emoce jsou jedním

z vnitřních faktorů, které přímo souvisí se základními složkami osobnosti, jako jsou schopnosti, motivace a vlastnosti každého člověka. Tyto vedou člověka k jeho chování a k zaujetí určitého postoje k různým skutečnostem. [28] Principem toho, jak se emoce projevují v prostředí dané organizace, se dá znázornit pomocí modelu Afektivních událostí jako (Affective events theory) dále jako AET, jež znázorňuje, jak povaha práce a jakékoliv požadavky na emocionální práci jsou schopny ovlivňovat chování a pracovní postoje, ale především v jaké pracovní události vyúsťují. (denní nepříjemnosti, denní příjemnosti, které snad každý zaměstnanec v práci zažívá atd.)



Obr. 3 Affective Events Theory [vlastní zpracování]

- Kulturní vlivy – pracovní postoje ovlivňuje v určité míře i kultura a země, v které daný jedinec žije. [28]

4 INTEGRITA OSOBNOSTI

Tvrdí se, že vůdčí osobnost by měla být integrovanou osobností.

Integrita osobnosti je podle Velkého psychologického slovníku: „celistvost, nedotknutelnost, neporušenost všech struktur a funkcí osobnosti, jednota tělesných, duševních a mezilidských struktur a funkcí, je považována za základ duševního zdraví.“ [17]

Pavel Říčan, který hovoří o integritě osobnosti ve vztahu k “já”. Tady je pak integrita vnímána jako zcela harmonický, jednotný celek, což by odpovídalo zcela běžnému prožívání a jednání. V momentě konfliktu s různými přáními je vnitřní jednota jedince oslabena. Integrita může trpět taky v případě, udělá-li jedinec něco, co radikálně může vybočovat z jeho zcela běžného způsobu jednání. Naopak velmi silně integritu prožívá v momentech důležitého a dobře uváženého rozhodnutí nebo zvláštního slibu. V mnoha psychologických definicích osobnosti se pravidelně tento pojem zdůrazňuje. Mohli bychom jej chápat jako nějakou neporušnost, celistvost systému, v kontextu k osobnosti pak vyjadřuje míru funkčního souladu mezi určitými osobnostními subsystemy nebo dispozicemi. [2][5]

Integrace představuje jeden z procesů, kterým se v soustavě osobnosti dosahuje jednoty. Jedná se o sjednocování vlastností, duševních dějů, které jsou oproti životním dějům organismu, již samy jednotícími prvky. Stádium integrity je charakteristické pro období ranného stáří. V tomto stádiu by člověk měl přijmout uplynulý život takový jaký byl, postupně se s ním vyrovnat a taky zahrnout postoj, který obsahuje nadhled a moudrost. Těšit se z toho, čeho člověk dosáhl a je nutné přijmout fakt smíření s tím, co se mu nepovedlo. [6]

Mezi hlavní nebezpečí, které brání dosažení integrity je zoufalství, beznaděj. Myšleno jako podlehnutí ztrátám, které s sebou nese stáří – bezmoc, bolet, samota, umírání a smrt. [5]

V tomto kontextu je dobré uvést taky nejznámější teorie morálního vývoje – tj. teorii podle J. Piageta a taky teorii dle L. Kohlberga. Chápání mravního jednání, hodnot a norem podle nich závisí také na celkovém vývoji dítěte, zejména na jeho schopnostech poznávat a řadit věci, tj. na kognitivním vývoji. V kontextu předchozího tvrzení určil Piaget ve třicátých letech minulého století tři základní etapy vývoje morálky u dětí, které odpovídají etapám poznávání světa. [29] Rozlišuje morální heteronomii

a morální autonomii. Dle této teorie je malé dítě fyzicky, i mentálně a emocionálně nevyvinuto. Ve vztahu s okolním světem a významnými osobami zaujímá podřízenou a závislou pozici. Vývojové období je charakterizováno jako heteronomní morálkou a je specifické egocentrismem a nerealistickým hodnocením svých i cizích skutků. Socializace tudíž probíhá jako automatické přijímání vnějších příkazů, norem a hodnot (v podání rodičů či jiných významných osob). Výsledkem je morálka, která se odvíjí od vnějších kritérií hodnocení. Heteronomní morálka se snaží o kompromis mezi daným subjektem a vnější autoritou, morální diskrepance vyvolává napětí a strach z trestu. Morální autonomie souvisí se zráním mozku, logickým vývojem a abstraktním uvažováním. Zpravidla je charakterizována jako mnohem vyspělejší forma morálního usuzování a odpovídá prosociálnímu jednání osoby schopné konzistentně a racionálně hodnotit sociální kontext a předvídat i případné morální následky. Děti průměrné či s vyšší inteligencí, které žijí v podněcujících podmínkách, se budou mnohem snadněji vyvíjet směrem k morální autonomii, než mnohem méně inteligentní děti, žijící v nefunkčních rodinách, a které mohou být pod vlivem emoční deprivace či napětí. [2]

Dle Kohlberga, jež definoval dle závěrů výzkumných studií tři základní stádia morálního vývoje, kde každé stádium má dvě podkategorie – vznikne tedy šest odlišných stádií). Dle jeho teorie, u každého jedince probíhají jednotlivá stádia v odlišné intenzitě a jiné časové délce, kognitivní vývoj předchází vývoji mravnímu. Jakmile jedinec dosáhne vysokého stupně kognitivního vývoje, dospěje i k vysoké úrovni morálního vývoje. [2]

Jsou autoři, kteří přiřazují k pojetí integrity pojem morální integrita. Integrita je považována za komplexní konstrukt, který v sobě nese něco víc než jen tradiční pojetí poctivosti. V psychologickém výzkumu je tato morální integrita zkoumána spolu s dalšími charakteristikami, které se týkají různého chování v práci (např. docházka, spokojenost v práci), nebo obecnějších (např. emoční stabilita, poctivost).

V kontextu s otázkou morální integrity je problematické její možné založení na ctnostném postoji. V takovém případě existuje možnost, že integrita bude ovlivněna situačními kontexty. Rozhodování a to jak se člověk zachová, vždy vychází z již nabyté zkušenosti (kulturní, sociální, rodinné, ekonomické). Proto se poté jedinec nerozhoduje nestranně, ale vždy motivovaně. [30]

Z pohledu sociální psychologie, je integrita jako vlastnost podporována a odměňována všema společnostmi, jelikož má velký význam pro sociální dohodu. Aby jakákoliv skupina mohla efektivně fungovat, musí se její členové umět na sebe plně spolehnout a věřit si v tom, že společně dostojí svým slibům, závazkům a plánovaným cílům. Bez těchto uvedených vlastností, by se mnoho vztahů stalo nevypočitatelnými a nebezpečnými. Ti, jež mají „*pověst dobré integrity*“, jsou bráni jako velmi spolehliví a cenění členové skupiny. Popis integrita a nejvíce žádoucí je – upřímnost a čestnost, dále loajalita, pravdomluvnost, důvěryhodnost a spolehlivost. Opakem je lhářství a falešnost.

Jako významnou hodnotu bych uvedla právě osobní integritu, která souvisí s devíti z dvanácti zkoumaných ukazatelů efektivity včetně výkonu skupiny, spokojenosti následovníků s leaderem a proorganizačním chováním (zaměstnanec jedná ve prospěch firmy nad svůj rámec práce, za kterou je firmou placený). Jako další hodnoty vedoucí k efektivitě jsou čestnost, pokora, spravedlivost, respekt k druhým, ale i starostlivost.

S velmi zajímavými definicemi pracují obecné internetové vyhledávače. Např. Vocabulary.com uvádí, že integrita je osobní kvalita férovosti nebo spravedlnosti, po které všichni touží. Mít vlastně integritu znamená dělat správné věci spolehlivým způsobem. Bráno jako určitý rys osobnosti, který je obdivován, neboť je považován za jakýsi morální kompas, který nezakolísá. Ve skutečnosti to znamená mít „celistvost“ charakteru.

4.1 Pojem integrita

- Bytost jako celistvost - neoddělenost
- Neochvějně dodržování přísného etického nebo morálního kodexu
- Integrita, jež v sobě zahrnuje poctivost, důvěryhodnost, plnění povinností, držení slova
- ucelení, začlenění, zapojení [31]

5 ERGONOMICKÁ ANALÝZA INTEGRITY ZAMĚSTNANCE

Ergonomie je speciální obor, který komplexně řeší veškerou činnost člověka, jako vazby s pracovním vybavením a pracovním prostředím. Cílem je vždy tyto aspekty cílící na jedince na pracovišti optimalizovat s důrazem na pracovní zátěž.

Samotný pojem ergonomie snad poprvé použil vědec a profesor polského původu Wojciech Jastrzebowski ve Varšavě a to v roce 1857, který ve své vědecké práci „Rys ergonomii czili nauky o pracy“ pojal ergonomii jako vědu o práci.

Ergonomie je systémově orientovaná disciplína, která z praktického hlediska pokryje všechny aspekty lidské činnosti. V rámci holistického přístupu zahrnuje faktory sociální, organizační, prostředí, fyzické, kognitivní a další odpovídající faktory.

Řeší optimální vztahy mezi člověkem - zaměstnancem, pracovním prostředím a pracovními prostředky. Aby zaměstnanec byl pro společnost přínosem a efektivně využíval svou pracovní sílu a svou osobnost, musí mu být ze strany zaměstnavatele poskytnuty optimální podmínky pro danou pracovní činnost. Optimální pracovní podmínky jsou definovány jako předpoklad pro pracovní růst a s tím i spojené produktivity práce. Cílem ergonomie je ochrana zdraví, tělesné, ale i duševní a taky sociální spokojenost za podmínek pro optimální činnost zaměstnance. K hlavnímu dosažení cíle ergonomie, je zapotřebí vytvořit pracovní, technické podmínky pro kvalitní lidskou činnost, snažit se snižovat velkou pracovní zátěž a zvyšovat pohodlí při práci, zamezit podmínkám pro chyby, selhání a zdravotní ohrožení člověka. [32]

5.1 Ergonomie

Slovo ergonomie se skládá z řeckých slov jako *ergon* – práce a **nomos** – zákon či pravidlo. V podstatě se jedná o „uměle“ vytvořený výraz, jehož hlavní prioritou je snaha o zdůraznění rovnocennosti všech disciplín, které s ergonomií nějak souvisí. Mimo název ergonomie se používají nejrůznější synonyma např. Human Engineering, Human Factors apod. [33] Současný koncept je založen na vzájemné závislosti a zároveň souvislosti tří fungujících komponentů, kterými jsou **člověk – stroj – a pracovní prostředí**. Cílem toho všeho je propojený přístup řešící ochranu a zdraví člověka, vytvoření komfortu na pracovišti a zároveň jeho systémového pojetí. [34]

5.2 Ergonomie a další disciplíny

Ergonomie se snaží získávat poznatky z několika vědních disciplín, jako hlavní můžeme uvádět: sociologie práce, psychologie práce, fyziologie práce, bezpečnost práce, hygiena práce, antropometrie a biomechanika. [33][35]

Psychologie práce – věda, jejíž náplní je zkoumání osobnosti zaměstnance, pracovní činnosti, pracovního prostředí, kde celá pracovní činnost probíhá. Poznatky z této disciplíny jsou důležité zvláště pro zvolení správných pracovních postupů, organizaci práce, při výběru, rozmístění a hodnocení pracovníků. Psychologie práce má vliv na mezilidské vztahy na pracovišti.

Fyziologie práce – se zabývá lidským organismem jako celkem v pracovním procesu a činnostmi jednotlivých orgánů. Získané poznatky se využívají k řešení dvou podstatných úloh:

- zdraví pracovníků, tzn. vymežit maximální možnou zátěž organismu, která nepoškodí zdraví pracovníka,
- maximální produktivita práce, tzn. určit stupně namáhavosti, délku pracovní směny a taky dobu odpočinku.

Sociologie práce – je další vědní disciplína, jejíž náplní je zkoumáním lidské společnosti a sociálních skupin. Zkoumá, jaký vliv a dopad má pracovní činnost na postavení a sociální úlohu člověka, který ji za určitých podmínek vykonává. [35]

Hygiena práce – je odvětví všeobecné hygieny, náplní je posuzování práce a jejich vlivů na zdraví zaměstnance. Vychází z poznatků fyziologie práce a ostatních lékařských oborů. A jejího vlivu na životní a pracovní podmínky a následně na zdraví člověka.

Bezpečnost práce – jedná se o komplex opatření, jež slouží k ochraně zdraví a života pracujících, dále pak k zajištění materiálních hodnot v případě poškození při pracovním provozu. [34]

Antropometrie a biomechanika – poskytuje poznatky tělesných rozměrů, informace o fyzických parametrech pohybů těla (např. síla, přesnost), které jsou důležité a měly by být respektovány při uspořádání pracovního místa (např. výška manipulační roviny, dosah horních a dolních končetin, silové limity při manipulaci s ovladači)

5.3 Cílem ergonomie

- Humanizace techniky
- Racionalizace pracovních podmínek
- Ochrana zdraví člověka
- Zvyšování efektivity a spolehlivosti člověka při práci
- Návrh pracovních nástrojů, zařízení a strojů, předmětů a potřebných pomůcek tak, aby svým tvarem a způsobem užití co nejvíce odpovídaly rozměrům lidského těla.

5.4 Smysl a účel v praxi

Smyslem ergonomie je zavést systémová opatření technického, výchovného a organizačního rázu s cílem:

- Předcházet důsledkům dlouhodobě vysokého pracovního zatížení
- Udržovat požadovanou kvalitu práce
- Zajistit duševní pohodu u svých zaměstnanců
- Garantovat zdraví neohrožující pracovní prostředí. [32]

6 KORUPCE, NELOAJALITA ZAMĚSTNANCE

Jako jeden z problémů dnešní doby lze považovat korupci a nelojalitu zaměstnance a její negativní dopady na společnost.

6.1 Korupce

Korupce představuje velký protispolečenský jev zasahující do všech spekter společenského života. Vyskytuje se v rozmanitých formách a z různých příčin, přičemž negativně ovlivňuje chod firmy, fungování státní správy a ohrožuje demokratické zřízení České republiky. Není tedy tak jednoduché najít stručnou definici tohoto pojmu. Z etymologického hlediska pochází pojem z latinského slovesa *corrumpe-re*, jehož význam je podplácet, kazit, zmařit či uplácet. Základ slova je tvořen slovesem *rumpere*, tedy lámat, zlomit nebo zrušit. Odtud odvozujeme slova korupce, korumpovat, korumpovaný, korumpovatel a zkorumpovaný a první užití je datováno do druhé poloviny 19. století.

Přijmout nebo nabídnout úplatek, pokud to pomůže firmě, jsou schopni mladí zaměstnanci tolerovat. Vyplývá to z nejrůznější provedených výzkumů. Část populace si myslí, že korupce je v byznysu rozšířeným jevem.

Dle nejrůznějších průzkumů o vnímání korupce, byla identifikována jako riziková generace – mladí ve věku 25-34 let. Jejich postoj k neetickému chování je mnohem benevolentnější než u ostatních věkových kategorií. Generace mladých je ke korupci mnohem více náchylnější. Z průzkumů, při kterých bývá zajištěna anonymita, taky plyne, že vedení a zaměstnanci v kritických chvílích často ani nedělají etická rozhodnutí. Někdy je motivace spojena se snahou pomoci společnosti, jindy zase z vlastního prospěchářství a nebo snahy o kariérní postup. [36]

6.2 Znaky korupce

Hlavním znakem korupce je, že se někdo (např. zaměstnanec) zachová nepoctivě při plnění svých svěřených úkolů vyplývajících z jeho postavení. Podstatou této nepoctivosti je velmi často to, že nějaká osoba zneužije svého postavení (svěřené pravomoci) a nejedná nestranně. Jinak lze korupci vyložit, že je zradou závazků vůči zájmům celku, společnosti, veřejnému blahu, ale také vůči morálním zásadám. Tímto

zneužitím postavení většinou daná osoba někoho jiného zvýhodní a získá při tom pro sebe nějakou výhodu či zisk.

Mezi další znaky korupce je, že je vedena zjištnými cíli (tj. touhou po zisku či osobním prospěchu). Neoprávněná výhoda, která se uplácené osobě dostává, však nemusí mít pouze peněžní podobu, nelze ji tedy vnímat pouze jako úplatkářství. „Úplatkem“ může být jakákoliv výhoda, z které může mít uplacená osoba prospěch. Může jít o přímé majetkové obohacení (věcný „dar“) nebo o jiný prospěch nemajetkové povahy (určitá protislužba).

Ke korupci může docházet ze slabosti, vydíratelnosti. To znamená, že korumpovaný je korumpujícím vmanévrován do situace, kdy nerozhoduje nestranně.

Korupční vztahy se nemusí objevovat pouze ve vztahu soukromá osoba – „úřední“ osoba. Může k nim docházet i v případě dvou soukromých osob (typicky v obchodním styku).

6.3 Druhy korupce

Pojem korupce zahrnuje i společenské jevy, které se svým charakterem radikálně liší. Mohou se lišit i formy úplatku (peníze, společenské výhody, věcné plnění, protislužby), výše úplatku (od několika set korun až po stovky miliónů), počet zainteresovaných osob (od dvou po desítky), náročnost (od primitivního předání úplatku po složité toky peněz) i délka procesů (od jednorázové korupce po dlouhodobou organizovanou aktivitu).

Existuje celá řada přístupů ke klasifikaci forem korupce. [37]

6.4 Loajalita

Být loajální se zaměstnavatelem, pro kterého zaměstnanec pracuje, znamená identifikovat se s její značkou i organizační kulturou. Neznamená to ale nevidět v ní nedostatky, ale vnímat daného zaměstnavatele jako skupinu, do níž chci patřit, na které mi záleží. A to jak z hlediska mezilidských vztahů nebo platového ohodnocení, ale i z hlediska kvality nabízených produktů a služeb. Být loajální vůči někomu (zaměstnavateli) znamená cítit odpovědnost, která mne přesahuje – vnímat, že mé činy se odrazí v celé firmě, a proto mám odpovědnost částečně i za ni.

Pojem loajální zaměstnanec je ten, který se vnitřně ztotožnil s firemní kulturou a vidí v ní převážně hodnotné aspekty. Pokud hovoří o společnosti, v níž pracuje, neutrálně nebo pozitivně, protože si je vědom toho, co by mohl svou neloajalitou způsobit. A v neposlední řadě se snaží přispět k tomu, aby se firmě dařilo, a cítí za to odpovědnost. Vytváří se pocit, že spolu s ostatními táhne za jeden provaz. Vytvoření ideálního prostředí, které generuje loajální zaměstnance, je úkolem vedení firmy a zejména oddělení lidských zdrojů.

6.5 Neloajalita

Důvod být neloajální zaměstnanec může být zapříčiněna jednak špatnou personální politikou, jednak nevhodným přístupem ze strany vedení, stejně jako ne zcela vhodným výběrem nových zaměstnanců do týmu a následném začlenění. K neloajalitě dotyčné osoby může vést i to, že je zaměstnanec v průběhu pracovního procesu něčím zklamán, nespokojen, že jeho pracovní pozice nebo jeho pracovní podmínky nenaplnily jeho očekávání apod. V takovém případě se dostavuje deprivace, syndrom vyhoření, zaměstnanec pracuje pod své možnosti a vykazuje nízkou efektivitu práce.

Neloajální zaměstnanec může mít zásadní dopad i na zákazníky, nešíří dobré jméno firmy naopak ho poškozují. Může dojít k úniku informací, krádeži nápadů, citlivých dat. Neloajální zaměstnanec může dokonce lhát a pletichařit, zneužívat své pracovní pozice k svému vlastnímu prospěchu. Neférové jednání vůči zaměstnavateli u některých zaměstnanců může totiž svědčit nejen o jejich charakteru, ale také o jejich vztahu k firmě jako takové. [38]

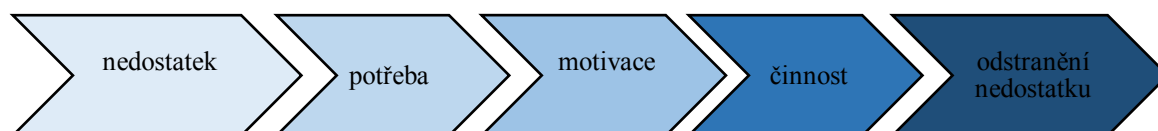
6.5.1 Cesty k loajalitě zaměstnanců

Důvěra a respekt se nedají vynutit, je zapotřebí umět si je získat. Totéž platí i pro loajalitu zaměstnanců. Pravá loajalita vzniká ve chvíli, kdy se mezi manažerem, majitelem firmy a zaměstnancem vytváří nový vztah založený na vzájemném respektu, důvěře a uznání. Skutečný vůdce dosahuje loajality tím, že je loajální vůči svým lidem.

- **Ujasnění svých hodnot a cílů** - je důležité, určit, čeho si společnost na zaměstnancích váží. Pracovní prostředí, které podporuje čestnost, získává od zaměstnanců i loajalitu a respekt.
- **Čestnost** – nelze očekávat od zaměstnanců loajalitu, nebudete-li vedení společnosti loajální k nim. Zde hraje prim být čestný a poctivý
- **Starost o zaměstnance** – důležité je seznámit se se svými zaměstnanci a to nejen jako s podřízenými, ale především jako s lidmi.
- **Věřit svým zaměstnancům** - důležité je nepřipravit zaměstnance o klíčové informace a odpovědnosti. Mohlo by to být bráno jako signál, že v ně není důvěra a není dostatečně vnímána jejich hodnota.
- **Vyzývat zaměstnance ke kladení otázek** - otázky a připomínky zaměstnanců nejsou projevem nelojality vůči společnosti, majiteli. Naopak ukazují zájem o společnost.
- **Umožnění rozvoje** - podpora zaměstnanců v oblasti hledání řešení a pomoci u ostatních manažerů a nadřízených, čerpání ze zkušeností kolegů, důraz na kladné profesionální vztahy na pracovišti.
- **Odměna za loajalitu** - je třeba vytvořit systém odměn a pobídek. Loajalita zaměstnance se nebuduje velkými penězi nebo dárky na konci roku.
- **Citlivost vůči problémům jak v osobním tak pracovním životě zaměstnanců** - Efektivní a loajální společnost ví, že práce je jen jedním z aspektů života člověka. Vytvářet prostředí, kdy zaměstnanci mohou přicházet se svými problémy a hledat řešení. [39]

7 MOTIVACE A DODRŽOVÁNÍ ZÁSAD A MORÁLNÍCH PRINCIPŮ

Motivace má původ v psychologii, která považuje motivaci za tak složitý jev, že pro tento pojem přesně neexistuje obecně přijímaná definice. Psychologové definovali motivaci jako zcela obecný proces, který ovlivňuje celé naše chování. Motivace je to, co dodává energii, řídí a udržuje chování. Zajímá se z velké většiny o to, jak a proč lidé konají a k tomu se motivace vztahuje. Označuje totiž vnitřní sílu zodpovědnou za naše cílové chování, resp. za jeho usměrňování, udržování a zahájení. Motivace může být brána i jako zdroj pozitivní energie nějakým způsobem ovlivňující lidské životy a to ať už v soukromém životě nebo na pracovišti. Proto také smysl lidského chování spočívá v uspokojování naléhavých a stálých podnětů nebo-li motivů. Motivy lze brát jako zdroje motivace - vyvolávají činnost jedince, jsou základem dynamiky, ale také jako trvalejší osobnostní charakteristiky. Motivaci lze brát jako „příčinu chování“, na jejímž začátku stojí nějaká vnitřní potřeba, která vytváří danou reakci na určitý nedostatek. Potřeba směřuje k vymezení cíle, což je uspokojení potřeby a odstranění nedostatku. [40]



Obr. 4 Odstranění nedostatku [vlastní zpracování]

7.1 Motiv, motivace

Pojmy jako motiv, stimul a stimulace jsou hlavní klíčové pojmy v oblasti motivace. Zdá se, že jsou si vymezené pojmy velmi blízké, ale nejedná se o totožné pojmy a je proto důležité je pečlivě odlišit.

“Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ [41]

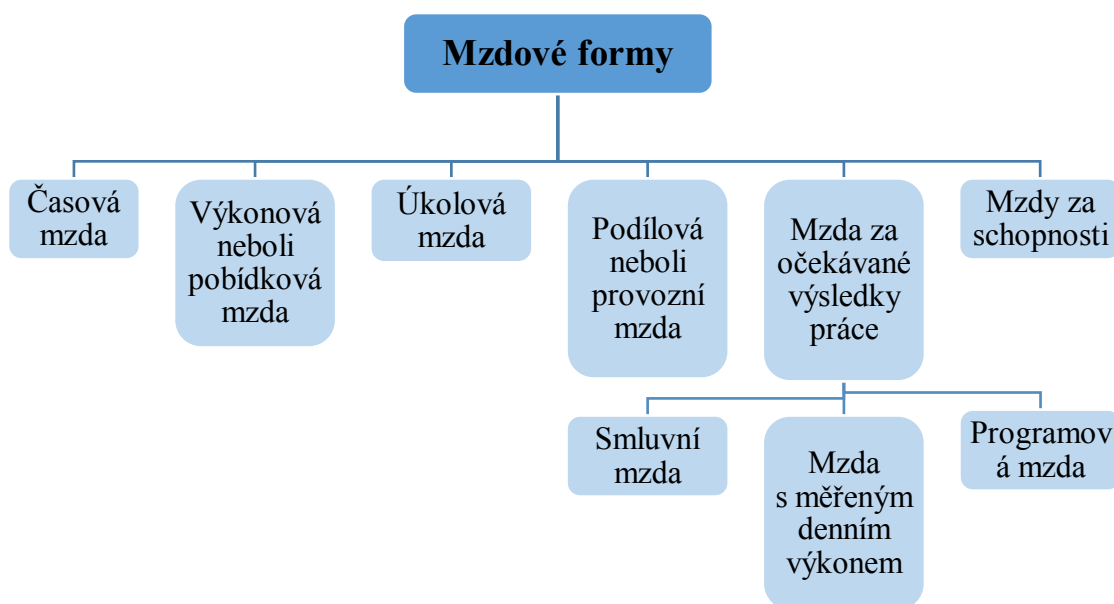
Uvádí se, že každý motiv je poháněn snahou k dosažení obecného cíle, který může mít podobu vnitřního uspokojení, resp. psychického stavu nasycení.

Motivy, jak již bylo zmíněno, určují lidskou činnost určením pouze tří hlavních dimenzí motivace a to – směru, intenzity a taky vytrvalosti. Způsob a forma realizace činnosti člověka je pak ovlivňována i dalšími proměnnými. Stanovení výsledného efektu je o to složitější, „že v psychice člověka zpravidla nepůsobí jeden motiv, ale současně hned několik, celý soubor motivů! Tyto motivy mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, mohou mít shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, totéž i platí o persistenci motivu.“ [42]

7.2 Druhy motivace

- Ekonomická motivace – je tvořena penězi. Ty jsou nejčastějším způsobem formy mzdy za vykonanou práci.
 - Časová, základní mzda a plat
 - Úkolová mzda
 - Podílová nebo-li provizní mzda
 - Mzda a plat za dosažené znalosti a dovednosti
 - Dodatečně sem patří prémie, odměny, osobní ohodnocení

- Kariérní motivace - postup v kariéře je pro většinu zaměstnanců důležitý a slouží jako jeden z motivačních faktorů. V případě, že si zaměstnanci budou myslet, že jejich snaha nikam nevede, budou demotivováni.
- Sociální motivace - odměnou za vykonanou práci nemusí vždy být pouze finanční ohodnocení. Patří se i zaměstnanecké výhody (v převážné většině nepeněžní) poskytnuté zaměstnanci nezávisle na pracovním výkonu (zlevněné stravování, možnost užití firemního vozidla, věcné dary k pracovnímu či životnímu výročí). Tyto způsoby odměny vedou ke spokojenosti zaměstnanců společnosti.
- Firemní kultura - na výkonnost zaměstnanců má mimo jiné vliv také vztah zaměstnanců a pracovních týmů uvnitř podniku. Firemní kultura se dotýká chování a daného způsobu jednání lidí. Poskytuje zaměstnancům informace o tom, co je pro podnik správné.
- Zpětná vazba – mezi další způsob jak zaměstnance motivovat je poskytnout jim zpětnou vazbu. Zpětná vazba by měla být poskytována v případě, že nastane skutečnost, na kterou lze nějak reagovat. Ať už pozitivně nebo negativně. [24]



Obr. 5 Mzdové formy [vlastní zpracování]

7.3 Motivace jako součást osobnosti

Lze říci, že osobnost člověka má určitou strukturu složenou z několika jednotlivých částí, z nichž jednou z nich je motivace. Ta zároveň dává odpověď na otázku, co jedinec chce a kam i směřuje, ostatní části osobnosti – temperament, schopnosti a taky charakter – ukazují to, co jedinec umí a jaký je. [28]

7.4 Motivace a motivované jednání

Motivace, smysl lidského chování nás vede k udržování a obnovování vnitřní rovnováhy, následkem je pohnutka vedoucí k danému jednání. [43]

Pracovní motivaci je možné popsat jako pozitivní emoci spojenou s pracovním cílem nebo úkolem. Taková vnitřní motivace se stává generátorem a hnacím motorem soustředěné energie. V praxi to znamená, že lidi (zaměstnance) práce baví a energie do práce vložená přináší uspokojení už během práce samé, i když k cíli je daleko.

To, že zaměstnanci mají pracovní motivaci, lze poznat podle toho, že se těší do práce, práce jim dává smysl a nacházejí v ní pocit seberealizace.

Vznik motivace vyžaduje vytvoření vhodných pracovních podmínek. Sociální atmosféra v pracovním týmu by měla všem jeho členům poskytnout bezpečné, předvídatelné a spravedlivé prostředí.

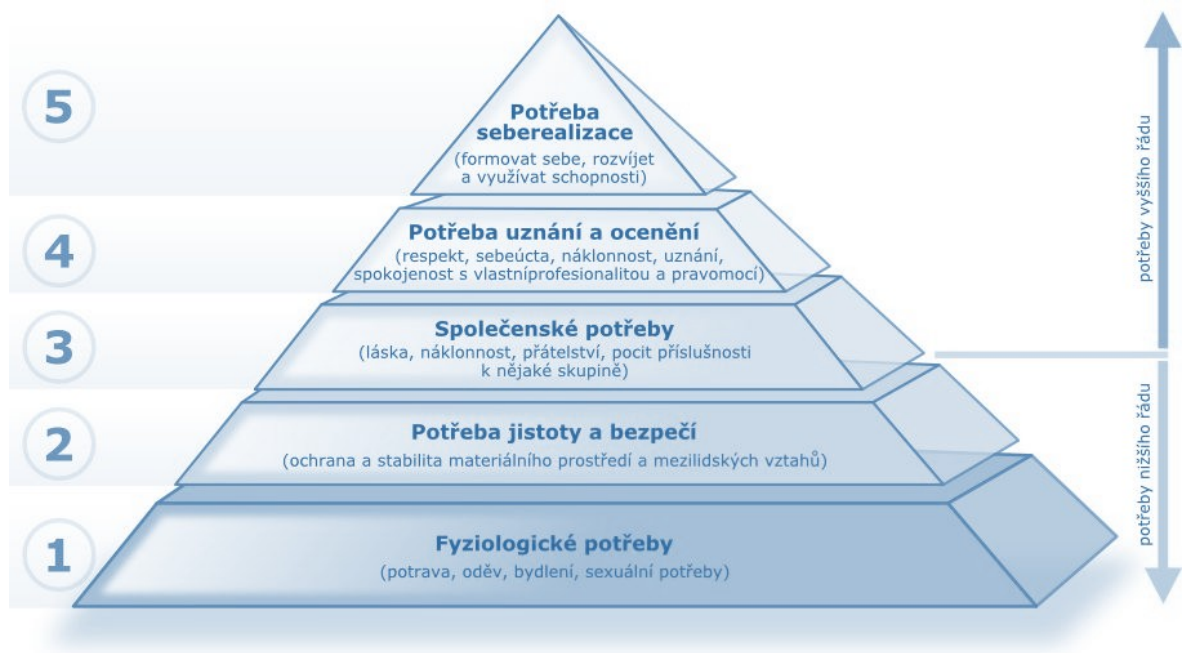
- Všem zaměstnancům musí být jasné, jaký má ten který člen týmu sociální status a za jakých podmínek ho získal.
- Zaměstnancům musí být jasné, jaká jsou nastavená pravidla fungování týmu a co se od nich očekává, jaké jsou hlavní cíle a plány, a co je podstatné, za co budou odměněni.
- Dostatečnou míru svobody a volnosti v rozhodování potřebují především znalostní pracovníci, protože pak nejsou schopni plně uplatnit svou tvořivou energii. Míra svobody, kterou každý člen týmu má, by měla reflektovat, jakou míru důvěry má od svého nadřízeného.
- Zaměstnanci potřebují cítit, že je tým „bere“, a že do týmu patří. Meziobní konflikty jednotlivých zaměstnanců mají za následek demotivaci celého týmu.
- Řízení pocitů spravedlnosti je jednou z klíčových otázek vedení týmu. Pokud manažer či osoba nadřízená nedokáže transparentně vysvětlit, proč někteří členové týmu mají výjimky z pravidel (takový je reálný život, že pravidla neplatí pro všechny stejně), tak dochází k erozi týmu.

Lidem dává práce smysl tehdy, když ví, že to někdo ocení. Motivační teorie dvojího očekávání vysvětluje, že lidé potřebují nejen dokončit práci či splnit zadaný úkol, ale potřebují vědět o pozitivní odezvě okolí. [44]

7.5 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie je jedna ze základních motivačních teorií. Zakládá se na předpokladu, že člověku je vlastní uspokojování aktuálně vzniklých potřeb. Ty však nemusí být na stejné úrovni a pro člověka mají různou váhu. Pomyslná pyramida Maslowovy teorie potřeb, má pět úrovní, přičemž pro uspokojení výše postavené potřeby v pyramidě je nutno uspokojit nejprve předchozí níže postavenou úroveň. Rozvoj dalších potřeb je tedy podmíněn uspokojením potřeb na nižším stupni. Jakmile je potřeba naplněna, ztrácí na své aktuálnosti a naléhavosti. [45] Základnu tvoří fyzi-

logické, tedy převážně hlavní lidské potřeby. Kromě potřeby jídla a spánku sem lze z hlediska pracovního zařadit i základní pracovní podmínky, mzdu, odměnu atd. Další z navazujících potřeb je potřeba bezpečí. Ta v sobě zahrnuje touhu po existenčních jistotách. Kupříkladu jistota zaměstnání, pracovní pozice, pojištění atd. Potřebami, které jsou umístěnými vprostřed pyramidy jsou sociální potřeby. Zde, nahlíženo z pohledu manažera, se může jednat o podmínky spolupráce a komunikace. Úroveň pod vrcholem patří potřebě uznání. Ta vyjadřuje uspokojení z práce, uznání v rámci osobní funkce a prospěšnosti pro organizaci. Na samém vrcholu pomyslné pyramidy se pak nachází potřeba seberealizace. Tato úroveň v sobě skýtá sílu zapojení zaměstnance do pracovního procesu, práce se postupně stává koníčkem a zaměstnanci přinášejí vyšší uspokojení než třeba mzda. [46]



Obr. 6 Maslowova pyramida potřeb [51]

8 NÁVRHY A PROGRAMY OPATŘENÍ PROTI NEGATIVNÍM PROJEVŮM

Mezi hlavní opatření proti negativním projevům patří vzdělávání každého zaměstnance, které začíná v začátečním procesu začleňování nového zaměstnance do organizace. Je to proces, během kterého získává zaměstnanec nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. [21]

- Instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce
- Poznávací vzdělání – vede ke zlepšení znalostí a pochopení věci
- Citové vzdělávání – formuje pocity a postoje
- Sebereflektující vzdělávání – umožňuje vytváření úplně nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku vytváří nové znalosti.

Jako další opatření se řadí péče o zaměstnance, jelikož v dnešní době je všeobecně známo, že nejpodstatnější a nejdražší zdroj jsou pro organizaci právě lidé, kteří představují motor, který dává do pohybu ostatní zdroje a určuje jejich další využití. „První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje nebo ne“. [25] Důležitým cílem každé organizace je vymyslet způsob, který zajistí aby lidé pracovali s maximálním nasazením a odvedená práce nabývala nejvyšší kvalitu. Úspěšnost podniku je ve velké míře závislá na pracovnících a jejich vztahu k zaměstnavateli. Organizaci tím poskytují jedinečnou konkurenční výhodu na trhu. Aby si podniky zajistili své přežití a růst, je nutností do tohoto bohatství investovat a udržet ho. Je důležité podnikat kroky, které směřují k motivaci pracovníků, její uspokojování, předvídání jejich budoucí potřeby, a taky ke zvyšování a rozvíjení lidských schopností. Hlavním a podstatným klíčem k úspěchu je právě péče o zaměstnance.

- Pracovní doba a pracovní režim
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)
- Harmonizace profesního a rodinného života
- Benefity
- Zdraví a regenerace + využití volného času [24]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

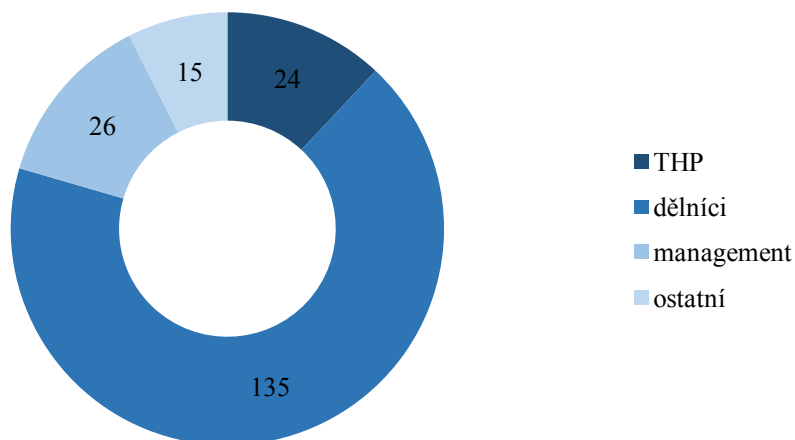
9 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

Předmětem diplomové práce je podpora integrity zaměstnance a řešení problematiky s tím spojené v nejmenované firmě zabývající se výrobou a kompletací vzduchotechniky. Jedná se o akciovou společnost s 200 zaměstnanci, která je na trhu více než deset let. Firma se zabývá výrobou a kompletací vzduchotechnického zařízení. Posláním firmy, jak uvádí i na svých webových stránkách, je dodávat pouze kvalitní a prověřené výrobky. Toto poslání je v každodenní práci vnímáno jako komplexní služba pro zákazníka. Již při prvotní komunikaci se firma snaží nabídnout zákazníkovi optimální návrh technického a zároveň i technologického řešení s důrazem kladeným na budoucí efektivitu dodávky a montáže vzduchotechnických systémů na straně odběratele. Jako nedílná součást je považováno nejen zajištění hladkého průběhu dodávek, ale i potřebná technická dokumentace.

Vizí firmy je budovat silnou a stabilní společnost, která staví na důvěře mezi firmou a zákazníkem. Je společností, která si váží důvěry zákazníků, Ta je pro firmu vysoce ceněnou hodnotou.

Firma má vlastní výrobní a montážní dílny, skladovací prostory. Dále jsou zde šatny, sprchy a sociální zařízení pro zaměstnance, které již není nejnovější a proto se firma rozhodla v době prázdnin, kdy zaměstnanci mají celozávodní dovolenou, provést rekonstrukci těchto prostor a zároveň z důvodu růstu společnosti i jejich rozšíření. Další místností pro zaměstnance je kuchyňka, která je taky v plánu rekonstrukce, aby mohla následně zaměstnancům poskytovat komfort v pauze na oběd či svačinu. Dále se zde nacházejí kanceláře pro manažery, personální oddělení, účetní a mzdovou účetní, výrobního ředitele a statutárního ředitele.

Struktura zaměstnanců podniku



Graf 1 Struktura zaměstnanců společnosti [vlastní zpracování]

Společnost se snaží aktivně starat o rozvoj lidského potenciálu, zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a o jejich motivaci. Pracovníkům jsou nabízeny např. jazykové kurzy.

Jak je uvedeno v teoretické části této práce, jedním ze základních předpokladů pro úspěšné fungování firmy v konkurenčním prostředí jsou lidé / zaměstnanci. Cílem managementu společnosti je formování kvalitního a výkonného personálu, který je spojen se zájmy podniku.

9.1 Adaptační proces

Pro všechny nové zaměstnance se společnost snaží připravit co nejsnadnější start. Zároveň dbá na to, aby noví pracovníci byli co nejlépe informováni o všech sférách své pracovní pozice. Proces adaptace zaměstnanců a kompletní informace naleznou nově nastoupení, ale i stávající zaměstnanci v elektronické podobě na stránkách interního systému společnosti a nebo v tištěné podobě na informačních tabulích v sídle

společnosti. Při příchodu nového zaměstnance je každý seznámen s etickým kodexem, se systémem kontroly a kvality. Dále probíhá školení bezpečnosti práce.

9.2 Etický kodex společnosti

„Dělat správné věci nevnímáme jako naši povinnost, ale jako zásadu, díky níž děláme svět lepším.“

Společnost se zaměřuje na výrobu a montáž vzduchotechniky, snaží se zajišťovat vynikající pověst čestnosti, bezúhonnosti a důvěryhodnosti a totéž vyžaduje i od svých zaměstnanců. Její etický kodex se snaží pokrýt velkou škálu obchodních praktik a postupů, stanovuje principy integrity podnikání, kterými se řídí a snaží se víc a víc kultivovat svou značku. Od zaměstnanců vyžaduje respekt a integritu a to jak při externím, tak interním jednání. Ve firmě se snaží o to, aby bylo chráněno soukromí a důvěrnost údajů, se kterými je při pracovní činnosti nakládáno. Současně vyvíjí úsilí na to, aby se každý zaměstnanec snažil o dokonalost ve všem, co dělá. Zároveň by se zaměstnanec neměl dopouštět střetu zájmů a neměl by vykonávat žádné soukromé obchodní aktivity, podobné předmětu podnikání společnosti. Každý by měl jednat v duchu férovosti. Společnost ručí za maximální transparentnost a včasnost všech informací. V neposlední řadě se snaží dbát o zdraví svých zaměstnanců a bezpečnost práce. Vzájemná spolupráce a podpora je proto brána jako cesta k dosažení vytyčených cílů a úspěchů.

Společnost si stanovila taky svůj antikorupční kodex, který se nese v duchu posílení struktur prevence a zdůraznit přísně odmítavou politiku v kontextu k jakýmkoliv nezákonným praktikám.

9.3 Benefity pro zaměstnance společnosti

Společnost se snaží nabízet svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Pro všechny výrobní i nevýrobní zaměstnance je stanovena 40 hodinová pracovní doba. Každý zaměstnanec má právo na 25 dní dovolené. Pro aktivní vyžití firma nabízí svým zaměstnancům zvýhodněnou Multisport benefit card, kterou mohou využít a čerpat pro sport a rekreaci.

Společnost se snaží o své zaměstnance pečovat a výše uvedené benefity se snaží každý rok aktualizovat a přibývají nové. Všemi zaměstnanci je vítáno 5 týdnů dovolené, částečně ve formě celozávodní dovolené. Dalším hojně čerpaným benefitem je příspěvek na stravování v podobě stravenek. Jelikož se jedná o výrobní a montážní společnost a pro všechny jsou stanoveny „stejně podmínky“, home office není standardem pro žádnou pracovní pozici ve firmě. [48]

10 HODNOCENÍ ERGONOMICKÉ ANALÝZY INTEGRITY ZAMĚSTNANCE

Pracovní chování zaměstnanců, zejména jeho formy poškození zaměstnavatele, je jednou z nejzásadnějších věcí, které mohou negativně ovlivňovat chod a efektivitu společnosti. Proto se v dnešní době firmy uchylují k oblasti výzkumných šetření, které je zaměřeno na kontraproduktivní pracovní chování, které z velké části ovlivňuje míra integrity zaměstnance.

Významem jednotlivých vědních disciplín je určení rozsahu poznatků předmětu zkoumání a to podle metod, které se při zkoumání využívají.

Ergonomie je princip, a proto je nezbytné v lidech pěstovat ergonomické myšlení. Vyhledávat možná rizika mají za úkol i zaměstnavatelé.

Ergonomie má interdisciplinární povahu, což se může odrážet ve výběru vhodné metody (mění se dle účelového využití). Při hodnocení integrity zaměstnance patří mezi základní metody studie zabývající se chováním lidí v pracovním procesu. Za základní a systémovou metodu je považován systémový přístup.

Při popisu a analýze integrity zaměstnance lze čerpat z metod vědních disciplín o práci (antropologické, technické, ekonomické, personální, humanitní). Z hlediska systémového přístupu je vhodné podřídít výběr dané metody povaze cíle, čímž se zamezí upřednostnění některé z oborových metod a technik.

Přehled metod, které se používají v ergonomii, tak jak je uvádí kolektiv autorů Malý, Král, Hanáková:

- Metody sběru informací o pracovní činnosti (časové a pohybové studie, řízený rozbor a profesiogramy),
- Metody pro hodnocení pracovní zátěže – namáhavost práce (změny ve vegetativních funkcích),
- Metody používané při projektování a racionalizaci pracovišť (somatografie, počítačové modely lidského těla),
- Metody pro hodnocení pracovního prostředí (kontrolní listy, check listy, bodovací metody),

- Metody pro hodnocení faktorů pracovního prostředí (měření fyzikálních a jiných veličin podle ČSN a hygienických předpisů),
- Metody matematicko-statistické (práce se statistickými soubory – percentily). [44]

Hodnocení rizikových faktorů a rizik ve společnosti přináší nepřehledné množství poznatků a dále využitelných při prevenci, přípravě a samotném zdolání těchto negativních vlivů.

Každá z metod může mít své výhody, ale i nevýhody. Důležitý je výběr metody a přístupu vzhledem k cíli a kontextu prováděného hodnocení. Volba vhodné metody je závislá na daném účelu hodnocení a charakteru dostupných dat. [47]

Cílem diplomové práce je podpora integrity zaměstnance. Sběr dat proběhl pomocí strukturovaného dotazníku a testu integrity za pomoci dotazníku číslo 2., kde otázky jsou více specifikované na prověření integrity zaměstnance, pro který byla vypracována tabulka, do které dotázaní zaměstnanci značili odpověď typu 1 – 4, kdy 1 zcela souhlasím a 4 zcela nesouhlasím. Doplnujícím zdrojem informací byl rozhovor se zaměstnanci, který byl řešen individuálně, protože dle mého názoru skupinové šetření neodhalí skutečné názory dotazovaných zaměstnanců.

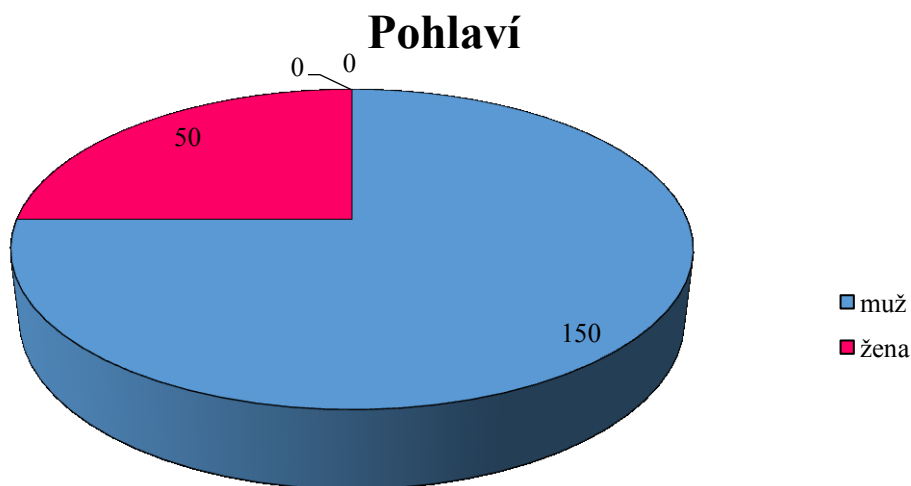
Pro snadnější orientaci v problematice nejprve terminologické vymezení pojmů „test integrity“ a „zkouška spolehlivosti“. Testem integrity je jakékoli opatření, jímž je možné ověřit integritu1 konkrétní osoby. Testem integrity spojeným se statutem určité osoby např. postavením policisty, soudce, zaměstnance ve výrobě, HR apod., lze chápat všechna opatření k ověření dodržování zákonných povinností vázících se k statusu této osoby. Test integrity je pojmem obecným, pod který lze zahrnout všechny různé možné podoby tohoto a analogických institutů, včetně zkoušky spolehlivosti.

10.1 Dotazník

Dotazník je vypracován na základě všeobecných otázek, aby jsme blíže poznali kdo ve firmě pracuje, jak se zde cítí, co mu schází, nebo co by zlepšil. Jedná se o všeobecný pohled na firmu.

1. Pohlaví respondentů

Jako první jsou pracována základní data o jednotlivých respondtech/zaměstnancích. Z níže uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že se jedná o pracovní kolektiv, kde značnou převahu mají muži, kteří se na pracovní pozice ve výrobě více hodí než ženy.

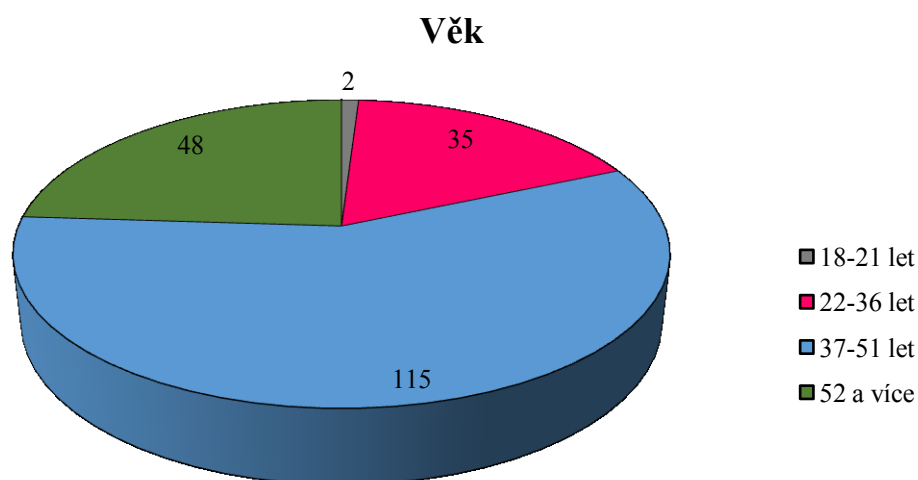


Graf 2 Pohlaví zaměstnanců [vlastní zdroj]

2. Věk

Dotazovaní respondenti byli rozděleni do čtyř věkových skupin. Věková skupina 37-51 let je nejpočetnější skupinou a má 118 osob. Firma zaměstnává lidi v produktivním věku. Další početná skupina je ve věkovém rozpětí 37 – 51 let a to v počtu 48 osob. Věková skupina 22-36 má zastoupení v počtu 35 osob.

Nejméně zastoupenou věkovou skupinou je skupina 18-21 let, která má pouze 2 zástupce v řadách zaměstnanců.

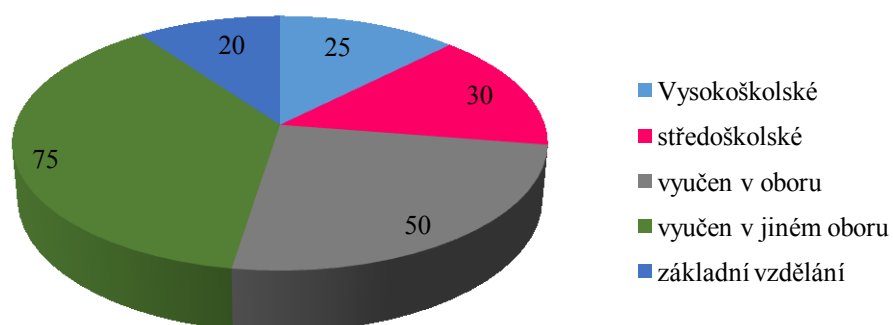


Graf 3 Věk zaměstnanců [vlastní zdroj]

3. Vzdělání/vyučení v oboru

Na otázku, jaké je Vaše vzdělání či v jakém oboru jste vyučena odpověděli respondenti následovně: vysokoškolské vzdělání má 25 respondentů, 30 respondentů je vzděláno středoškolsky, to znamená, že mají ukončeno vzdělání maturitou. Vyučen v oboru požadované pracovní pozice je 50 respondentů. Nejpočetnější skupinou je vyučen v jiném oboru a to 75 respondentů. Tito zaměstnanci prošli proškolením na obsazenou pracovní pozici. Se základním vzděláním se na pracovních pozicích nachází 20 respondentů. Tito zaměstnanci zastávají funkce ve výrobě v méně náročném provozu, případně prošli důkladným proškolením.

Vzdělání/vyučen v oboru

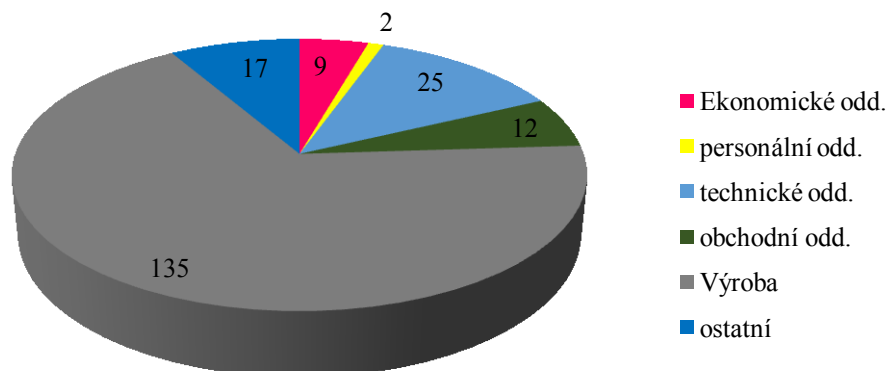


Graf 4 Vzdělání/vyučen v oboru [vlastní zdroj]

4. Pracovní pozice

Pracovních pozice ve společnosti jsou rozděleny následovně: Ekonomické oddělení má 9 osob, personální oddělení je obsazeno 2 osobami, technické oddělení má zastoupení 25 osob, obchodní oddělení je 12 osob, nejpočetnější skupinou a nejpodstatnější je výroba a ta je obsazena 135 osobami, ostatní blíže nespecifikované posty zaujímá 17 osob.

Pracovní pozice

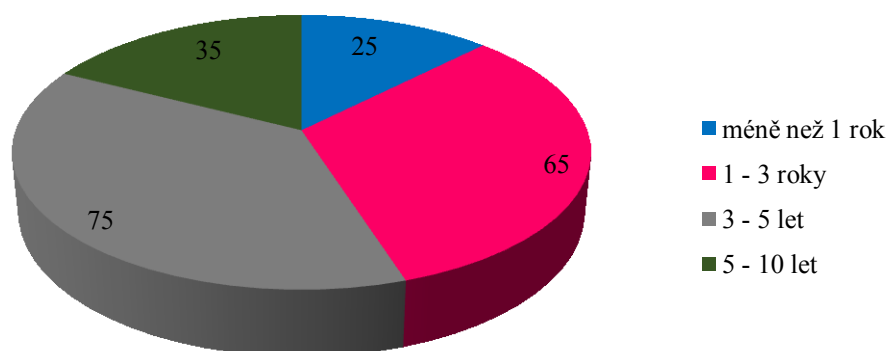


Graf 5 Pracovní pozice [vlastní zdroj]

5. Počet let u firmy

Z dotazníku vyplývá, že nejvíce zaměstnanců je u firmy zaměstnáno v průměru 3-5 let a to 75 zaměstnanců, je to logické, protože u náročných pozic jsou zaměstnanci pečlivě vybíráni s předpokladem, že tato pozice není jen nějakým přestupným bodem k jiné pozici. Zaškolení takového zaměstnance firmu stojí nemalé peníze. Proto je obsazenost takových pracovních míst poměrně stálá. Dále 65 zaměstnanců je u firmy v průměru 1-3 roky, 5 až 10 let zaujímá 3 post a to se 35 zaměstnanci. V kategorii méně než 1 rok je 25 zaměstnanců. Dle tohoto grafu usuzují, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni.

Počet let u firmy

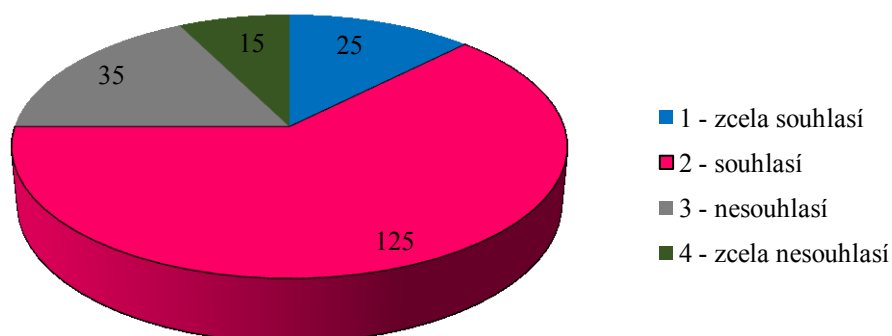


Graf 6 Počet let u firmy [vlastní zdroj]

6. Víím, co se ode mne v práci očekává. Má náplň práce mi byla jasně a srozumitelně vysvětlena.

Z uvedeného grafu vyplívá, že 25 zaměstnanců zcela souhlasí s vysvětlením náplně práce. 125 zaměstnanců s uvedeným souhlasí. Nesouhlasí 35 zaměstnanců a zcela nesouhlasí 15 zaměstnanců. Na základě tohoto zjištění bych doporučovala pátrat po příčině, z jakého důvodu daný počet zaměstnanců nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí a dotazovala bych se, co je třeba pro zlepšení a jakým způsobem by si představovali jasné a srozumitelné vysvětlení. Co jim chybí nebo bylo nedostatečně vysvětleno.

Náplň práce

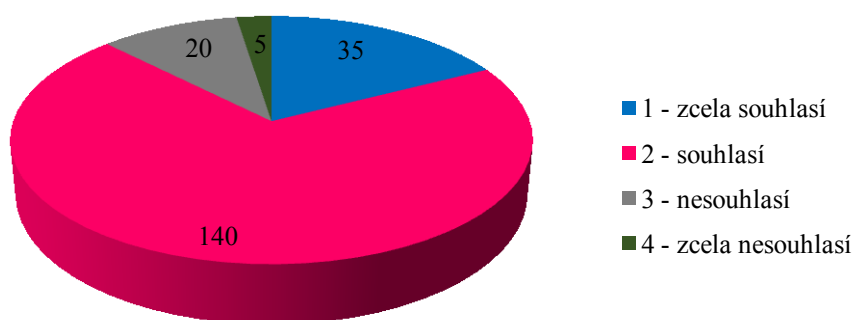


Graf 7 Náplň práce [vlastní zdroj]

7. Mám dostatek materiálů a nástrojů k tomu, abych mohl/a svou práci co nejlépe vykonávat.

Na tuto otázku odpovědělo 35 zaměstnanců, že zcela souhlasí a 140 zaměstnanců souhlasí. Zbýlý počet a to 20 zaměstnanců nesouhlasilo a 5 zaměstnanců zcela nesouhlasilo. V takovém počtu zaměstnanců. Myslím si, že výsledek je velmi uspokojivý a je vidět, že zaměstnanci mají vše potřebné k vykonávání své práce. A to jak materiálně, tak i co se týče vybavenosti strojů, nářadí, výpočetní techniky.

Materiál a nástroje k pracovní činnosti

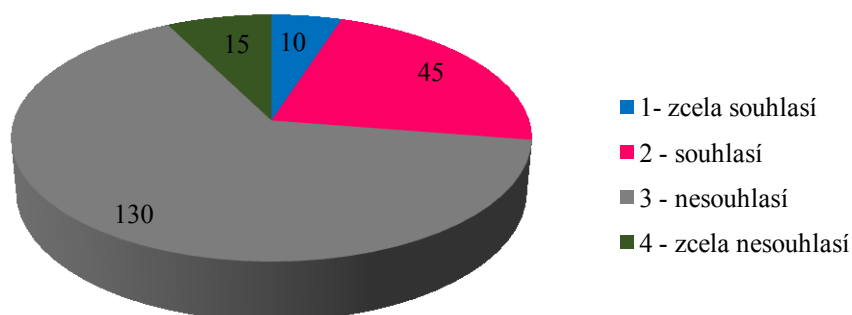


Graf 8 Materiál a nástroje k pracovní činnosti [vlastní zdroj]

8. Jsem spokojen s pracovním prostředím, kde pracuji.

Na zadanou otázku odpovědělo jen 10 zaměstnanců, že zcela souhlasí, 45 zaměstnanců souhlasilo. Nesouhlasilo 130 zaměstnanců a 15 zaměstnanců zcela nesouhlasilo. Velká nespokojenost je dána tím, že firma stojí před rekonstrukcí sociálního zařízení, které je opravdu v neuspokojivém stavu a dále místnost pro zaměstnance v případě svačínové či obědové pauzy, která je taky už zcela nevhovující takovému počtu zaměstnanců. Tohoto problému je si firma vědoma, a ví, že je třeba pro zaměstnance toto prostředí vylepšit. Zaměstnanci ví o plánované rekonstrukci, která by měla proběhnout v době prázdnin, kdy je celozávodní dovolená, tím pádem nebude nikoho obtěžovat a ztěžovat práci.

Pracovní prostředí



Graf 9 Pracovní prostředí [vlastní zdroj]

9. V případě, že s výrokem č. 8 zcela nebo spíše nesouhlasíte, uveďte prosím konkrétní příklad příčin nespokojenosti s Vaším pracovním prostředím.

V navazující otázce zaměstnanci odpovídali ve většině případů zcela shodně, a to, že příčinou je špatné sociální zázemí a dále místnost pro odpočinek či svačtinovou, obědovou pauzu. Jak již bylo výše avizováno, situace se řeší a během prázdnin by měla proběhnout celková rekonstrukce těchto prostor. Tím by měl být zajištěn komfort pro zaměstnance firmy a zvýšit i jejich spokojenost s pracovním prostředím.

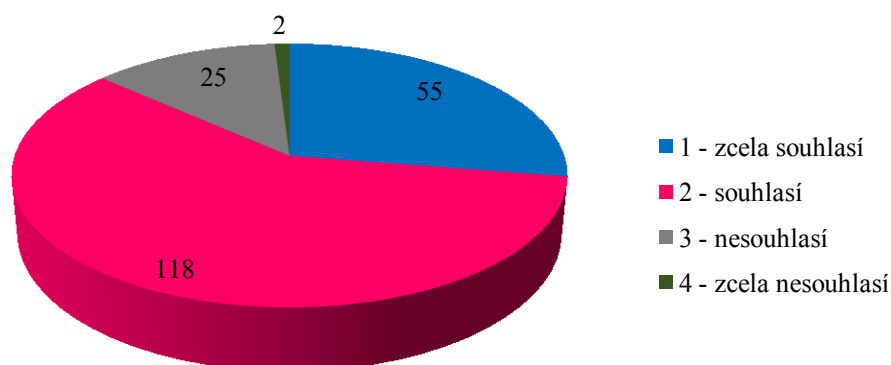
10. Jsem spokojen/a se vzájemnou komunikací ve firmě.

Komunikace ve firmě je na velmi dobré úrovni. Komunikace probíhá, buď formou porad, které probíhají v převážné většině z kraje týdne, kdy se sejde vedení firmy s manažery, ekonomy a mistry provozu. Proberou se zásadní věci ohledně výroby, chodu firmy, kdy se rozdávají úkoly, plány, proberou se nedostatky a problémy související s chodem firmy. Další část probíhá na úrovni mistr - zaměstnanci ve výrobě. Jako další komunikační kanály firma využívá mailly nebo tele-

fonické rozhovory. V případě problému má každý možnost vše řešit s odpovídající osobou. Firma se snaží zaměstnancům vyjít maximálně vstříc, aby bylo zamezeno nepochopení.

Z dotazovaných zaměstnanců 55 zcela souhlasilo a 118 souhlasilo. Zbytek (25 zaměstnanců) buď nesouhlasil, nebo zcela nesouhlasili (2 zaměstnanci).

Komunikace ve firmě

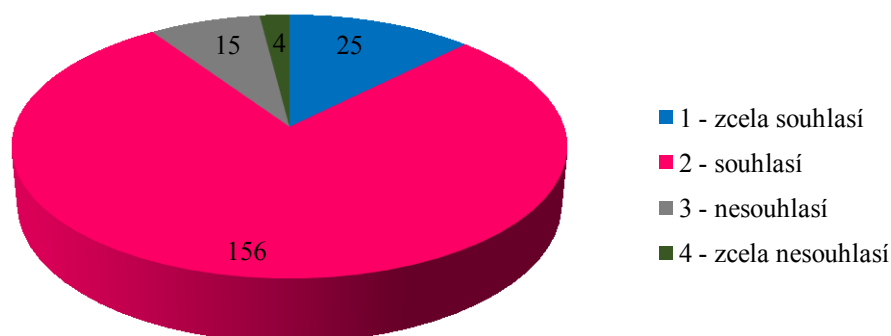


Graf 10 Komunikace ve firmě [vlastní zdroj]

11. Se svým nadřízeným mám možnost komunikovat o pracovních záležitostech

Dle předchozího dotazu zaměstnanci s velkou převahou souhlasili se vzájemnou komunikací ve firmě a byli spokojeni. Co se týče komunikace nadřízený – zaměstnanec, má každé oddělení svého nadřízeného, který rozdává úkoly, řeší dotazy a věci spojené s chodem oddělení. Zde zaměstnanci odpovídali, že s komunikací s nadřízeným souhlasí. Pár zaměstnanců zcela nesouhlasí nebo jen nesouhlasí. V takovém počtu zaměstnanců se tohle může stát a jelikož číslo nespokojených není velké, bude to společnost brát jen jako malé upozornění ve snaze zlepšit komunikaci nadřízený – zaměstnanec.

Komunikace s nadřízeným

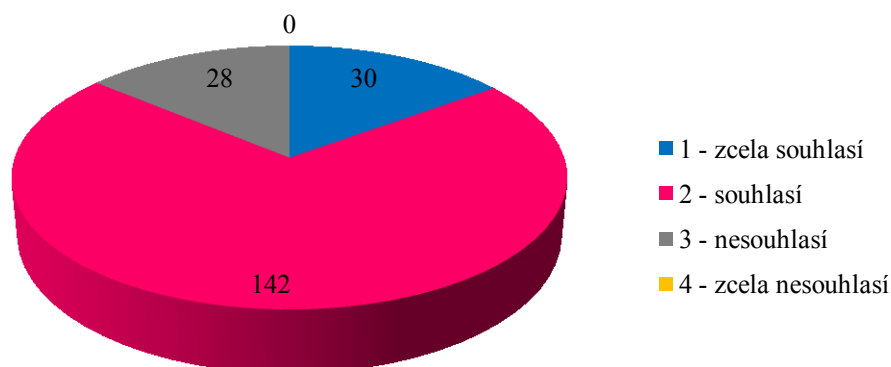


Graf 11 Komunikace s nadřízeným [vlastní zdroj]

12. Přístup nadřízeného ke mně, mě motivuje k maximálnímu pracovnímu výkonu.

V téhle otázce zaměstnanci ve většině případů volili variantu souhlasí 142 zaměstnanců, zcela souhlasilo 30 zaměstnanců a 28 nesouhlasilo. Zcela nesouhlasilo 0 zaměstnanců. Zde je vidět, že správný přístup nadřízeného dokáže zaměstnance motivovat k lepší práci. Správný přístup zamezuje napětí na pracovišti, zaměstnanci mají větší chuť do práce, v lepším případě se do práce těší. Vše je o správně volených lidech na dané pozice a schopnost jednat s druhými, umět řešit jejich problémy, naslouchat a následně motivovat.

Přístup nadřízeného a následná motivace

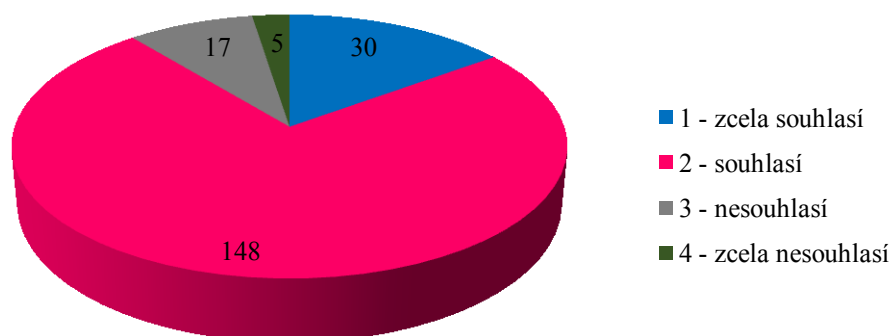


Graf 12 Přístup nadřízeného a následná motivace [vlastní zdroj]

13. Vztahy se svými kolegy považují za dobré.

K dalším důležitým faktorům pro spokojenost v zaměstnání, k začlenění, případně podpoře integrity zaměstnance je dobrý vztah s kolegy v práci. Je důležitý i pro chod firmy. Zde převážná většina zaměstnanců shodně souhlasila, že vztahy s kolegy na pracovišti považuje za dobré. Celkově 22 zaměstnanců s tím nesouhlasí. Troufám si tvrdit, že zatrhnutí takové odpovědi mohlo být i z důvodu špatného dne zaměstnance, momentální neshodě s kolegou. Takže objektivně bych tohle číslo viděla mnohem menší. Je velmi těžké sladit kolektiv zaměstnanců tak, aby vždy vše bylo v pořádku, proto je třeba větší míra tolerance.

Vztahy s kolegy na pracovišti

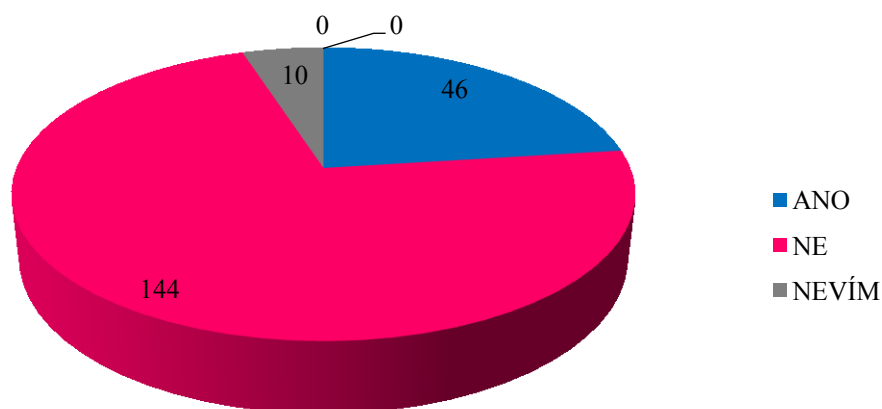


Graf 13 Vztahy s kolegy na pracovišti [vlastní zdroj]

14. Při své práci jsem schopen/a udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Jak jsou na tom dotazovaní zaměstnanci s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, zda jsou schopni ji udržet v souladu nám 46 zaměstnanců potvrdilo svým souhlasem, že jsou schopni si ji udržet. Zbýlý počet 144 zaměstnanců nesouhlasilo. A 10 zaměstnanců na zadanou otázku odpověděli nevím. Číslo 144 je poměrně vysoké, a pokud se na něj díváme z pohledu zaměstnance, jež musí velmi často bojovat s pracovními nároky a nároky, které postupně plynou z jeho osobního života. I tím se může zvyšovat jeho pracovní nebo i osobní nespokojenost. Může se dostávat do poměrně složitých zátěžových situací, které dříve nebo později může přestat zvládat. Únava, které z tohoto vnitřní nesouladu vzniká, se může postupně projevovat fyzicky nebo psychicky u každého z dotazovaných respondentů/zaměstnanců. Velmi výrazně se může projevit na efektivitě konkrétního zaměstnance a na jeho životní spokojenosti vůbec.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

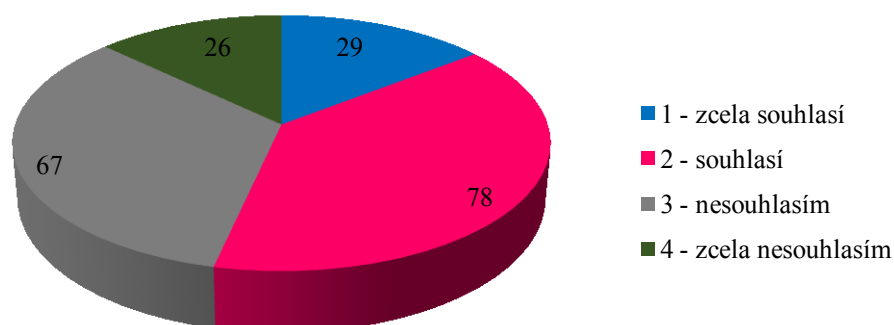


Graf 14 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem [vlastní zdroj]

15. Pracovní doba mi poskytuje dostatečnou míru flexibility pro sladění pracovních a osobních záležitostí

V této otázce bylo i záměrem zjistit, zda mají zaměstnanci čas na své aktivity. Výsledkem je zhruba 50/50 zaměstnanců. Tzn. část zaměstnanců je schopná a umí sladit pracovní a osobní záležitosti. Zbylá část tímto připouští, že s tím má problém nebo že již mimo pracovní aktivity zcela nebo úplně vypustila.

Míra flexibility pro pracovní a osobní záležitosti

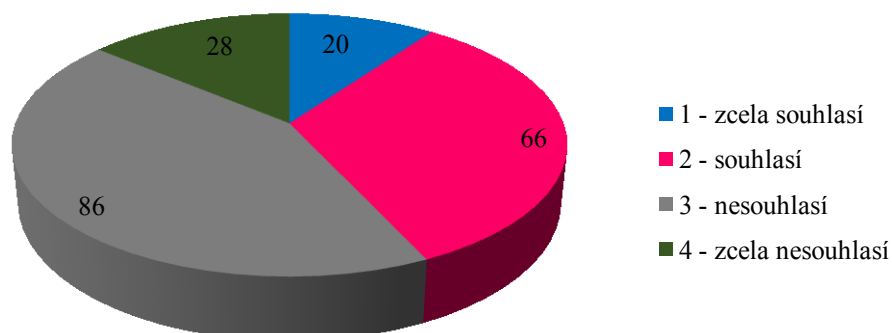


Graf 15 Míra flexibility pro pracovní a osobní záležitosti [vlastní zdroj]

16. Jsem spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů

Pro všechny dotazované zaměstnance je důležitá možnost, že mohou využívat pracovní benefity. Z 200 dotazovaných zaměstnanců 20 zcela souhlasí a 66 souhlasí se systémem benefitů. Zbýlý počet 86 nesouhlasí a 28 zcela nesouhlasí. Dalším bodem inovace ve firmě je systém motivací a benefitů. V bodě 22 tohoto dotazníku je otázka, kde zaměstnanci volně odpovídají, jaký typ benefitu jim chybí. Na základě vyhodnocení firma zlepší systém benefitů.

Spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů

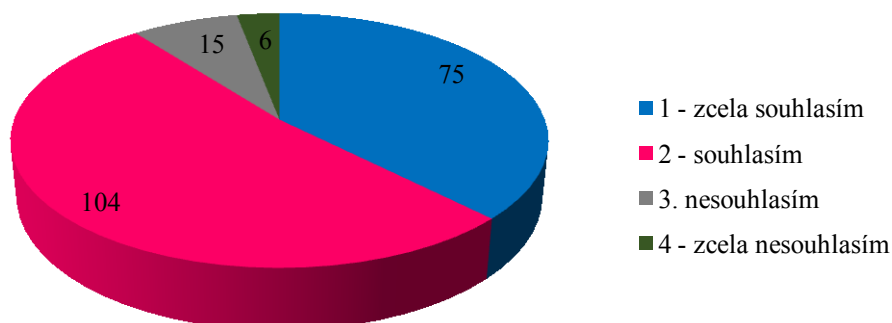


Graf 16 Spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů [vlastní zdroj]

17. Firmu, ve které pracuji, bych doporučil/a jako zaměstnavatele svým přátelům

Myslím, že tohle je pěkná zpětná vazba pro zaměstnavatele, jak se zaměstnanci cítí ve společnosti, když z velké části odpoví, že by firmu, kde pracují, doporučili svým známým. Vždy bude určitý počet lidí, kteří s tím souhlasit nebudou.

Firmu, ve které pracuji, bych doporučil/a jako zaměstnavatele svým přátelům

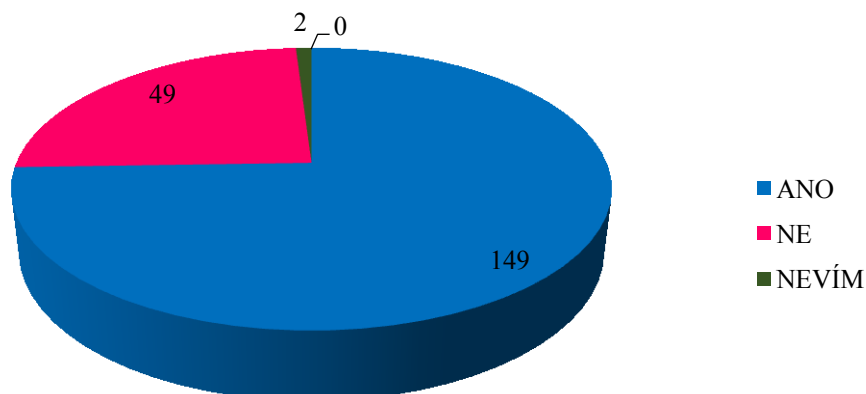


Graf 17 Firmu, ve které pracuji, bych doporučil/a jako zaměstnavatele svým přátelům [vlastní zdroj]

18. Jsem ochoten/a vynaložit větší úsilí, než je očekáváno, ve snaze pomoci společnosti uspět

Takový výsledek je velmi pozitivní, firma má aspoň dle odpovědí dotazníku zaměstnance, kteří jsou ochotni pracovat i více než je očekáváno. Jsou si vědomi toho, že v případě, že společnost uspěje, uspějí i oni, a tím budou za odvedenou práci odměněni.

Jsem ochoten/a vynaložit větší úsilí, než je očekáváno, ve snaze pomoci společnosti uspět

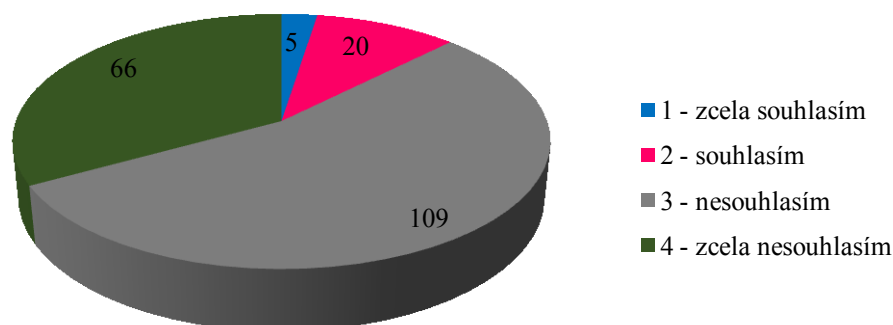


Graf 18 Jsem ochoten/a vynaložit větší úsilí, než je očekáváno, ve snaze pomoci společnosti uspět [vlastní zdroj]

19. Všiml/a jste si ve firmě, kde pracujete aspoň náznakem korupce?

Na základě odpovědí zaměstnanců lze soudit, že ve firmě není korupce. I když 25 zaměstnanců má ale opačný názor a tvrdí, že ve firmě si všimli náznaků korupce. Záleží, zda i oni byli účastníky korupce ať přímo nebo nepřímo a jak se zachovali. Zda zůstala v takovém případě neporušena a zachována jejich integrita nebo byla ohrožena. Zde se dostáváme k tomu, jak více podpořit integritu takového zaměstnance, aby zůstala nedotčena? Zaměstnanec musí být na pracovišti spokojen, pracovní prostředí by mělo být příjemné, musí být dostatečně motivován, tak aby neměl pocit, že případnou korupcí si dopomůže k něčemu lepšímu.

Všiml/a jste si ve firmě, kde pracujete aspoň náznakem korupce?

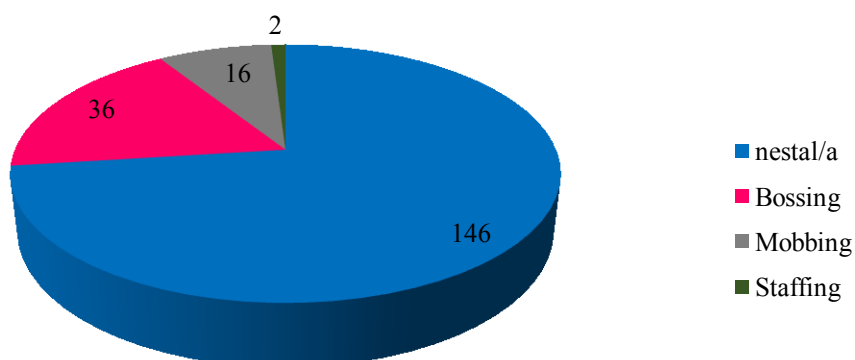


Graf 19 Všiml/a jste si ve firmě, kde pracujete aspoň náznakem korupce? [vlastní zdroj]

20. Stal/a jste se někdy obětí některého z těchto jevů?

V otázce bylo třeba, aby zaměstnanec zvolil jednu z nabízených variant a dle toho bylo zaznačeno do grafu. Otázka byla formulována tak, aby se zjistilo, zda měl dotýčný celkově nějakou takovou zkušenost, a zda má povědomí, že se něco takového děje na pracovišti. Z celkového počtu dotázaných zaměstnanců, více jak polovina odpověděla, že se nikdy nestali obětí mobbingu, staffingu či bossingu. 36 zaměstnanců zkušenost má a stali se i obětí bossingu. S mobbingem se přímo setkalo 16 zaměstnanců a se staffingem 2 zaměstnanci.

Stal/a jste se někdy obětí některého z těchto jevů?

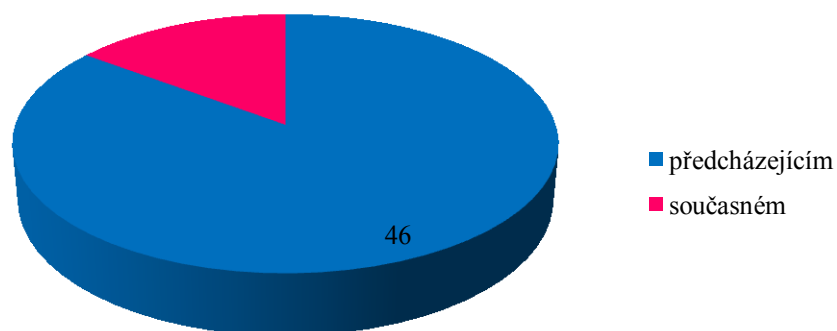


Graf 20 Stal/a jste se někdy obětí některého z těchto jevů? [vlastní zdroj]

21. V zaměstnání? (odpovídají pouze ti, co vybrali variantu bossing, mobbing, staffing)

Z počtu 54 zaměstnanců, kteří v předchozí otázce odpověděli, zda měli zkušenost z některou variant šikany na pracovišti 46 odpovědělo, že tuto zkušenost mělo, ale v předchozím zaměstnání. Zbýlý počet 8 zaměstnanců, tuto zkušenost mají z nynějšího zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců celé firmy, je tento poměr velmi slušný. A zde i záleží co si skutečně zaměstnanec pod tímto pojmem šikany představuje a jak to vše i bere. Firma, ale nic nechce podcenit a proto se rozhodla, že připraví materiály, které zapracuje etického kodexu firmy, aby zaměstnanci byli ještě lépe seznámeni s touto problematikou a pokud by takový náznak nebo skutečnost probíhala, tak aby neměli pocit, že nemají s kým daný problém řešit.

V zaměstnání?

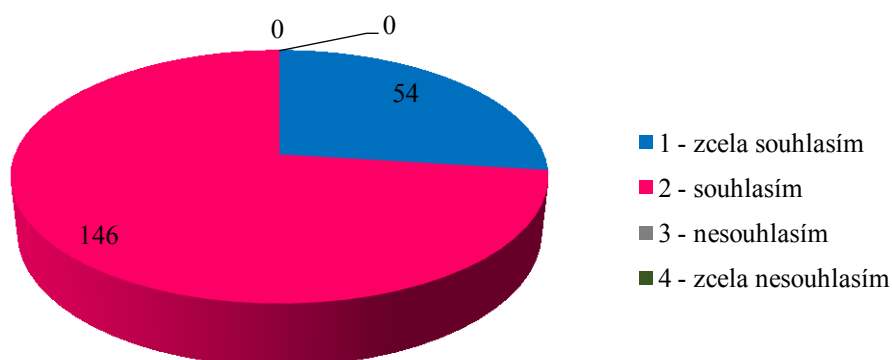


Graf 21 V zaměstnání? [vlastní zdroj]

22. Při nástupu do zaměstnání byl/a jste dostatečně seznámen s pracovním místem a požadavky na něj?

Při nástupu do zaměstnání je každý zaměstnanec podrobně seznámen s pracovní pozicí, na kterou nastupuje, prochází školením BOZP a školením na danou pozici. Proto i míra odpovědí je pouze kladného charakteru a všichni zaměstnanci souhlasí s touto otázkou. V případě nejasností pracovního procesu, má zaměstnanec možnost ptát se.

Při nástupu do zaměstnání byl/a jste dostatečně seznámen s pracovním místem a požadavky na něj?



Graf 22 Při nástupu do zaměstnání byl/a jste dostatečně seznámen s pracovním místem a požadavky na něj? [vlastní zdroj]

23. Jak vy sám/a můžete přispět k tomu, abyste se v zaměstnání cítil lépe?

Od všech dotazovaných zaměstnanců bylo nejvíce slyšet, že uklizené a přehledné pracovní prostředí pomáhá tomu, aby se každý na pracovišti cítil mnohem lépe.

24. Které benefity nejvíce oceňujete a které naopak postrádáte?

Benefity, které zaměstnanci hojně oceňovali, jsou stravenky a týden dovolené navíc. Dále byly nejvíce využívány benefity na sport, sportovní aktivity (dotace v podobě firemních benefitů na relaxaci Multisport benefit card) což je velmi příznivá odpověď, co se týče z pohledu problematiky rovnováhy u osobního a pracovního života a v neposlední řadě i při práci se stresem. Naopak co chybělo a dost často se vyskytovalo v dotazníku byly 3 dny sick-days, které by zaměstnanci uvítali v případě onemocnění, které je třeba vyležet nebo tyto dny mohou využít k vyřízení důležitých věcí např. úřady.

25. Co je pro Vás nejvýznamnějším motivačním faktorem v práci?

Na tento dotaz skoro všichni shodně odpověděli, že nejvýznamnějším motivačním faktorem jsou peníze za vykonanou práci včas na bankovním účtu. Ubírá to

stresu z pozdě zasláných peněžních prostředků, z důvodu splátek na termín, hypoték atd. Dále za významný motivační faktor bylo považováno zvýšení mzdy a případně i možný postup.

10.2 Výsledky 1. dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se z celkového počtu 200 pracovníků zúčastnilo všech 200 zaměstnanců, což tvoří 100 % z celkového počtu pracovníků. Vzhledem k tomu, že žádná ze zadaných otázek v dotazníku nebyla povinná, jednalo se o zcela anonymní dotazník a zaměstnancům bylo umožněno odevzdat dotazník jak v tištěné podobě, tak i vyplněním on-line přes sdílenou aplikaci Google Docs, je toto výsledné číslo odpovídající.

Dotazník byl v oběhu 2 týdny a respondenti měli dostatek času na vyplnění otázek, které časově zabralo cca 15 minut.

Pomocí šetření za pomoci anonymního dotazníku bylo zjištěno, že všichni dotazovaní zaměstnanci jsou se svým pracovním místem spokojeni. Pro většinu zaměstnanců je důležitá prestiž firmy na trhu práce a jejich pracovní prostředí.

Dále bylo zjištěno, že ve firmě z velké části pracují lidé převážně dlouhodobě (110 zaměstnanců ze všech dotázaných) a dále také, že se zaměstnanci firmy cítí ve své práci celkově většinou spokojeně. Převážná většina zaměstnanců zvládá náplň práce dobře. Občas jsou vystaveni většímu stresu, který ale umí zvládat.

Na otázky, kde bylo třeba psát odpověď slovně, zaměstnanci doplňovali odpovědi, své připomínky a názory, což je pro firmu velkým přínosem.

10.3 Dotazník na test integrity zaměstnance

V dotazníku k testu integrity je použito 34 otázek, na které tazatel odpovídá stručně na základě bodové škály 1 – 4, kdy 1 vyjadřuje zcela souhlasím a 4 zcela nesouhlasím. Jedná se o anonymní testování a je více do hloubky, co se týče dotazů na zaměstnance, tak abychom zjistili, zda u některých zaměstnanců je ohrožena jejich integrita a případně se na tuto slabší oblast mohli zaměřit a snažit se integritu zaměstnance posílit nebo-li podpořit. Výsledky dotazování jsou zpracovány do tabulky, kde barevně je vyznačena část, kde byla shoda počtu odpovědí nejvyšší. Každá otázka je následně podrobně rozebrána s výsledným hodnocením.

Tab. 1 Dotazník testu integrity zaměstnance [vlastní zdroj]

	1	2	3	4
1 Věřím, že existují všeobecné morální zásady, které by měl člověk dodržovat				
2 Mí kolegové se mnou rádi spolupracují				
3 Když někomu něco slíbím, vždy dodržím slovo				
4 Myslím si, že pošetilé říkat pravdu, jestliže mohu mít díky lži nějaký zisk nebo výhodu				
5 Stalo se mi, že jsem zůstal doma na neschopence, i když jsem nebyl nemocný				
6 Každý člověk, by měl mít stanovené své zásady a těmi se i řídit				
7 Svě kamarády nepomlouvám za jejich zády				
8 Stalo se mi, že jsem v zaměstnání místo zadané práce věnoval jiným činnostem				
9 Je důležité stát si za svými principy a zásadami bez ohledu na to, co by tím člověk mohl ztratit				
10 Při práci vždy dodržuji předepsané pracovní postupy				
11 Lhát je někdy nutné, chce-li člověk dosáhnout svých cílů				
12 Někdy je potřeba kolegovi/kolegyni pořádně "od plíc" vynadat				
13 Je jedno, kolik člověk vydělává peněz, pro spokojený život je důležité, aby měl charakter				
14 Stalo se mi, že jsem si udělal ze svého kolegy legraci, která ho před ostatními shodila				
15 Jestliže něčemu věřím, měl bych si za tím stát, i když můžu přijít o nějaké výhody				
16 Neexistují žádné principy, pro které by stálo za to zemřít				
17 Svou práci vždy dělám svědomitě				
18 Myslím si, že druzí lidé, věří mému slovu				
19 Krádež lze omluvit, pokud má pro to člověk dobrý důvod				
20 Některé prohřešky, jsou špatné a není důvod, aby byly omluveny				
21 Člověk by neměl porušit své zásady, kvůli vidině zisku či osobní výhody				
22 Když si něco půjčím, vždy to vrátím				
23 Pokud lidé podvádí kvůli správným důvodům, je to v pořádku				
24 Nikdy neslibuj nic, co nemůžeš splnit				
25 Myslím si, že je dobré se s kolegy nedostávat do konfliktu				
26 Lidé si o mně myslí, že jsem spolehlivý				
27 Je důležité do práce chodit včas				
28 Mám své zásady a ty nikdy neporušuji				
29 Už se mi stalo, že jsem svou práci dělal záměrně špatně				
30 Je důležité, aby ve společnosti existovala pravidla				
31 Je v pořádku někoho využít pro dosažení svého cíle				
32 Nestává se mi, že bych pozdě přišel na pracovní schůzku				
33 Je důležité plnit své povinnosti, jak v pracovním, tak osobním životě				
34 V případě, že mě kolega v práci požádá o pomoc, neodmítnu ho				

Otázka číslo 1. Věřím, že existují všeobecné morální zásady, které by měl člověk dodržovat.

75 % zaměstnanců s otázkou souhlasí. Zbýlý počet buď zcela souhlasil nebo nesouhlasil.

Jedná se o zdánlivě samozřejmou věc s jasnou odpovědí. Setkáváme se s ní na každém kroku, aniž si to kdokoliv ze zaměstnanců uvědomuje. Znamená to, že všeobecné morální zásady jsou pro zaměstnance prioritou, takovým pravidlem chování např. pocit zodpovědnosti, osobní svědomí. Na základě pozitivních odpovědí jsou morální zásady u zaměstnanců společnosti uznávány a tím pádem i dodržovány, což je z pohledu integrity zaměstnance, velmi dobré.

Otázka číslo 2. Mí kolegové se mnou rádi spolupracují.

Zde 75% zaměstnanců souhlasilo a 20 % zcela souhlasilo a zbylých 5 % nesouhlasilo.

Výsledné kladné číslo je velmi pozitivní jak pro zaměstnance, tak pro společnost, která si cení týmové spolupráce. Pozitivní hodnota odpovědí, je dána i faktem, že zaměstnanci jsou na pracovní pozice vybírání velmi citlivě. Hodně zaměstnanců se na pracovní pozici dostala na základě kladného hodnocení bývalého zaměstnavatele, na základě doporučení lidí či stávajících zaměstnanců, kteří s daným člověkem mají zkušenost.

Otázka číslo 3. Když někomu něco slíbím, vždy dodržím slovo

Opět velké procento 30 % zaměstnanců zcela souhlasilo, 65 % souhlasilo a zbylých 5 % nesouhlasilo.

Opět velmi pozitivní číslo v odpovědích zaměstnanců. Je vidět, že společnost zaměstnává takové pracovníky, kteří si stojí za svým slibem a snaží se dodržet slíbené slovo. Velmi důležité je dodržet slovo, pokud zaměstnanec pracuje v týmu a jsou na něj odkázáni i jiní zaměstnanci. Ne vždy se však slíbené slovo podaří dodržet, proto jsou zaměstnanci informováni a při pohovorech upozorněni, že v případě, že něco slíbí a nestíhají dodržet danou věc, je třeba o problému

mluvit a řešit ho dokud je čas. Kdy se s danou věcí dá ještě něco dělat, či se dá nějak řešit.

Otázka číslo 4. Myslím si, že je pošetilé říkat pravdu, jestliže mohu mít díky lži nějaký zisk nebo výhodu.

Zde zaměstnanci v 65 % procentech shodně odpověděli, že s daným výrokiem souhlasí, zbylých 35 % nesouhlasilo. Zde si myslím, že velké procento zaměstnanců špatně pochopilo zadanou otázku.

Zde se nabízí, znovu se zaměstnanci rozebrat dané téma a pokusit se zjistit, zda tak vysoké procento bylo dáno špatně položenou a následně špatně zodpovězenou otázkou. V případě, že to tak není a odpovědi jsou správné, je třeba začít se tímto tématem mnohem více zabývat a snažit se odhalit možné chyby, které přispěly k takové odpovědi. V takové případě, dochází k ohrožení integrity zaměstnance a je třeba zjistit, co je k takovému výsledku vedlo a jak tomu lze zabránit.

Otázka číslo 5. Stalo se mi, že jsem zůstal doma na neschopence, i když jsem nebyl nemocný

S daným výrokiem zaměstnanci ve většině případů nesouhlasili a to 87 %. Tzn. že zaměstnanci zbytečně nezneužívají neschopenky.

Zaměstnanci jsou velmi dobře seznámeni se situací, že první tři dny pracovní neschopnosti nejsou proplaceny, tudíž je nevýhodné „fiktivně“ zůstat doma na „neschopence“. V případě, že potřebují využít volna, je lepší využít dovolené, kde zaměstnanci mají jako benefit 5 dnů navíc. Dále společnost řeší danou situaci a chce zaměstnancům postupně jako benefit nabídnout 3 dny sick-days. Je lepší, aby zaměstnanci v případě nutnosti (jakékoliv) využili sick-days než aby zbytečně „fiktivně“ zůstávaly doma na neschopence a to po dobu delší, než je nezbytně nutné.

Otázka číslo 6. Každý člověk, by měl mít stanovené své zásady a těmi se i řídit

Zde 85 % zaměstnanců shodně odpovědělo, že zcela souhlasí a zbylé procento nesouhlasilo.

Je dobré vědět, že zaměstnanci mají své zásady, za kterými stojí a které dodržují a to, že se snaží jim dostat. Takový zaměstnanec je pro společnost velkým přínosem. Takový člověk je celkově přínosem a to i v soukromém životě, který se volně prolíná s pracovním. Snad každý jedinec má své zásady, za kterými by si měl stát. Ne vždy jsou však zásady některého člověka akceptovatelné pro všechny.

Otázka číslo 7. Své kamarády nepomlouvám za jejich zády

85 % procent zaměstnanců odpovědělo kladně. Zbylých 15 % procent nesouhlasilo.

Každý by měl mít právo vyjádřit svůj názor a tím pádem nepomlouvat kamarády/zaměstnance za zády. Je třeba říct si svůj názor a stát si za ním. I když byl dotazník metodou bodového hodnocení 1 – 4 někteří zaměstnanci měli potřebu napsat proč odpověděli, tak jak odpověděli. Důvod proč kamarády nepomlouvají za zády, je: *„pravý kamarád se nepomlouvá za zády a za tímto si i stojím“*. *„Jsem zásadový a přičí se mi jakákoliv forma pomlouvání.“* Ale objevily se i takové odpovědi: *„Rád se pobavím s kolegou o jiném kolegovi, zjistím jeho názor na něj, udělám si větší přehled a třeba zjistím, že můj názor byl špatný a mám možnost porovnat.“*

Otázka číslo 8. Stalo se mi, že jsem v zaměstnání místo zadané práce věnoval jiným činnostem

Zde zaměstnanci v převážné většině a to 65 % odpověděli, že nesouhlasí. 20 % zcela nesouhlasí a zbylé procento 15 % souhlasilo.

Znamená to, že zaměstnanci se v práci ve velké většině věnují jen přesně zadané práci. 15 % zaměstnanců přiznalo, že v zaměstnání sklouzly k tomu, že se věnovali úplně jiné aktivitě než jaká je jejich skutečná náplň práce. Opět byly u některých dopsány i odpovědi, zřejmě kvůli vysvětlení, proč byla odpověď typu

souhlasím. „Potřeboval jsem si nutně něco soukromého vyřídit a v jiném čase to nebyla možnost řešit.“

Otázka číslo 9. Je důležité stát si za svými principy a zásadami bez ohledu na to, co by tím člověk mohl ztratit

Se zadanou otázkou souhlasí 85 % zaměstnanců, 15 % nesouhlasí.

Zaměstnanci si pevně stojí za svými principy a zásadami. Jak již bylo popsáno, každý jedinec by si měl stát za svými principy a zásadami, ne vždy se všem ty jeho musí ale jevit jako správné. S člověkem/zaměstnancem bez pevných principů a zásad, se špatně spolupracuje, druhá strana netuší, co může očekávat a jaký bude finální výsledek.

Otázka číslo 10. Při práci vždy dodržuji předepsané pracovní postupy

Zda při své práci vždy dodržují předepsané postupy odpovědělo 89 % zaměstnanců, že souhlasí a 11 % nesouhlasí.

Každá pracovní činnost je ve výrobě a montáži přesně stanovena, odzkoušena a zaměstnanci při vstupu do zaměstnání prochází podrobným školením pracovního postupu a školením BOZP. Pracovní postupy jsou stanoveny tak, aby bylo dosaženo co nejmenších výrobních nákladů a byla dosažena vysoká produktivita práce při co nejkratším pracovním čase a nejmenší spotřebě práce, materiálu a jiné. Následné školení se vždy opakuje po půl roce nebo při zavádění nových výrobků do výroby. Od přesně popsanych pracovních postupů jsou ušetřeni THP, manažeři, ekonomický úsek a vedení společnosti, u kterých se předpokládá, že se jejich pracovní činnost dá vykonávat více způsoby a dle dané situace.

Otázka číslo 11. Lhát je někdy nutné, chce-li člověk dosáhnout svých cílů

U této zajímavé otázky byl poměr odpovědí vcelku vyrovnaný. Nesouhlasilo 59 % zaměstnanců a souhlasilo 41% zaměstnanců.

Zde záleží na tom, jak si zaměstnanci vyložili tuto otázku. Jakých cílů chtějí dosáhnout, že jsou ochotni lhát? Zda za lhaní považují při vstupním pohovoru

výčet dovedností, které až tak neovládají, anebo zda lžou už i v pracovním procesu na úkor jiných, tak aby dosáhli svého cíle např. vyšší mzda za lépe odvedenou práci.

Otázka číslo 12. Někdy je potřeba kolegovi/kolegyni pořádně "od plíc" vynadat

S tvrzením, že je kolegovi třeba jednou za čas pořádně vynadat souhlasilo 78 % zaměstnanců, zbylých 22% nesouhlasilo nebo zcela nesouhlasilo.

Dle názoru převážné většiny respondentů je zapotřebí si na pracovišti udělat pořádek a v případě, že s něčím nebo s někým nesouhlasím, tak je třeba mu to i říct. Někdy vyřikání názoru čistí „vzduch“ a lépe se pracuje a plní i cíle. Ti, co nesouhlasí, zřejmě nemají potřebu takhle spory řešit, záleží i na povaze každého zaměstnance.

Otázka číslo 13. Je jedno, kolik člověk vydělává peněz, pro spokojený život je důležité, aby měl charakter

88% zaměstnanců s tvrzením nesouhlasí. Jen velmi malé procento souhlasí.

V dnešní moderní a velmi uspěchané době, kdy jsou na každého jedince kladeny čím dál tím vyšší nároky, je pro většinu z nich pravidlo, že pro spokojený život je třeba peněz a je jedno jaký má člověk charakter. Zde je třeba zpozornět a více se zamyslet, protože se nabízí otázka, co je zaměstnanec schopen udělat pro peníze, zda nebude jeho integrita, kvůli velké touze po penězích ohrožena? Co musí zaměstnavatel vynaložit za prostředky, aby tomu tak nebylo a aby byla dostatečně podpořena a zachována.

Otázka číslo 14. Stalo se mi, že jsem si udělal ze svého kolegy legraci, která ho před ostatními shodila

Zde 51% zaměstnanců odpovědělo, že souhlasí a 39 % nesouhlasí a zbylé procento zcela nesouhlasí.

Někdy míněná legrace nemusí vyznít tak, jak byla myšlena a může se stát, že dotyčnému, na kterého byla připravena spíše ublíží anebo není zcela pochopena

okolím. Potom nastává problém, jak danou situaci urovnat. Je důležité svým životem procházet s humorem, ale nesmí být zneužit nebo nesmí druhé osobě ublížit. U této otázky by bylo k podrobnému rozboru znát i odpověď, aby se dala kvalitně analyzovat a vyhodnotit.

Otázka číslo 15. Jestliže něčemu věřím, měl bych si za tím stát, i když můžu přijít o nějaké výhody

Zde zaměstnanci odpovídali zcela shodně a výsledek, že zcela souhlasí je 25 % zaměstnanců, 30 % zaměstnanců souhlasilo. 45% zaměstnanců nesouhlasilo.

Výsledek kdy o velmi málo převyšuje odpověď souhlasím nad nesouhlasím, je třeba podrobněji rozebrat v dotazníku i s odpovědí, aby se zaměstnavatel dozvěděl, co odpovídající vedlo k takové odpovědi. Je možné, že v době, kdy jsou prioritou peníze, se zaměstnanec rozhoduje i pod takovým tlakem a raději se rozhodne pro výhody, i když si za svým rozhodnutím zcela nestojí a není o něm přesvědčen. Proto je dobré mít ve firmě nastavený dobrý motivační systém a snažit se učit své zaměstnance, že pokud něčemu věří a jsou přesvědčeni o správnosti, je třeba si za tím stát.

Otázka číslo 16. Neexistují žádné principy, pro které by stálo za to zemřít"

U této otázky se zaměstnanci vzácně shodli a 89% odpověděli, že souhlasí a zcela souhlasí 11% zaměstnanců.

Je dobré vědět, že lidský život je pro všechny zúčastněné jedinou prioritou a nic nemá cenu vyšší než sám život. Že nejsou žádné principy, pro které by stálo za to zemřít.

Otázka číslo 17. Svou práci vždy dělám svědomitě

25 % zaměstnanců zcela souhlasí, 63% souhlasí a zbylé procento nesouhlasí.

Výsledek odpovídá i výsledkům v pracovním procesu, kdy zaměstnanci svědomitě plní své cíle. Je vidět, že si stojí za svou odvedenou prací a můžou být pyšní nad výsledkem, jak v testu integrity, tak i v reálném pracovním procesu firmy.

V případě, že by tvrzení zaměstnanců neodpovídalo skutečnosti, tento fakt by se projevil v provozu a v odvedené práci.

Otázka číslo 18. Myslím si, že druzí lidé, věří mému slovu

Zde se četnost odpovědí setkala v kolonce souhlasí a to v 89 %, zbylé procento (11%) nesouhlasilo.

Velmi dobrou vizitkou je jak pro zaměstnance, tak pro společnost, že má zaměstnance, kterým lze věřit a hlavně jim věří druzí. Na takové zaměstnance se lze spolehnout, předat jim úkoly k řešení.

19. Krádež lze omluvit, pokud má pro to člověk dobrý důvod

Velké procento zaměstnanců odpovědělo, že nesouhlasí a to 78% zaměstnanců, dále nesouhlasí a jen pár jedinců dalo odpověď, že souhlasí.

Jaký důvod lze mít, aby někdo mohl krást? Zřejmě nějaké jsou, ale je dobré vědět, že v této otázce zaměstnanci odpovídali, že s krádeží nesouhlasí. Dalo by se říct, že v takovém případě není ohrožena jejich integrita. Že nenašli žádný dobrý důvod, který by případnou krádež omluvil.

20. Některé prohřešky, jsou špatné a není důvod, aby byly omluveny

V této otázce se zaměstnanci shodují v 10 % kde zcela souhlasí 88 %, že souhlasí a zbylé procento 2 % nesouhlasí.

Je dobré věřit v pevné zásady. Může se, ale někdy stát, že člověk/zaměstnanec šlápne vedle vědomě či nevědomě a tyhle zásady poruší. Pak záleží na okolnostech, za jakých vznikly a proč vznikly. V případě prohřešku zaměstnance, je každý případ řešen samostatně a tak i analyzován a následně i posuzován. Pak se rozhoduje, jaké budou vyvozeny závěry. Pokud je prohřešek pro společnost ohrožující, jsou vyvozeny patřičné následky a to buď napomenutím, snížením bonusů a prémie nebo dokonce rozvázáním pracovního poměru.

21. Člověk by neměl porušit své zásady, kvůli vidině zisku či osobní výhody

V této otázce převážná většina zaměstnanců 79 % odpovědělo, že souhlasí, 10 % zcela souhlasí a zbylých 11 % nesouhlasilo.

Pro firmu je dobré vědět, že zaměstnává zaměstnance, kteří jsou zásadoví a nejsou ochotni své zásady porušit při vidině zisku či nějaké výhody. Je to dáno i tím, že firma, své zaměstnance umí ocenit a motivovat (benefity, mzda) stát si za svým a neporušit svou integritu, byť by z toho byl zisk (např. finanční) či nějaká osobní výhoda a to jak v pracovním životě, tak v soukromém.

22. Když si něco půjčím, vždy to vrátím

V této otázce 56 % zaměstnanců zcela souhlasilo a 44 % zaměstnanců souhlasilo. Nikdo neodpověděl, že nesouhlasí.

Je velmi dobře, že názor zaměstnanců, je zcela shodný v případě dotazu, že když si něco půjčím, vždy to vrátím. Další okolností však může být, zda půjčenou věc vrátí až po upozornění a v jakém stavu.

23. Pokud lidé podvádí kvůli správným důvodům, je to v pořádku

Z celkového počtu zaměstnanců odpovědělo 12 %, že zcela nesouhlasí, 45 % že nesouhlasí, 38 % souhlasí a zbylých 5 % zcela souhlasí.

Podvádět se nemá, ač jsou důvody k podvádění jakékoliv. Tak má danou formulaci zafixováno velké procento lidí. Z odpovědí zaměstnanců to, ale tak jednoznačné není, jelikož 43 % odpovídalo souhlasně, že je to v pořádku. Zde záleží, co si zaměstnanci mysleli pod pojmem podvádět ze správných důvodů a jak. K podrobnějšímu šetření by bylo vhodné nechat volbu i odpovědi a to písemné a anonymní. Aby zaměstnanci měli možnost vysvětlení.

24. Nikdy neslibuj nic, co nemůžeš splnit

45 % zaměstnanců zcela souhlasí, 53 % souhlasí a 2 % nesouhlasí.

Kromě 2% všichni zaměstnanci shodně souhlasí, a pokud se uvedeným tvrzením i řídí, neslibují nic, u čeho už dopředu vědí, že nemůžou splnit, protože tím, že

něco slíbí a nedodrží, hrozí riziko, že zklamou ostatní. A ztracená důvěra, se velmi těžko získává zpět. Proto by si zaměstnanci, měli dopředu dobře uvědomit, že než slíbí, že něco zvládnou nebo udělají, tak by měli velmi dobře přemýšlet, zda to tak i uskuteční.

25. Myslím si, že je dobré se s kolegy nedostávat do konfliktu

26 % zaměstnanců zcela souhlasí, 52 % souhlasí a zbylých 22 % nesouhlasí.

Zda je dobře se s kolegy nedostávat do konfliktu souhlasně odpovědělo 78 % zaměstnanců. Aby byl na pracovišti klid a dobré pracovní klima, je potřeba případné spory na pracovišti řešit hned a co nejvíce kultivovaně. Pokud je třeba nestranného názoru, je nutné vše vysvětlit nezainteresované osobě, která případně může daný spor pomoci objasnit. Osobní spory je dobré na pracoviště nezatahovat a nechat je za zavřenými dveřmi domova.

26. Lidé si o mně myslí, že jsem spolehlivý

U této otázky všichni shodně odpověděli, že s uvedeným tvrzením zcela souhlasí, a tudíž zde máme 100 %.

Je dobré pro firmu vědět, že zaměstnává spolehlivé zaměstnance, že i názor ostatních je shodný a podstatné je, že si to, že jsou spolehliví o nich myslí i samo okolí. Je důležité pro zaměstnance, aby jejich spolehlivost nebyla ohrožena, ale ani zneužita.

27. Je důležité do práce chodit včas

25 % zaměstnanců zcela souhlasí a 75 % souhlasí s uvedeným tvrzením.

Je důležité, aby zaměstnanci chodili do zaměstnání včas a je dobře, že i odpovědi se shodují a souhlasí s uvedeným tvrzením. Pracovní doba ve firmě je nastavena pro dělnické profese od 7:00 hodin do 15:30 hodin. THP a manažeři mají pracovní dobu stanovenou taky od 7:00 hodin, ale je možnost chodit i na 8:00 hodin do 16:30 hodin. Záleží na domluvě se zaměstnavatelem či nadřízeným. Při příchodu do práce se zaměstnanec přihlásí do docházkového systému přes sys-

tém SYSDO, který je nastaven na snímání otisku prstu přes terminál. V systému se přímo tvoří docházka zaměstnance, která je importována do systému personalistiky pro podklady ke mzdám. V případě pozdního příchodu si zaměstnanec musí dopracovat zameškanou dobu či si ji převést z přesčasů. Zaměstnanci jsou se systémem docházky seznámeni při vstupním školení.

28. Mám své zásady a ty nikdy neporušuji

42 % zaměstnanců zcela souhlasí, 56 % souhlasí a 2 % zaměstnanců nesouhlasí.

Je nutné, aby každý měl své zásady, těch se držel a stál si za nimi a neporušoval je. Na základě odpovědí zaměstnanců, své zásady neporušují. Záleží, co by se stalo, kdyby někdo přišel s nabídkou tak, zajímavou, že by zaměstnanec byl ochoten tyto zásady porušit. V případě, že by se takové náznaky začaly objevovat, bylo by potřeba se tímto problémem začít více zabývat.

29. Už se mi stalo, že jsem svou práci dělal záměrně špatně

78 % zcela nesouhlasí, 12 % nesouhlasí a zbylé 2 % souhlasily.

Dle výsledku dotazníku, může být firma velmi spokojena. Skutečnost však může být trochu jiná. Naštěstí takoví zaměstnanci s firmou už rozvázali pracovní smlouvu. Jednalo se o zaměstnance, které se firma rozhodla zaměstnat z úřadu práce. Bohužel tato zkušenost byla špatná. V případě, že by se taková skutečnost opakovala, je firma připravena přistoupit opět k stejnému postupu. Zaměstnanci nemají potřebu vykonávat práci záměrně špatně, jelikož systém motivace a odměňování je nastaven velmi dobře. Firma tímto podporuje, to za čím si zaměstnanec stojí.

30. Je důležité, aby ve společnosti existovala pravidla

48 % zaměstnanců zcela souhlasí a zbylých 52 % zaměstnanců souhlasí s uvedeným tvrzením.

Shodně všichni zaměstnanci souhlasí, že ve firmě musí existovat pravidla. Proto má firma vypracovaný „etický kodex“ společnosti, na základě, kterého jsou ur-

čena pravidla, jak postupovat v určitých situacích. Etický kodex zahrnuje, jak vystupovat jménem společnosti, jak jednat se zákazníkem, ale i jak vystupovat uvnitř společnosti. Jsou zde uvedeny i názorné příklady, jak je možno se zachovat v určitých situacích a jak jednat. Je to pro zaměstnance i takový návod.

Etický kodex je dokument, ve kterém jsou upravena obecná ale i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích. Své etické kodexy mají vypracováni lékaři (Hipokratova přísaha), právníci, ale i novináři. Patří sem i organizace, různá sdružení či firmy, které mohou vytvářet kodex pro své zaměstnance. Bud' jsou tvořeny závazné (tzn. že zaměstnanec může kodex dostat k podepsání při podpisu smlouvy a potom na základě jeho porušení mu hrozí výpověď) anebo nezávazné (a jejich dodržení je dobrovolné). [48]

31. Je v pořádku někoho využít pro dosažení svého cíle.

9 % zaměstnanců zcela nesouhlasí s tímto tvrzením, 78 % nesouhlasí a zbylé procento 13 % zaměstnanců souhlasí.

Je dobře, že zaměstnanci nesouhlasí s daným tvrzením, využívat někoho z důvodu vlastního prospěchu či dosažení cíle. 13 % s tímto ale souhlasí a myslí si, že je to správně. Jsou lidé/zaměstnanci, kteří mají dobrý pracovní potenciál, jen ho neumí využít ve svůj prospěch, pak se může stát, že si jejich potenciálu všimne někdo jiný a využije ho k vlastnímu prospěchu. Pokud ho, ale využije k vlastnímu prospěchu a pomůže i dané osobě mít z toho prospěch, považovala bych to za přijatelné.

32. Nestává se mi, že bych pozdě přišel na pracovní schůzku/do práce.

9 % zaměstnanců zcela souhlasí, 85 % souhlasí a zbylých 6 % nesouhlasí.

Může se jednat o pracovní jednání, důležitý pohovor s klientem nebo pohovor do zaměstnání, případně dokonce nástup na nové pracovní místo a je proto velmi důležité si umět nastavit svůj čas tak, abych na dohodnutou dobu přišel včas, dle domluvy. Nikdo nemá rád pozdní příchody, kdy musí na dotyčného, čekat, výjimkou jsou situace, kdy dotyčný za zpoždění nemůže a snaží se omlu-

vit tuto skutečnost. V případě pozdního příchodu do zaměstnání mají zaměstnanci si pozdní příchod odečíst z přesčasů nebo si tuto skutečnost odpracovat.

33. Je důležité plnit své povinnosti, jak v pracovním, tak osobním životě

S tímto tvrzením shodně zaměstnanci souhlasili a to 100 %.

Základní povinnosti zaměstnance vyplývající z pracovněprávního vztahu se zaměstnavatelem můžeme dle §301 Zákoníku Práce rozdělit do 4 skupin:

„ a) *pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci*
b) *využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,*

c) *dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,* d) *řádne hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.“ [49] dále ZP říká, že zaměstnanec není povinen plnit pokyny jež jsou v rozporu se zákonem. Je důležité aby zaměstnanci měli work-life balance, což znamená rovnováha mezi pracovním a osobním životem, toto je velmi důležité pro podávání dobrého pracovního výkonu a zároveň spokojenosti v osobním životě.*

34. V případě, že mě kolega v práci požádá o pomoc, neodmítnu ho

96 % zaměstnanců souhlasí a 4 % nesouhlasí.

Z výsledků dotazování zaměstnanci společnosti jsou ochotni pomoci, v případě, že jsou od kolegy požádáni o pomoc. Je důležité si uvědomit, zda máme prostor pro tuto pomoc, zda nebudeme zanedbávat vlastní práci, protože ve snaze vyhovět někomu jinému, nevěnujeme dostatečnou pozornost vlastnímu úkolu. V případě, že kolega chce pomoci kolegovi, musí dopředu vědět, zda zadanou skutečnost je schopen zvládnout, zda tím neohrozí vlastní svěřený úkol, potom

je tato situace správná. Je důležité umět pomoci, ale nesmí toho být zneužíváno a je třeba se naučit říkat i nepopulární „NE“ ve snaze neohrozit svou integritu.

ZÁVĚR

Jedním z cílů společnosti je podporovat zaměstnance, snažit se udržet je ve společnosti, usilovat o zvyšování jejich výkonnosti a motivovat ostatní zaměstnance být lepšími. Proto navrhlo vedení společnosti mimořádně ocenit za iniciativu zaměstnance s výbornými pracovními výsledky. Jako formu ocenění se rozhodlo využít motivačního nástroje „pozitivní motivace“. Deset zaměstnanců obdrželo finanční odměnu za „nevyčísitelný přínos, který je postaven na hodnotách, jako je loajalita a integrita, ovlivňující angažovanost ostatních zaměstnanců“.

Navrhnout opatření ve společnosti, kde provedené analýzy neodhalily žádné velké odklony od normální integrity každého jedince, není vůbec jednoduché. Je dobré mít nastavené správně kontrolní systémy a v případě ohrožení zasáhnout.

Nutno podotknout, že analýzy byly provedeny formou dotazníkových listů, kdy první byl obecného charakteru a druhý byl více do hloubky a více zaměřen na integritu zaměstnance. 1. dotazníkový list byl formou otázek „ano“ nebo „ne“ případně psané odpovědi. 2. dotazníkový list byl formou bodového hodnocení 1 – 4 kdy 1 zcela souhlasím a 4 zcela nesouhlasím. Jednalo se vždy o subjektivní názory jednotlivých zaměstnanců, které mohly být ovlivněny jak psychickým tak i fyzickým stavem každého zaměstnance.

Výsledky tohoto a dalších výzkumů zabývajících se oblastí integrity propojeného s pracovním chováním je možné využívat primárně i oblasti zaměřené na psychologii práce. Mají velký potenciál být cenným nástrojem při výběru nových zaměstnanců nebo při rozvoji stávajících zaměstnanců. Kontraproduktivní pracovní chování je považováno jako dysfunkční a škodlivé a vyskytuje se v různé intenzitě v každé společnosti. Mít možnost predikovat toto případné chování je pro každého zaměstnavatele velmi důležité a využitelné, jelikož pracovní chování svých zaměstnanců je jednou z prioritních věcí, která nejvíce ovlivňuje efektivitu a chod celé společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMĚKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadlení [i.e. zrcadle] vědomí a jednání*. 3., opr. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2009. Studium (Barrister & Principal). ISBN 9788087029626.
- [2] CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.
- [3] Osobnost. In: *Osobnost – Wikipedie* [online]. Praha. [cit. 13.2.2018]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Osobnost>
- [4] Osobnost. In: *Osobnost (Personality) - ManagementMania.com* [online]. Praha. [cit.13.2.2018]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/osobnost>
- [5] ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.
- [6] VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 9788024618326.
- [7] SMĚKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadlení [i.e. zrcadle] vědomí a jednání*. 3., opr. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2009. Studium (Barrister & Principal). ISBN 978-80-87029-62-6.
- [8] HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: přístupy, diagnostika, uplatnění*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3380-7.
- [9] BIG FIVE. In: *The big fight: The Big Five or the Big Eight?/The mouse Trap* [online]. Praha. [cit.13.2.2018].Dostupné z: <http://the-mouse-trap.com/2008/09/17/the-big-fight-the-big-five-or-the-big-eight/>
- [10] Cervone, D., & Shoda, Y. (1999). The coherence of personality: social-cognitive bases of consistency, variability, and organization. New York: Guilford Press.
- [11] SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- [12] NEČADOVÁ, Věra. *Etika v podnikání: studijní opora*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2015. ISBN 978-80-88064-04-6.

- [13] Etika In: *Etika – Wikipedie* [online]. Praha. [cit. 17.3.2018]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [15] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [16] Pracovní chování In: *BusinessDictionary – Workplace behavior* [online]. Praha. [cit. 17.3.2018]. Dostupné z : <http://www.businessdictionary.com/definition/workplace-behavior.html>
- [17] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- [18] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [19] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
- [20] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 8024717069.
- [21] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [22] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 802470577x.
- [23] ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.
- [24] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [25] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [26] Dispoziční vlivy In: *EMPLOYEE ATTITUDES AND JOB SATISFACTION* [online]. Praha. [cit. 17.3.2018]. Dostupné z : <https://www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf>

- [27] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694258.
- [28] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [29] LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1284-9.
- [30] DVOŘÁKOVÁ, Jana. *Morální usuzování: vliv hodnot, osobnosti a morální identity*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4751-8.
- [31] PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.
- [32] Svět produktivity In: *Svět produktivity* [online]. Prostějov. [cit. 17.3.2018]. Dostupné z :<http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Ergonomie.htm>
- [33] GILBERTOVÁ, Sylva a Oldřich MATOUŠEK. *Ergonomie: optimalizace lidské činnosti*. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024702266.
- [34] MALÝ, Stanislav, Miroslav KRÁL a Eva HANÁKOVÁ. *ABC ergonomie*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-027-0.
- [35] KOVÁČ, Jozef a Edita SZOMBATYOVÁ. *Ergonómia*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2010. ISBN 9788055305387.
- [36] Korupce In: *Korumpovat_CZ-APPROVAL* [online]. Warsaw [cit. 17.3.2018]. Dostupné z: http://portal.uw.edu.pl/cs/web/approval/korumpovat_cz
- [37] Novinky CZ In: *Novinky CZ Ekonomika* [online]. Praha [cit. 17.3.2018]. Dostupné z:<https://www.novinky.cz/ekonomika/434261-pro-mlade-zamestnance-je-korupce-prijatelna-nabidli-by-i-prijali-uplatek.html>
- [38] Podnikatelská cz In: *Co může způsobit neloajalita zaměstnance?* [online]. Praha [cit.17.3.2018].Dostupné z: <http://www.podnikatelska.cz/prace/zamestnavatele/co-muze-zpusobit-neloajalita-zamestnance>
- [39] Hr news In: *Praktické rady k motivaci týmu* [online]. Praha [cit.17.3.2018].Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/3-prakticke-rady-k-motivaci-tymu-id-3365150>

- [40] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. ISBN 8020005250.
- [41] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Dopln. a přepr. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-064-3
- [42] PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- [43] NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 8020006893.
- [44] Hr news In: *Lidské zdroje* [online]. Praha [cit.17.3.2018]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/8-cest-k-loajalite-zamestnancu-id-919891>
- [45] KONEČNÁ, Zdeňka. *Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí: International human resource management : zkrácená verze habilitační práce*. Brno: VUTIUM, 2015. ISBN 978-80-214-5194-0.
- [46] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 2., rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-859-1.
- [47] PALEČEK, Miloš. *Identifikace a hodnocení rizik*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003.
- [48] Wikipedia In: *Etický kodex* [online]. Praha [cit.20.5.2018]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD_kodex
- [49] Podnikatel CZ In: *Zákoník práce* [online]. Praha [cit.20.5.2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/uplne/#cast13>
- [50] Psychologické profily In: *EYSENCKOVO DVOJDIMENZIONÁLNÍ SCHÉMA ZÁKLADNÍCH VLASTNOSTÍ* [online]. Praha [cit.20.5.2018]. Dostupné z: <http://ssvp.wz.cz/Texty/psychoprofily.html>
- [51] Ateisté ČR In: *Proč ateismus nebude nikdy úspěšný a rozšířený* [online]. Praha [cit.20.5.2018]. Dostupné z: <http://www.osacr.cz/2013/04/08/proc-ateismus-nebude-nikdy-uspesny-a-rozsireny/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např. Například

Atd. A tak dále

Aj. A jiné

Tj. To je

ZP Zákoník práce

Apod. A podobně

AET Afektivní události (Affective events theory)

Resp. Respektive

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Slavné Eysenckovo schéma čtyř osobnostních typů [50]</i>	16
<i>Obr. 2 Zlaté pravidlo [vlastní zpracování]</i>	20
<i>Obr. 3 Affective Events Theory [vlastní zpracování]</i>	29
<i>Obr. 4 Odstranění nedostatku [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obr. 5 Mzdové formy [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 6 Maslowova pyramida potřeb [51]</i>	46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 *Dotazník testu integrity zaměstnance [vlastní zdroj]* 78

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1</i> Struktura zaměstnanců společnosti [vlastní zpracování]	50
<i>Graf 2</i> Pohlaví zaměstnanců [vlastní zdroj]	55
<i>Graf 3</i> Věk zaměstnanců [vlastní zdroj]	56
<i>Graf 4</i> Vzdělání/vyučen v oboru [vlastní zdroj]	57
<i>Graf 5</i> Pracovní pozice [vlastní zdroj]	58
<i>Graf 6</i> Počet let u firmy [vlastní zdroj].....	59
<i>Graf 7</i> Náplň práce [vlastní zdroj]	60
<i>Graf 8</i> Materiál a nástroje k pracovní činnosti [vlastní zdroj].....	61
<i>Graf 9</i> Pracovní prostředí [vlastní zdroj]	62
<i>Graf 10</i> Komunikace ve firmě [vlastní zdroj]	63
<i>Graf 11</i> Komunikace s nadřízeným [vlastní zdroj].....	64
<i>Graf 12</i> Přístup nadřízeného a následná motivace [vlastní zdroj]	65
<i>Graf 13</i> Vztahy s kolegy na pracovišti [vlastní zdroj]	66
<i>Graf 14</i> Rovnováha mezi pracovním a osobním životem [vlastní zdroj].....	67
<i>Graf 15</i> Míra flexibility pro pracovní a osobní záležitosti [vlastní zdroj].....	68
<i>Graf 16</i> Spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů [vlastní zdroj].....	69
<i>Graf 17</i> Firmu, ve které pracuji, bych doporučil/a jako zaměstnavatele svým přátelům [vlastní zdroj]	70
<i>Graf 18</i> Jsem ochoten/a vynaložit větší úsilí, než je očekáváno, ve snaze pomoci společnosti uspět [vlastní zdroj]	71
<i>Graf 19</i> Všiml/a jste si ve firmě, kde pracujete aspoň náznakem korupce?[vlastní zdroj].....	72
<i>Graf 20</i> Stal/a jste se někdy obětí některého z těchto jevů? [vlastní zdroj].....	73
<i>Graf 21</i> V zaměstnání? [vlastní zdroj].....	74
<i>Graf 22</i> Při nástupu do zaměstnání byl/a jste dostatečně seznámen s pracovním místem a požadavky na něj? [vlastní zdroj].....	75

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník podpora integrity zaměstnance
- P II Dotazníkové šetření na test integrity zaměstnance

PŘÍLOHA P I:DOTAZNÍK K DIPLOMOVÉ PRÁCI „ PODPORA INTEGRITY ZAMĚSTNANCE“

Vážená paní, vážený pane,

Děkuji, že věnujete svůj volný čas k vyplnění tohoto dotazníku. Cílem dotazníkového šetření, je získání dat k analýze. Tento dotazník byl sestaven ve spolupráci s úsekem Řízení lidských zdrojů tak, aby na jeho výstupu vznikl návrh na zlepšení podpory integrity zaměstnance.

Instrukce k vyplnění:

Dotazník se skládá ze dvou typů otázek, uzavřených a otevřených. Uzavřené otázky vybírejte na hodnotící škále 1 – 4. Otázky nejvíce odpovídající Vašemu názoru, označte (**X**) do čtverečku příslušné hodnoty na čtyřbodové škále.

- 1 - zcela souhlasí
- 2 - spíše souhlasí
- 3 - spíše nesouhlasí
- 4 - zcela nesouhlasí

Vyplnění dotazníku zabere cca 10 minut, při vyplnění souhlasíte se zpracováním dat.
Účast ve výzkumu je dobrovolná.

V úvodu dotazníku Vás poprosím o následující údaje. U jednotlivých otázek zaškrtněte vždy jednu možnost.

1. Jste prosím
 - 1 Žena
 - 2 Muž

2. Je Vám

- 1 18-21
2 22-36
3 37-51
4 52 a více

3. Vzdělání

- Vysokoškolské
 Středoškolské
 Vyučen v oboru
 Vyučen v jiném oboru
 Základní

4. V jakém oddělení pracujete:

- personální oddělení
 ekonomické oddělení
 technické oddělení
 obchodní oddělení
 výroba
 ostatní

5. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- méně než rok
 1 – 3 roky
 3 – 5 let
 5 – 10 let

V následujících bodech dotazníku jsou uvedeny výroky, které se týkají motivace k podání maximálního pracovního výkonu. Označte, prosím do jaké míry s daným výrokem souhlasíte. Možnost hodnocení je na čtyřstupňové škále: 1 – zcela souhlasí, 2- souhlasí, 3 - nesouhlasí, 4 – zcela nesouhlasí. Vybranou možnost opět označte křížkem. (X)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Víím, co se ode mne v práci očekává. Má náplň práce mi byla jasně a srozumitelně vysvětlena. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Mám dostatek materiálů a nástrojů k tomu, abych mohl/a svou práci co nejlépe vykonávat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Jsem spokojen/a s pracovním prostředím, kde pracuji. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. V případě, že s výrokem č. 8 zcela nebo spíše nesouhlasíte, uveďte prosím konkrétní příklad příčin nespokojenosti s Vaším pracovním prostředím. | | | | |

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. Jsem spokojený/á se vzájemnou komunikací ve firmě | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Se svým nadřízeným mám možnost komunikovat o pracovních záležitostech. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Přístup mého nadřízeného ke mně, mě motivuje k maximálnímu pracovnímu výkonu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Vztahy se svými kolegy považují za dobré. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Při své práci jsem schopen/a udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem | | | | |
| <input type="checkbox"/> ANO | | | | |
| <input type="checkbox"/> NE | | | | |
| <input type="checkbox"/> NEVÍM | | | | |
| 15. Pracovní doba mi poskytuje dostatečnou míru flexibility pro sladění pracovních a osobních záležitostí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Jsem spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Firmu, ve které pracuji, bych doporučila jako zaměstnavatele svým přátelům. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. Jsem ochoten/a vynaložit větší úsilí, než je očekáváno, ve snaze pomoci společnosti uspět.

- ANO
 NE
 NEVÍM

19. Všiml/a jste si ve firmě, kde pracujete aspoň náznakem korupce?

- ANO
 NE
 NEVÍM

20. Stal/a jste se někdy obětí některého z těchto jevů?

- Nestal/a
 Bossing (systematického šikanování ze strany vedoucích pracovníků na podřízených)
 Mobbing (šikanování ze strany kolegy/kolegů na pracovišti)
 Staffing (podřízený šikanuje svého nadřízeného na pracovišti)

21. V zaměstnání? (odpověď navazující na otázku číslo 20.)

- V předcházejícím
 V současném

22. Při nástupu do zaměstnání byl/a jste dostatečně seznámen s pracovním místem a požadavky na něj?

- ANO
 NE

23. Jak vy sám/a můžete přispět k tomu, abyste se v zaměstnání cítil lépe?

24. Které benefity nejvíce oceňujete a které naopak postrádáte?

25. Co je pro Vás nejvýznamnějším motivačním faktorem v práci?

Děkuji Vám za spolupráci a čas vynaložený při vyplňování dotazníku!

Dotazníkové šetření na test integrity zaměstnance / vlastní konstrukce

Instrukce pro vyplňování

Níže je uvedeno 34 výroků. Přečtěte si prosím pozorně každý výrok a ohodnoťte, do jaké míry s ním souhlasíte na škále 1 až 4 body, kdy 1 vyjadřuje zcela souhlasím a 4 zcela nesouhlasím.

		1	2	3	4
1	Věřím, že existují všeobecné morální zásady, které by měl člověk dodržovat				
2	Mí kolegové se mnou rádi spolupracují				
3	Když někomu něco slíbím, vždy dodržím slovo				
4	Myslím si, že je pošetilé říkat pravdu, jestliže mohu mít díky lži nějaký zisk nebo výhodu				
5	Stalo se mi, že jsem zůstal doma na neschopence, i když jsem nebyl nemocný				
6	Každý člověk, by měl mít stanovené své zásady a těmi se i řídit				
7	Své kamarády nepomlouvám za jejich zády				
8	Stalo se mi, že jsem v zaměstnání místo zadané práce věnoval jiným činnostem				
9	Je důležité stát si za svými principy a zásadami bez ohledu na to, co by tím člověk mohl ztratit				
10	Při práci vždy dodržuji předepsané pracovní postupy				
11	Lhát je někdy nutné, chce-li člověk dosáhnout svých cílů				
12	Někdy je potřeba kolegovi/kolegyni pořádně "odplác" vynadat				
13	Je jedno, kolik člověk vydělává peněz, pro spokojený život je důležité, aby měl charakter				
14	Stalo se mi, že jsem si udělal ze svého kolegy legraci, která ho před ostatními shodila				
15	Jestliže něčemu věřím, měl bych si za tím stát, i když můžu přijít o nějaké výhody				
16	Neexistují žádné principy, pro které by stálo za to zemít				
17	Svou práci vždy dělám svědomitě				
18	Myslím si, že druzí lidé, věří mému slovu				
19	Krádež lze omluvit, pokud má pro to člověk dobrý důvod				
20	Některé prohršky, jsou špatné a není důvod, aby byly omlouveny				
21	Člověk by neměl porušit své zásady, kvůli vidině zisku či osobní výhody				
22	Když si něco půjčím, vždy to vrátím				
23	Pokud lidé podvádí kvůli správným důvodům, je to v pořádku				
24	Nikdy neslibuj nic, co nemůžeš splnit				
25	Myslím si, že je dobré se s kolegy nedostávat do konfliktu				
26	Lidé si o mně myslí, že jsem spolehlivý				
27	Je důležité do práce chodit včas				
28	Mám své zásady a ty nikdy neporušuji				
29	Už se mi stalo, že jsem svou práci dělal záměrně špatně				
30	Je důležité, aby ve společnosti existovala pravidla				
31	Je v pořádku někoho využít pro dosažení svého cíle				
32	Nestává se mi, že bych pozdě přišel na pracovní schůzku				
33	Je důležité plnit své povinnosti, jak v pracovním, tak osobním životě				
34	V případě, že mě kolega v práci požádá o pomoc, neodmítnu ho				

Děkuji Vám za spolupráci a čas vynaložený při vyplňování dotazníku!