

Rizika mezilidských vztahů při zaměstnávání cizích státních příslušníků

Michaela Grmolcová

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Grmolcová**
Osobní číslo: **L17151**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Rizika mezilidských vztahů při zaměstnávání cizích státních příslušníků**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se mezilidských vztahů a zaměstnávání cizích státních příslušníků.
2. Představte Vámi vybranou společnost a analyzujte oblast mezilidských vztahů na pracovišti.
3. Na základě analýzy zformulujte zhodnocení a doporučení pro optimalizaci stávajícího stavu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
 2. DANĚK, Matěj, Magdaléna VYŠKOVSKÁ a Jaroslava FOJTÍKOVÁ. Zaměstnávání cizinců na území České republiky. Olomouc: ANAG, 2018, 375 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-755-4148-2.
 3. DVORÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-740-0347-9.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Hoke, Ph.D.
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. listopadu 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2020

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské 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 bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2020

Jméno a příjmení studenta: Michaela Grmolcová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na zkoumání rizik při zaměstnávání cizích státních příslušníků. Cílem je zjistit, jaké podmínky zde cizinci mají, co jim vyhovuje a jak jsou spokojeni v kolektivu na pracovišti. Práce má část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá vysvětlením oblasti řízení lidských zdrojů a firemní kultury, která je pro chod podniku a vztahy na pracovišti důležitá. Praktická část popisuje výzkum spokojenosti cizích příslušníků na pracovišti pomocí dotazníku. Další část představuje metoda Checklist Analysis, kde jsou analyzovány oblasti vztahů na pracovišti a zároveň stanoveny návrhy na jejich vylepšení.

Klíčová slova: mezilidské vztahy, firemní kultura, řízení lidských zdrojů, motivace

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on the examination of risks in the employment of foreign nationals. The aim is to find out what the conditions here, foreigners have, what suits them and how satisfied they are in the collective in the workplace. The work has theoretical and practical part. The theoretical part deals with the explanation of the field of human resource management and corporate culture, which is for the running of the business and relationships in the workplace important. The practical part describes the research on the satisfaction of foreign related-hairs in the workplace using the questionnaire. The next section presents the method of Checklist Analysis, where they are analyzed by the field relations in the workplace and at the same time provided suggestions for their improvements.

Keywords: interpersonal relationships, corporate culture, human resource management, motivation

Ráda bych poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Hoke, Ph. D. za odbornou pomoc, připomínky a rady při vypracování mé práce.

Dále bych ráda poděkovala personalistce Zuzaně Hoškové, která mi byla oporou při výpomoci se zajištěním vyplnění dotazníků pro cizí příslušníky a zároveň samotným zaměstnancům za jejich čas pro realizaci praktické části bakalářské práce.

Nejvíce děkuji své rodině a nejbližším za veškerou trpělivost, pomoc, důvěru a podporu během mého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 AKTIVITY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1.1 Typy motivace.....	13
1.1.2 Systém odměňování	13
1.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	14
1.2.1 Adaptace pracovníků.....	14
1.2.2 Adaptační rozhovor	15
1.2.3 Adaptační balíček.....	15
1.3 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
1.3.1 Model shody.....	16
1.3.2 Harvardský systém	17
1.4 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
1.4.1 Řízení lidského kapitálu	18
1.4.2 Řízení znalostí.....	19
1.4.3 Řízení odměňování.....	19
1.4.4 Zaměstnanecké vztahy	19
2 FIREMNÍ KULTURA	21
2.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY	22
2.2 SLOŽKY FIREMNÍ KULTURY	22
2.2.1 Hodnoty	22
2.2.2 Postoje	23
2.2.3 Základní přesvědčení	23
2.2.4 Symboly	23
2.2.5 Artefakty	23
2.2.6 Jazyk.....	23
2.2.7 Zvyky	24
2.2.8 Normy	24
2.3 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY.....	24
2.4 SILNÁ A SLABÁ FIREMNÍ KULTURA	24
2.5 MEZILIDSKÉ VZTAHY	25
2.6 KOMUNIKACE V MEZILIDSKÝCH VZTAZÍCH	25
2.7 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	26
2.7.1 Komunikace vedoucího.....	27
2.7.2 Komunikace podřízeného.....	28
3 ŠIKANA	29
3.1 JAK ROZEZNAT ŠIKANU?.....	29
3.2 ZPŮSOBY ŠIKANY NA PRACOVIŠTI	29
3.3 ŘEŠENÍ ŠIKANY	29
4 DALŠÍ FORMY ŠIKANY	30

4.1	MOBBING	30
4.1.1	Znaky mobbingu	30
4.1.2	Průběh mobbingu	30
4.1.3	Konflikt a jeho vznik.....	30
4.1.4	Psychoteror.....	30
4.1.5	Zveřejnění případu	31
4.1.6	Vyloučení	31
4.2	TECHNIKY MOBBINGU	31
4.3	DŮSLEDKY MOBBINGU	31
4.4	BOSSING.....	31
4.5	RASISMUS	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	34
5	SAVENCIA FROMAGE & DAIRY CZECH REPUBLIC, A. S.....	35
5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	35
5.2	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	36
6	CÍLE A METODY BP	38
7	DOTAZNÍK PRACOVNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ Z UKRAJINY	39
7.1	CELKOVÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	48
8	CHECKLIST ANALYSIS	50
8.1	VYHODNOCENÍ METODY CHECKLIST ANALYSIS.....	52
8.1.1	Mezilidské vztahy	52
8.1.2	Pobyt v ČR	53
8.1.3	Zaměstnání	54
8.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA VYLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU	54
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti. Toto téma je čím dál více aktuální, v souvislosti se zvyšujícím se příchodem cizích příslušníků do ČR. Cílem práce je zhodnotit, jak probíhají mezilidské vztahy na pracovišti v konkrétním podniku mezi „domácími“ a zahraničními pracovníky.

Řízení lidských zdrojů je především o stanovení představ, čeho by chtěl podnik za pomoci různých procesů či úkonů dosáhnout. To vše se ale neobejde bez nejdůležitějšího článku, kterým jsou zaměstnanci. Tato oblast se proto zabývá získáváním pracovníků ať již zahraničních, kteří přicestují do dané země, nebo „domácích.“ Každý podnik se o své zaměstnance stará tak, aby se cítili co nejlépe. K tomu může posloužit především adaptační balíček, kde jsou obsaženy informace o podniku či konkrétní pracovní pozici zaměstnance. S řízením lidských zdrojů je spojen i tzv. teambuilding, který může vytvořit lepší pracovní prostředí pro nově příchozí pracovníky. Zásadním krokem pro řízení lidských zdrojů jsou různé formy motivace. Zaměstnanci, kteří jsou dostatečně motivováni, odvádí zpravidla vyšší výkon a firma tak rychleji dosáhne svých cílů.

Bakalářská práce je složena ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část popisuje řízení lidských zdrojů a firemní kulturu obecně. Zmiňuje metody řízení lidských zdrojů, druhy a rozdělení firemní kultury, kdy dobrá firemní kultura je základ pro chod firmy. Stěžejní tematikou práce je zkoumání vztahů na pracovišti. Do této oblasti patří také komunikace. Z tohoto důvodu je zde kapitola věnována její klasifikaci a charakteristice, ať už ve vztahu nadřízený – podřízený nebo podřízený – podřízený. S komunikací pak souvisí také šikana, která nejvíce hrozí u nově příchozích kolegů. I v tomto případě je v textu zmíněna její klasifikace a charakteristika.

Praktická část začíná seznámením s podnikem, kde byla analýza vztahů na pracovišti provedena. Dále je vyhodnocen dotazník, který byl položen jednotlivým cizím příslušníkům. Otázky byly sestaveny tak, aby byly odhaleny nedostatky vzájemných vztahů na pracovišti a zjistily, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pobytem v ČR či prací ve zkoumané společnosti. Procentuálním vyhodnocením pak bylo zjištěno, co je potřeba rozebrat v další uvedené metodě, kterou je Checklist Analysis. Zde byly zodpovězeny a prozkoumány otázky, které vycházely z dotazníku. Následně byla formou odpovědí na otázky stanovena rizika, ke kterým následující kapitola stanovuje návrhy, jak vztahy na pracovišti vylepšit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Výše uvedený pojem je spolu s označením „lidské zdroje“ částečně nahrazeno novým termínem „personální řízení“. Zabývá se hlavně přístupem k řízení pracovníků v organizaci, ve které jsou zaměstnání a snaží se splnit požadované cíle firmy. Hlavním úkolem je zdokonalení činnosti organizace, k čemuž je potřeba velké množství motivovaných zaměstnanců, jež se podílejí na vylepšení výkonu daného podniku. (Armstrong, 2015)

Dvořáková (2012) popisuje strategii lidských zdrojů na organizaci – kdy si jak skupiny, tak i samotní jednotlivci musí vytyčit, čeho chtějí prostřednictvím svých cílů dosáhnout. Je zde zahrnuta především **vize** organizace, její **poslání**, **hodnoty**, **strategie**, či **cíle**.

Vize – by měla představovat to, **čím se má organizace v plánu skutečně stát**. Vize také udává budoucí směr budoucnosti organizace. Je na každém podniku, zda svoji vizi rozepíše do pár vět, nebo na několik stran.

Poslání – je definice toho, co daná organizace vykonává. Popisuje hlavně obor činnosti. Každá osoba jak na vyšších, tak i nižších pozicích by měla být schopna vyjádřit slovně toto poslání.

Hodnoty – vlastnosti či kvality, které jsou vnímány jako cenné či hodnotné. Je to vyjádření toho, jak spolu lidé vycházejí či jak organizace hodnotí všechny další prvky sloužící pro její chod. Například zákazníky nebo dodavatele. Mezi konkrétnější hodnoty se pak řadí odpovědnost, respekt, loajalita, spolupráce ale také přátelství.

Strategie – vymezuje záměry, které by měla organizace udělat nebo jak se zachovat pro dosažení jejich stanoveného cíle. Jsou zde zahrnuty i potřeby a očekávání zaměstnanců. (Dvořáková, 2012)

Toto řízení funguje prostřednictvím lidských zdrojů, které navzájem propojují:

- **Filozofie lidských zdrojů** popisuje základní principy a hodnoty využívané v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** určují směr, kterým chce celé řízení jít.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** zde jsou zahrnuty postupy a metody, které se využívají k uskutečňování plánů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** netradiční přístupy použité v oblasti řízení lidí.

- **Programy v oblasti lidských zdrojů** snaží se o realizaci všech činností podle předem stanoveného plánu. (Armstrong, 2015)

1.1 Aktivity v řízení lidských zdrojů

Vytvoření pracovních míst – zde jsou zahrnuty pracovní úkoly, způsoby odpovědnosti daného zaměstnance, požadavky pro dosažení daného cíle a následné vytvoření počtu dostatečných pracovních míst pro danou práci.

Plánování lidských zdrojů – plány z oblasti personalistiky, požadovaný počet zaměstnanců, či rozpracování plánu výroby, který pokryje dané potřeby.

Obsazování volných pracovních míst – Zaplnění nových nebo uvolněných míst v podniku, jsou zde zahrnuty také různé konkurzy a pohovory o danou pozici či začlenění do daného pracovního kolektivu.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – Zde se jedná o motivaci a zapojení pracovníku do sjednané práce, podpora ve výkonu a jeho zvyšování pro dosažení lepších výsledků. Je zapojeno také získání a poskytování zpětné vazby od pracovníků, která poslouží k dalšímu hodnocení firmy.

Odměňování zaměstnanců – procesy potřebné k tomu, aby lidé, kteří přispívají organizaci byli uznáváni a odměňováni jak peněžně, tak i nepeněžně (např. projevy uznání). (Armstrong, 2015)

Koubek (2015) definuje odměňování, jako že ŘZL neznamena pouze mzdu či plat, popřípadě jiné peněžní formy, které jsou zaměstnanci poskytovány, ale i povýšení, uznání od kolegů nebo vyšších pozic.

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců – slouží k vytvoření, uchování či rozšiřování znalostí pracovníků, které poslouží k dosažení požadované práce a plánu. (Armstrong, 2015)

Péče o zaměstnance – Způsoby, kterými jsou pracovníci ovlivněni a motivováni pro výkon dohodnuté práce a dosažení cíle. Jedná se zejména o jejich pracovní dobu, prostředí a kolektiv, či ochranu při manipulaci s danými stroji.

Motivace - vyjadřuje, do jaké výše jsou lidé ochotni vykonat práci. U motivace je také důležitý způsob chování každého zaměstnance a vysvětluje, jak jsou lidé v dané situaci aktivní a zapojení do splnění cíle. (Šikýř, 2010)

Motivace také obsahuje:

Stimulaci – působení okolních činitelů, které povzbuzují člověka k lepšímu výkonu, zejména pozitivní povahy.

Motivátor – je emoce, která pomáhá udělat správný krok. Člověk se motivátorem většinou ovlivňuje. (Publi.cz, 2014)

1.1.1 Typy motivace

Vnější – okolnosti a podněty, které člověk získává od svých vedoucích či jiných osob na vyšších pozicích pro dosažení lepšího výkonu v podniku. Jedná se zpravidla o povýšení, zvýšení mzdy. (Armstrong, 2015)

Vnitřní – jsou to faktory, které si každý člověk ovlivňuje sám a vytváří si určitý způsob chování. V lidech to poté může vyvolat například odpovědnost, či pocit důležitosti a kontrolu nad vlastní odvedenou prací. (Armstrong, 2015)

Cílem těchto aktivit je proto fungování jednotlivých činností a jejich vzájemné propojování, které je pak směřováno pro dosažení daného výkonu. (Armstrong, 2015)

Další cíle řízení odměňování jsou:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.

1.1.2 Systém odměňování

Kvůli tomu, aby výše uvedené cíle byli splněny, jsou zařazeny do systému odměňování, který tvoří:

- **Strategie odměňování** – stanovují, co daný podnik zamýšlí dělat v oblasti vytvoření a realizace politiky, praxe či jiných postupů odměňování k dosažení podnikatelských cílů.
- **Politika odměňování** – obsahuje návod pro rozhodování a určité kroky.
- **Praxe odměňování** – tvoří struktury tříd a sazeb, metody, hodnocení práce a další programy, které slouží k realizaci strategie a politiky odměňování.
- **Procesy odměňování** – tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování.

- **Postupy odměňování** – používány v zájmu udržení systému k zabezpečení toho, aby fungovaly účinně.

1.2 Získávání a výběr pracovníků

Cílem této činnosti je nalákat, zaujmout a získat kvalifikovanou pracovní sílu. Zaměstnavatel by měl zveřejnit konkrétní a jasně stanovené předpoklady pro pracovníka a ve zkratce představit i organizační kulturu. Těmito způsoby si poté snadněji vybuduje silnou základnu pro svou pracovní sílu. (Dvořáková, 2012)

Je na zaměstnavateli, zda bude prosazovat také politiku rovného zacházení v této oblasti. Jedná se zejména o:

- aktivní rozšiřování počtu žadatelů o práci, v souladu s jejich zkušenostmi z oblasti praxe a kvalifikací, bez náznaků diskriminace,
- stanovení podílu žen na pracovišti,
- systematickou přednost při získávání a povyšování ženám a příslušníků menšin. (Dvořáková, 2012)

Koubek (2015) definuje, že by při výběru zaměstnanců měli být brány v potaz nejen odborné zkušenosti a kvalifikace ale také osobní charakteristiky uchazeče. Měl by také mít strategickou povahu.

Ve výběrovém procesu se dále posuzuje také to, zda je uchazeč dostatečně způsobilý vykonat přidělenou práci na dané pozici. Musí se tedy specifikovat kritéria, která budou použita při hodnocení a výběru. (Koubek, 2015)

1.2.1 Adaptace pracovníků

Adaptace pracovníků je v bakalářské práci zařazena z důvodu její důležitosti v procesu utváření mezilidských vztahů. První dny, týdny nebo i měsíce jsou pro zaměstnance nejpodstatnější, z hlediska vytvoření přátel a dobrého kolektivu. Pokud na pracovišti panuje přátelská atmosféra, i mezi „nováčky“, má to velice dobrý vliv na chod a dosažení cíle podniku.

Dvořáková (2012) definuje adaptaci jako formalizované začlenění nového zaměstnance, do pracovního prostředí a komunity organizace.

Účel adaptace:

- snížit ztráty na produktivitě,

- zvýšit pracovní spokojenosti.

Koubek (2015) naopak definuje adaptaci jako orientaci v daném podniku. Pro každý druh pracovního místa by měl být uveden specifický program aktivit, které vedou ke začlenění pracovníka a dochází tak k rychlejšímu seznámení se s kolektivem.

Proces adaptace probíhá ve dvou fázích:

- Pracovní adaptace – dochází ke seznámení s pracovištěm, konkrétním pracovním místem a jeho požadavky, ale jsou zde zahrnuty i proces zvládnání změn v pracovním prostředí a přidělování těžších úkolů.
- Sociální adaptace – začlenění zaměstnance do dané pracovní skupiny, vytvoření kolektivu. Tento proces nastává při změně postavení zaměstnance v pracovní skupině.

Dvořáková (2012) říká, že adaptační program může zahrnout specifické orientace podle daných skupin zaměstnanců.

1.2.2 Adaptační rozhovor

Tento rozhovor by měl sloužit jako nástroj pro objasnění nejasností podřízeného před nástupem k výkonu povolání. Cílem je zodpovězení veškerých dotazů podřízeného, přičemž by na jeho straně neměly vznikat žádné další otázky ohledně pracovního místa. Rozhovor je rozdělen na dvě části. První je všeobecná, kdy dochází k seznámení s organizací. Jedná se zejména o pravidla, předpisy a směrnice v oblasti BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) atd. Ve druhé části, která je již vedena na daném pracovišti, je zaměstnanec obeznámen s požadavky kolem jeho výkonu práce a setkává se se svým školitelem. (Stýblo, 2003)

Stýblo (2003) rozhovor zaměřuje na cíle:

- pracovník má jasno o svých povinnostech a odborných znalostech,
- projednání dalšího rozvoje zaměstnance,
- vzájemná komunikace mezi pracovníkem a vedoucím pro podporu adaptace.

1.2.3 Adaptační balíček

Spousta organizací má stanovené své balíčky, které slouží k lepšímu pochopení fungování společnosti. Koubek (2015) vidí výhodu jako to, že zaměstnanec si dané materiály prostuduje a vzniklé nejasnosti si nechá vysvětlit později.

Balíček by měl především obsahovat:

- popis pracovního místa,
- informace o pracovních podmínkách,
- vnitřní předpisy (organizační řád),
- zásady firemní kultury,
- informace o možnostech stravování a hygienických podmínkách,
- potřebná školení, trénink, školení BOZP a požární ochrany,
- principy spolupráce s ostatními spolupracovníky,
- způsoby jeho docházky, hlášení absence či pracovní neschopnosti.

1.3 Modely řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se zabývá dvěma modely v oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou využívány ve fungování a vztazích na pracovišti nebo také v rozvoji podniku. Do této práce byli vybráni, protože zahrnují především chování zaměstnanců a jejich vzájemnou toleranci či pomoc na pracovišti, nebo také způsoby, jakými zvýšit výkonnost podniku.

1.3.1 Model shody

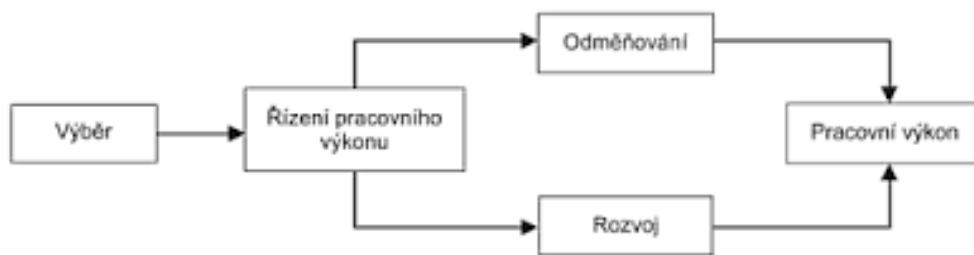
Tento model byl vytvořen Michiganskou školou a vznikl na její půdě (zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem v souladu s organizací.) Jedná se o jednu z prvních formulací v této oblasti. Pojednává o systémech lidských zdrojů, které by měly být řízeny tak, aby byli v souladu se strategií organizace. Tento cyklus je tvořen čtyřmi procesy či funkcemi vykonávanými ve všech organizacích.

Výběr – propojení lidských zdrojů s pracovními místy.

Hodnocení – řízení pracovního výkonu.

Odměňování – nejvíce využívaný nástroj organizace. Je třeba odměňovat krátkodobé i dlouhodobé výsledky a docílit toho, aby podnik fungoval jak v současnosti, tak i v budoucnosti za vynaložení určitého úsilí.

Rozvoj – Rozšíření pracovní skupiny schopných, motivovaných a kvalitních pracovníků. (Armstrong, 2015)



Obrázek 1. Model shody

Zdroj: (Armstrong, M. 2007, str. 29)

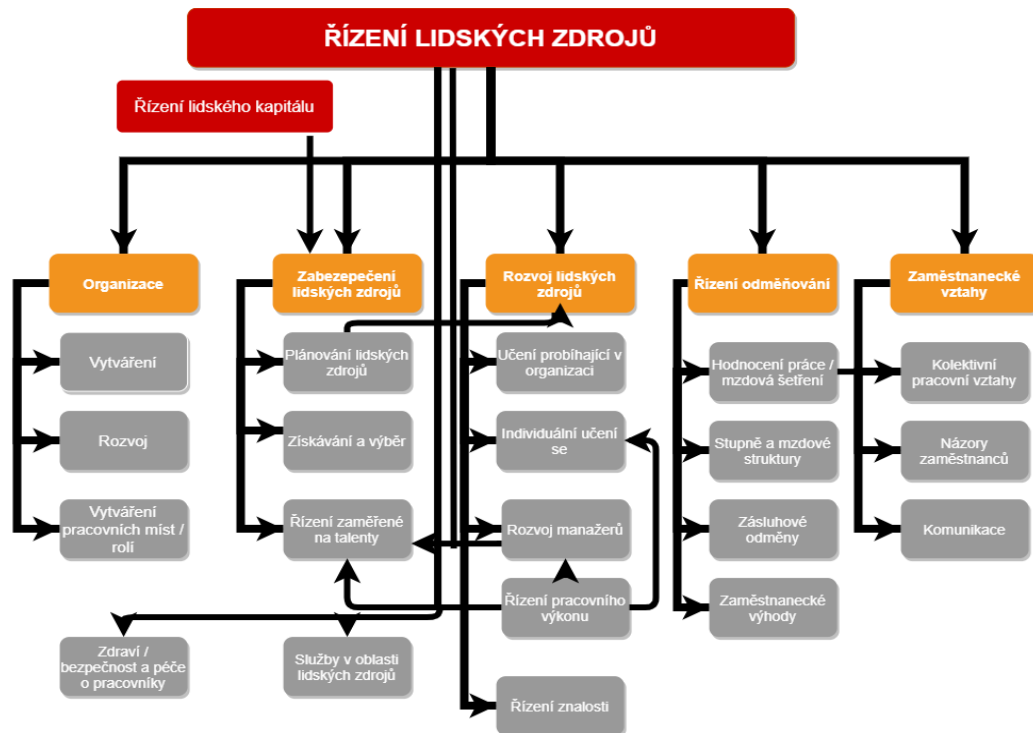
1.3.2 Harvardský systém

Další zakladatelé v této oblasti byli z harvardské univerzity, z čehož vyplývá název Harvardský systém. „*Systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit*“. (Armstrong 2007, str. 30), Manažer by si měl představit, jak si přeje vidět své zaměstnance, kteří pro něj pracují, jaký mají potenciál pro další rozvoj a kolik praxe pro dosažení budoucích cílů. Bez těchto vizí, kterých dosahují a nabízí pouze manažeři, by toto řízení zůstalo pouze souborem činností, na základě kterých, se budou řídit pouze svými ozkoušenými metodami.

Beer a jeho tým pak zjistili, že v dnešní době je mnoho situací a tlaků zejména stresových, při kterých je vyžadován jiný úhel pohledu. Kvůli těmto tlakům vzniká dlouhodobé řízení a jsou zaváděny způsoby, v rámci, kterých by měli manažeři na své pracovníky vzhlížet s respektem a vážít si je jako bohatství, a ne je brát pouze jako další nepotřebné části podniku. Výhody tohoto systému:

- zahrnuje uznávání širokého spektra zájmů zainteresovaných stran,
- uznává způsoby volby strategie u manažerů, a doporučuje, aby byly uváděny v souladu s logikou trhu výrobku se sociálně kulturní logikou.

Tento model měl jak na praxi, tak i teorii v oblasti řízení velký vliv, protože dbal na skutečnost, že řízení se dotýká všech zaměstnanců a manažerů v podniku, a ne pouze pracovníků z oblasti personalistiky. (Armstrong, 2015)



Obrázek 2. Harvardský systém

Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2015, s. 31)

1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení je především, aby podnik zvládal a dosahoval svých stanovených cílů, k jejichž realizaci dopomáhají především pracovníci. Celý systém by pak měl být schopen poznávat a využívat nové příležitosti které mu jsou nastaveny. (Armstrong, 2015)

Dvořáková (2012) považuje za jeden z cílů také zkvalitnění pracovního života v rámci utváření firemní kultury. Popisuje také, že personální útvar a jejich práce je součástí vedoucích pracovníků zejména na organizační a kontrolní roli.

1.4.1 Řízení lidského kapitálu

Armstrong (2015) říká, že systém je tvořen zaměstnanci v podniku, pro který pracují a odráží se od nich veškerý úspěch celého podnikání. Lidský kapitál je jedním z největších bohatství celého podniku a je třeba jej nepodceňovat. Zahrnují se sem také kroky, které mohou v budoucnu vést ke zdokonalení pracovníků a uspokojení potřeb firmy, pro dosažení úspěchu. Z hlediska zaměstnanců se zde jedná také o jejich proškolení, odměňování podle dosaženého

výkonu, či samotný výběr nových pracovních sil. Na základě dobré motivace je poté postaven kvalitní provoz organizace.

Hlavním cílem těchto zdrojů je, aby si organizace vybuodovala kvalitní pracovní sílu, motivovanou a kvalifikovanou. Jedná se i o účast v řízení nových talentů, způsoby v různých oblastech jejich vzdělání, zabezpečení a hlavně rozvoji. Toto řízení se však daleko podrobněji zaměřuje na pracovní sílu.

1.4.2 Řízení znalostí

Jedná se o způsob ať už vytvoření, získávání, ovládání či sdílení veškerých znalostí, které slouží ke zdokonalení výkonu v organizacích. Cílem je rozvoj firmy na základě dovedností, jež jsou výsledkem školení uvnitř organizace.

1.4.3 Řízení odměňování

Tento způsob slouží především k motivaci zaměstnanců a zvýšení jejich pracovního výkonu a také aby byli hodnoceni úměrně svým dovednostem.

1.4.4 Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvoření kvalitního prostředí, kde spolu budou zaměstnanci vycházet a nebude docházet ke konfliktům. Nemusí se však jednat pouze o pracovníky, ale například také o jednání mezi zaměstnanci a manažery vzájemně. (Armstrong, 2015)

Prvky zaměstnaneckých vztahů:

- komunikace s pracovníky a jejich zapojování do určitých činností,
- vytváření pravidel a vzájemné tolerance mezi pracovníky,
- uplatňování nových systémů pro řešení konfliktů. Slouží to především k odměňování zaměstnanců.

Pro řešení a zdokonalení zaměstnaneckých vztahů existují 4 způsoby:

- **nepřátelský** – podnik nerespektuje názory svých zaměstnanců, jedná dle vlastního uvážení a pracovníci poté nemají tak velkou motivaci danou prací vykonat,
- **tradiční** – pracovní vztahy, na základě kterých vzniká komunikace mezi manažerem a zaměstnanci, manažer předkládá návrhy a zaměstnanci projevují vlastní názor,
- **partnerský** – větší zapojení pracovníků do realizace projektu či cíle, ale pořád si manažeři drží nadřazenost a rozhodování návrhů,

- **sdílení moci** – jsou každodenně zapojováni do veškerých návrhů. (Armstrong, 2015)

2 FIREMNÍ KULTURA

Tato kapitola se zabývá především děním na konkrétním pracovišti. Firemní kultura je nedílnou součástí oblastí mezilidských vztahů. Její vývoj se odráží na výkonnosti celého podniku.

Barták (2006) firemní kulturu pokládá za souhrn trvalých (především dlouhodobě udržovaných) představ, přístupů či hodnot sdílených ve firmě. Firemní kultura je ovlivňována jak faktory vnějšími, tak i vnitřními. **Mezi vnější** je možné zařadit např. politický či ekonomický systém, společenskou etiku, nebo dynamiku trhu. **K vnitřním** pak patří zájmy managementu nebo vlastníků, firemní politika, procesní řízení či strategie firmy.

Firemní kultura současně představuje firemní filozofii či vize a hodnoty související s rozvojem orientací firmy a jejich zaměstnanců. Veškeré uvedené hodnoty sdílené ve firmě slouží převážně k adaptaci a integraci zaměstnanců, projevující se jednotnou společných norem a jednání.

Lukášová (2010) definuje, že kultura není vrozená, nýbrž se ji člověk učí celý život. Zvyky jsou předávány rodiči, a proto dochází k předávání zkušeností z generace na generaci.

Firemní kultura má své úrovně definované na několik částí:

- úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují),
- spojená s náležitostí pohlaví (mužská a ženská kultura, mužské a ženské role),
- spojená k určité generaci (generace se liší svými hrdiny, či rituály),
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží.) (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Podniková kultura má v organizaci významnou roli. Prolíná se do všech procesů, které podnik provádí. Velmi ovlivňuje vztahy zaměstnanců na pracovišti, vztahy zaměstnanců a jejich nadřízených nebo také spokojenost s jejich pracovní pozicí. Pokud je kultura dobře nastavena, dá se považovat za silnou, stabilní a připravenou na změny na trhu, přičemž je schopna odolat konkurenci. Firemní kultura také slouží k dosažení cílů, které si podnik stanovil. (Lukášová, 2010)

2.1 Definice firemní kultury

Definice firemní kultury není jednotně stanovena a každý z autorů se tak na ni dívá z poněkud odlišného úhlu. Proto může být, mimo firemní, nazývána také jako podniková či organizační kultura. Pojem organizační kultura se ovšem řadí spíše mezi obecnější označení. V této práci jsou zmíněna všechna označení firemní kultury.

Uvedeny jsou také další definice jiných autorů:

Šigut (2004) definuje podnikovou kulturu jako značení přístupů, hodnot, představ a norem sdílených ve firmě.

Lukášová (2010) popisuje firemní kulturu jako subsystém organizace, který determinuje efektivitu organizace v dosažení jejich cílů a kvalitu pracovního života členů organizace.

Kultura se projevuje především:

- týmové spolupráci,
- ochotě hledat nové postupy, zkusit je a získat výzvu ke zvýšení efektivnosti řízení,
- zvýšení výkonnosti a ziskovosti.

Celkový rozvoj této kultury předpokládá nejen způsob vedení zaměstnanců a jejich kvalitní získávání informací o dění v podniku, ale také sdílení jejich posláních či vizí a motivaci pracovníků. (Barták, 2006)

Gregar (2010) firemní kulturu definuje jako jednání a myšlení zaměstnanců organizace. Tvoří také jednotu společných představ a norem, které se projevují navenek jako forma vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci.

2.2 Složky firemní kultury

Jedná se o prvky a prostředky, které lze v podnikové kultuře využít. Tyto prostředky tvoří základní kameny pro firemní kulturu.

Lukášová (2010) uvádí mezi složky firemní kultury například: hodnoty, symboly, artefakty, normy, postoje, či základní přesvědčení.

2.2.1 Hodnoty

Jedná se o základní pilíř firemní kultury. (Lukášová, 2010)

Hodnoty se liší v souvislosti mezi osobou a skupinou. Hodnotu, kterou bere člověk sám na sebe, si vyloží jako individuální záležitost. Skupinová má pak napomoci k vylepšení výkonu celé organizace. Takovou hodnotou může být například vzájemné vycházení v kolektivu atd.

2.2.2 Postoje

Lukášová (2010) popisuje, že postoj lze chápat jako reakce člověka na danou situaci, ve vztahu k nabídce, zboží či jiné osobě, ať už na stejné pozici nebo nadřízeného.

2.2.3 Základní přesvědčení

Základní přesvědčení je dle Lukášové (2010) definováno jako pravdivé a nezpochybnitelné fungování reality. Zaměstnanci jsou tak odolní vůči různým změnám.

2.2.4 Symboly

Do této oblasti patří prvky podnikového designu, ale také jsou zde obsaženy osoby, které lidé uznávají. Může se jednat o vedoucí pracovníky např. ředitel, šéf společnosti, či jiné velmi vážené osoby. Mezi významná jména z oblasti podnikové kultury patří ku příkladu Tomáš Baťa či Steve Jobs.

2.2.5 Artefakty

Jedná se o materiální projevy a změny. (vzhled budovy, vybavenost kanceláří, rekonstrukce, publikace, vizitky), ale i nemateriální projevy (mýty, historie). Armstrong (2015) zahrnuje do artefaktu jazyk doručeného e-mailu, sdělovací prostředky nebo vzájemnou komunikaci. Artefakty mohou také sloužit k odhalování a prozrazování různých informací.

Lukášová (2010) uvádí jako materiální artefakty např. hmatatelné výtvořy, vybavení pracovního prostředí, dokumentaci nebo benefity pro zaměstnance. Mezi nemateriální artefakty pak řadí zvyky, rituály, různé ceremoniály nebo hrdiny.

2.2.6 Jazyk

Lukášová a Nový (2004) definují jazyk jako nástroj, který zprostředkovává a organizuje normy, jež prostřednictvím historek z minulosti propojují současnost.

2.2.7 Zvyky

Jedná se o ustálené způsoby chování, které jsou v podniku používány. Mezi zvyky se mohou řadit např. výročí společnosti, firemní večírky nebo narozeniny zaměstnanců. Konají se podobně jako rituály na stejném pracovním či jiném prostředí. Např. uvítání zaměstnanců do vyšších pozic.

2.2.8 Normy

Jedná se o postupy, které říkají, jak by lidé měli jednat ve společnosti, co mají dělat nebo říkat, či dokonce jak se mají oblékat.

2.3 Význam firemní kultury

Firemní kultura má za důsledek zvýšení výkonu firmy a efektivnosti. S firemní kulturou jsou také spojené některé bariéry, které se v podnicích objevují a je třeba je překonat. Šigut (2004) je definuje takto:

- bariéry ekonomických zájmů podniku,
- kompromisy mezi příkazy vedení a motivací zaměstnanců,
- určit nedůvěru, kterou mají řádoví zaměstnanci vůči vedení a vlastníkům firmy.

Tyto překážky bývají převážně mezi zaměstnanci, kdy mohou vznikat různé problémy jak na společném pracovišti, tak i z různých pracovních pozic. Většinou to jsou problémy mezi vysoce postavenými pracovníky a dělníky. Armstrong (2015) uvádí, že důležitá je také vzájemná pomoc na pracovišti.

Firemní kultura tak utváří základní kámen k vytvoření prosperující a ziskové společnosti, která bude vysoce konkurenceschopná a bude mít prostor nadále se rozvíjet. Podniková kultura má ale vliv na společnost i ze vnějšku. Výsledky vnějšího působení mohou být například metody, díky kterým podnik hledá své nedostatky a snaží se najít řešení pro efektivnost a schopnost vyrovnat se s okolím a konkurencí.

2.4 Silná a slabá firemní kultura

Vytvoření firemní kultury závisí na více faktorech. Mohou být různé a každý podnik si rozhoduje sám jaké to budou. Tyto dvě oblasti závisí na získání poznatků pro zaměstnance od svých manažerů.

Silná firemní kultura – prvky, které si podnik zavedl jsou vnímány kladně. Pracovníci jsou s nimi obeznámeni a přijímají je pozitivně. Jestli bude její charakter pozitivní nebo negativní záleží na jejím obsahu. Prvky mohou být přesvědčení, hodnoty, postoje nebo artefakty).

Slabá firemní kultura – prvky nejsou dostatečně vnímány, popřípadě o nich zaměstnanci nemají dostatečné informace a nejsou s nimi obeznámeni, nevnímají je tudíž jak by měli. Kultura se proto oslabuje a s tím i spojené fungování celé společnosti, protože pracovníci vnímají dané prvky individuálně a každý si jejich důležitost rozhodne sám. Snadněji se zde však zavádí různé změny pro zvýšení efektivity práce zaměstnanců. (Lukášová, 2010)

2.5 Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy jsou jednou z hlavních částí firemní kultury. Odráží se na nich celé fungování podniku a vzájemné vycházení zaměstnanců.

Jedná se o interpersonální vztah jedné osoby k jiné. Patří sem také prostředí, ve kterém se člověk nachází a jakým způsobem je ovlivňován. Nejideálnější je člověk, který je pozitivně naladěný a dodává energii svému okolí. Bohužel do mezilidských vztahů můžou být zařazeny i negativní nálady a prožitky. Negativní vlastnosti člověka proto mohou působit různými vlivy na okolí, přičemž se v některých případech jedná i o častější projevy.

Mezilidské vztahy patří mezi jednu z hlavních součástí života, protože ovlivňuje chování nejen k vlastní osobě, ale také k našim nejbližším přátelům. Jsou tedy souhrnem vlivů, kterého člověka ovlivňují. Mají vliv na to, jak se člověk v dané situaci cítí, jestli je spokojený s tím, co má a jak vychází s okolím. (Slaměník, 2011)

2.6 Komunikace v mezilidských vztazích

Devito (2008) popisuje komunikaci jako proces vzájemného propojení dvou nebo více lidí, kdy dochází k výměně názorů, či sdělování různých prožitků. Tento proces je velmi náročný zejména na lidskou psychiku, který má 3 fáze: **permanentní, neopakovatelnou a nevratnou**.

Dvořáková (2012) definuje komunikaci jako přirozený projev lidí v jakémkoliv prostředí. Jedná se především o vyměňování pracovních názorů, zkušeností či jiných informací, které slouží k chodu podniku.

Interní komunikace je dle Dvořákové (2012) nikdy nekončící proces, kterého se účastní všichni zaměstnanci podniku od mistra výroby až po dělníka.

Mezilidskou komunikaci dělíme na dvě složky:

- **verbální** – tu tvoří psaná nebo mluvená komunikace,
- **neverbální** – tvořena převážně řečí těla a prací s hlasem (Devito, 2008).

Vymětal (2008) dále uvádí např. (sestupnou, horizontální) Nejčastější je však výskyt písemné a ústní komunikace.

Sestupná komunikace – jedná se o komunikaci od nadřízených k podřízeným. Realizována je pak pracovními pokyny, instrukcemi, či manuály.

Horizontální komunikace – jedná se o komunikaci pracovníků na stejné pozici, či daného týmu. Tento způsob slouží k efektivnímu fungování organizace.

Komunikační dovednosti

Devito (2008) uvádí, že komunikační dovednosti, které lze získat ze studia interpersonální komunikace, patří:

Dovednost prezentovat sebe sama – jako sebejistého, přístupného a důvěryhodného člověka. Komunikační dovednosti mohou také sloužit pro vyzrazení informací o negativních vlastnostech dotyčného jedince

Dovednost vztahová – pomáhá navázat nové vztahy, kolektivní, přátelské, obchodní vztahy, nebo udržovat vzájemné vazby s rodinnými příslušníky

Dovednost vést rozhovory a pohovory – tento způsob komunikace získává informace o uchazeči na danou pracovní pozici, úspěšně uvést sebe, efektivně se účastnit různých pohovorů.

Dovednost prezentace – umět sdělovat informace různě velikým skupinám posluchačů a ovlivňovat jejich postoje a chování

2.7 Komunikace v organizaci

Tato komunikace, jinak označována jako interní komunikace, je považována za komunikaci uvnitř podniku. Problémy v podniku jsou ve většině případů způsobeny špatnou komunikací.

Vnitropodniková komunikace plní tyto funkce:

- výměna potřebných informací,

- nápomoc rozlišení členů organizace od nečlenů,
- motivuje zaměstnance k hledání nových řešení a postupů pro úspěch organizace.

Vymětal (2008) uvádí, že je jedním z hlavních bodů přesvědčit spoluzaměstnance, aby komunikovali s vedením organizace otevřeně, především bez strachu a projevu vlastního názoru.

Dobrá a pravidelná komunikace je úspěchem ke kvalitnímu výkonu firmy a prospívá také podnikové kultuře. V komunikaci může být za největší problém považována iluze, že k nějaké interní komunikaci vůbec došlo.

Vymětal (2008) dále uvádí tyto tři klíčové faktory pro komunikaci v organizaci:

- kromě informací jde o postoje a důvěru,
- povaha manažera – jeho pozitivní postoj, vstřícnost, komunikační dovednosti,
- mimořádný význam interní komunikace – příprava zásadních změn v podniku.

2.7.1 Komunikace vedoucího

Vymětal (2008) uvádí, že komunikace vedoucího pracovníka s ostatními zaměstnanci je jedním z hlavních projevů firemní kultury. Jedná se o nenahraditelný zdroj informací „zdola“ za pomoci zpětné vazby od podřízených.

Pro komunikaci s podřízenými jsou také dle Vymětala (2008) **definovány tyto zásady:**

- komunikace jako oboustranný proces, kdy je zahrnováno poskytnutí informací a získání zpětné vazby,
- při předávání informací se ujistit, jestli bylo vše srozumitelné a jasné,
- naslouchat zaměstnancům a respektovat jejich názory.

Pro komunikaci by měl nadřízený používat určité postupy. Jeho výběr se pak odráží na chodu celé firmy. Vymětal (2008) proto uvádí také těchto pár základních:

Informování – jedná se o nejčastější postup. Vedoucí má podřízeným sdělovat informace ve srozumitelné podobě, včetně vlastní představy o výkonu práce a měl by být připraven diskutovat.

Instruování – je definováno určitými návody, směrnicemi, nebo instrukcemi, jak něco provést. Tento postup se řeší otázkami kdo, co, proč a jak má daný úkol podřízený provádět. Opět je důležitá zpětná vazba.

Poskytování zpětné vazby – komunikační proces, který umožňuje vedoucím, podřízeným i ostatním členům zjistit, jak daný podnik prosperuje a co podřízeným vyhovuje nebo co by chtěli změnit. Toto poskytování může být **vědomé** (souhlas s podaným návrhem termínu na dokončení úkolu) nebo **nevědomé** (mimika obličej, gesta).

Chválení – hraje podstatnou roli při lepším výkonu pracovníků, bez jakýchkoliv ekonomických nákladů. Dá se chápat také jako motivační prvek. Oceňovat zaměstnance způsobem že je ocení za nadprůměrný výkon na veřejnosti, je základní povinnost nadřízeného.

2.7.2 Komunikace podřízeného

Jedná se o vzestupnou komunikaci. Tedy vztah podřízený vs. nadřízený. Jedním z hlavních kroků je vzájemná spolupráce a chápání, především v případě, kdy se jedná o pracovní styl nebo jiné potřeby.

Mezi nejčastější metody vzestupné komunikace tak můžeme zařadit např. zpětnou vazbu, schránku pro vlastní návrhy, nebo diskuze na školeních či poradách v rámci každé pracovní skupiny.

Vymětal (2008) uvádí mezi další **zásady efektivní komunikace** podřízených vs nadřízený především:

- Zdvořilé, slušné a loajální chování,
- pravidelná komunikace a jednání s respektem,
- vzájemná důvěra,
- skrytí negativní emoce a podezírání.

V komunikaci s nadřízeným by se podřízení měli zajímat o to, jak vycházet vzájemně co nejlíp. Měl by být dodržen také respekt k vedoucímu, vzhledem k jeho zkušenostem a solidaritě. To vyplývá ze samotného postavení nadřízenosti a podřízenosti.

Řešením celé této problematiky by tak měl být zejména trénink. Podřízený tak může zmenšit svůj strach komunikace s nadřízeným a může i klesnout příliš vysoký strach z respektu. Příčinou těchto událostí může být také nízké sebevědomí podřízeného.

Jedním z hlavních prvků této komunikace, je umění pochvaly či ocenění od vedoucího. Tento stimul však může vést ke kladným prvkům v rozvoji zaměstnanců. Jak uvádí Vymětal (2008), pochvala může být také způsob motivace pro vyšší výkon pracovníka.

3 ŠIKANA

V této kapitole bude popisována šikana na pracovišti a její další formy. Jedná se o jedno z aktuálních témat v této oblasti, zejména protože manažeři a jiní pracovníci jsou vystavováni obrovskému nátlaku a stresu, v důsledku čehož dochází k narušení pracovních vztahů. Jedná se o způsoby obtěžování, které mohou být pro lidskou psychiku těžce snesitelné. Podnik, kde se tato šikana děje, popřípadě se domnívají, že by u některých pracovníků mohla nastat, by měl s těmito problémy pracovat a řešit je. (Armstrong, 2015)

3.1 Jak rozeznat šikanu?

V pracovním prostředí lze rozeznat šikanu tak, že v kolektivu panuje špatná nálada, nepřátelská atmosféra, nebo celkové vztahy, které přesahují až do ponižování a jiných forem šikany. (PČR, 2020)

3.2 Způsoby šikany na pracovišti

- **Fyzická agrese** – realizována za pomoci fyzického násilí, v některých případech mohou být použity i různé předměty (vyskytují se však velmi málo).
- **Slovní agrese a zastrásování** – agresor svoji oběť ponižuje, zesměšňuje před kolektivem nebo pouze osobu samotnou, můžou být použity i výhrůžky kdy oběť dostane strach a udělá co od ní agresor žádá.

3.3 Řešení šikany

Způsoby řešení šikany na pracovišti je mnoho. Hlavní je ovšem prevence, která má v co nejvyšší míře zabránit, aby k šikanování vůbec docházelo. Nejdůležitější prevencí je však vytvoření příjemného pracovního prostředí s ideálními podmínkami a dobrý pracovní kolektiv. (Magazín bezpečnostpráce.info, 2019)

4 DALŠÍ FORMY ŠIKANY

Na pracovišti se objevují různé formy šikany, které detailněji přibližuje následující kapitola.

4.1 Mobbing

Jedná se tedy o sociologický pojem, kdy skupina lidí šikaneje danou osobu převážně psychickým způsobem. Mobbing se v dnešní době dostává do popředí druhů šikany na pracovišti, díky agresivitě a stresu, kterým jsou zaměstnanci čím dál častěji vystavováni z důvodu vysokého nátlaku od nadřízených. (Znalostní systém prevence rizik, 2016)

4.1.1 Znaky mobbingu

Existují podmínky, které musí být splňovány, aby bylo možné tuto šikanu za mobbing považovat. Převahuje, proto spíše psychické napadání jak fyzické. Mezi základní znaky patří:

- provádění minimálně jednou týdně po dobu půl roku,
- pravidelnost a opakovatelnost,
- nelítost, bezcitnost,
- nepřátelská komunikace,

(Znalostní systém prevence rizik, 2016)

4.1.2 Průběh mobbingu

Pokud se na mobbing přijde včas, není potřeba dodržet všechny body. (Znalostní systém prevence rizik, 2016)

4.1.3 Konflikt a jeho vznik

Jedná se o nedokončený, či nevyřešený problém. Může být i banální, v podstatě nevýznamný. Pokud se na tento konflikt nepřichází, dochází ke stupňování a následnému **psychoteroru**.

4.1.4 Psychoteror

Oběť se stává terčem pravidelnějších a hlubších útoků. Nejprve mohou být slabšího rázu, ale mobber se dožaduje pozornosti a zjišťuje, kam až může ve snaze člověka psychicky zničit.

4.1.5 Zveřejnění případu

V této fázi už je psychoteror rozsáhlý, útoky jsou častější ale také horší a nepříjemnější. Mobber má takovou moc že k sobě zvládne připojit další jedince. Oběť je již v takovém rozpoložení že se nezvládá soustředit. Tato osoba je pak volána k nadřízenému, kde je vyčítána nedostatečná motivace. Nikdo tak nemá důvod hledat, že je něco špatně mimo danou osobu.

4.1.6 Vyloučení

V poslední fázi dochází proto k opuštění kolektivu a přeřazení do jiného oddělení, podání podřadných prací, kdy dojde tak k velkému nátlaku oběti až zaměstnání ukončí. (Znalostní systém prevence rizik, 2016)

4.2 Techniky mobbingu

Útoky mobbera se dají rozdělit jako například:

- **obtížná komunikace** – skrýt veškerou svou vinu, tak aby za následky mohla oběť. Neformuluje jasné věty, dochází k jejich nesouvislosti. Oběť se proto cítí bezradná,
- **slovní útoky** – není sdělováno nic nepřímo, pouze je zvyšována agrese na oběť, slovní nádavky, okřikování nebo skákání do řeči je hlavním znakem těchto útoků. (Huberová, 2006)

4.3 Důsledky mobbingu

Jsou to zejména psychické potíže, špatná soustředěnost, nespavost nebo narušené sebevědomí. Vzniká tak problémová osobnost. Tito lidé nemají chuť k životu, mohou mít tak hluboké problémy které vedou až k depresi.

4.4 Bossing

Jedná se o psychický teror na pracovišti. Může vzniknout z mobbingů. Rozdíl je však v tom, že bossing je teror z pozice nadřízeného na podřízeného. Tento způsob šikany může nastat zejména při špatném fungování firemní kultury, nebo strachu nadřízeného, protože je v ohrožení jeho pozice. (Business Animals.cz, 2020)

Projevy bossingu

- přehnané kontroly v plnění povinností,
- neschválení dovolené,
- zadání složitých úkolů (většinou takových, které podřízený nemá kvalifikaci je provádět),
- zesměšňování, naschvály.

Spouštěčem všeho může být právě strach ze ztráty pracovního místa. (Business Animals.cz, 2020)

4.5 Rasismus

Jedná se o nepřátelský postoj příslušníků jiné rasy nebo barvy pleti vůči ostatním. Zde jsou obětmi menšiny, které se liší především vzhledově, jazykově nebo profesionálně od ostatních. Příkladem mohou být pracovníci z Ukrajiny. Je to levná pracovní síla, která je dosazována do různých pracovních pozic, proto s těmito lidmi vznikají na pracovišti problémy.

Projevy rasismu

Rasismus se projevuje dvěma způsoby: rasovou diskriminací a rasovým násilím. Nejčastějším projevem rasismu je však rasová diskriminace.

Rasová diskriminace

Jedná se o rozdíly mezi biologickou rasou a menšinou. Jsou zavedeny různé formy zacházení a neúcty k menšinám. Ovlivňuje také odstupy mezi pracovníky, kteří nemusí menšiny přijímat.

Rasové násilí

Je obsaženo především fyzické napadení menšin. Může to být buď konkrétní napadení dané osoby, zabití, nebo poškození jeho majetku, vyhrožování rodině apod.(Linhart, 2017)

Shrnutí teoretických východisek

Teoretická část se zaměřila na oblast řízení lidských zdrojů a firemní kulturu. Každý podnik má stanovené své cíle, kterých má v plánu co nejrychleji a úspěšně dosáhnout. K tomu je potřeba především kvalitní kolektiv pracovníků. U řízení lidských zdrojů je proto důležité, aby nadřízení o své podřízené dostatečně pečovali, snažili se vyslechnout jejich návrhy a nápady, ale také aby byli dostatečně motivováni. Ti pak za splnění těchto faktorů budou odvádět vyšší pracovní výkon a firma dosáhne stanoveného cíle.

V další kapitole byla rozepsána firemní kultura, označována též jako podniková. Je to velmi rozšířená oblast, pod kterou spadají i mezilidské vztahy. Ty pak utváří atmosféru uvnitř podniku a vzájemné vycházení mezi kolegy. Podniková kultura může být dobrá, nebo špatná. Při dobré firemní kultuře je vyhovující atmosféra v podniku, kolektiv spolupracuje a prvky, které byly podnikem zavedeny, vnímají zaměstnanci pozitivně. Opakem je pak slabá firemní kultura, kdy nadřízený podá své vize nesrozumitelně nebo částečně. Tudíž je zaměstnanci nesplňují, jak by bylo očekáváno.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SAVENCIA FROMAGE & DAIRY CZECH REPUBLIC, A. S.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na společnost Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, která se nachází v Jihomoravském okresním městě Hodonín. Sídli zde provozní závod, který se zabývá výrobou a vývojem tavených sýrů.

Z důvodu GDPR bakalářská práce nemůže zmínit podrobnější informace týkající se výrobních procesů či organizace práce.



Obrázek 3. výrobní hala společnosti Savencia

5.1 Historie společnosti

Kořeny této francouzské společnosti sahají až do roku 1956. O pár let později v roce 1962, se společnost rozhodla expandovat i do dalších evropských zemí. Jednalo se o Německo, Švýcarsko, Belgie ale také Itálii, kde se nacházely prodejní společnosti. Roku 1973 se v Hodonínské mlékárně, která patřila tehdejšímu podniku Lacrum Brno, začal vyrábět nový druh taveného sýru, který byl pojmenován jako *Apetito* podle slova *apetit*.

Roku 1992 se skupina stává předním výrobcem sýrů a společnost se dostává do povědomí i ostatních evropských států především Slovenska a České republiky. Zároveň v tomto roce Hodonínská mlékárna zprivatizována společností TPK (dřívější název společnosti Savencia), která patří pod společnost Pribina. V roce 2001 proběhla modernizace firmy. (Savencia, 2015)

5.2 Současnost společnosti

Společnost od roku 2016 se připojila k ostatním závodům Sedlčany a Pribina, kdy vystupují pod společným názvem Savencia. Všechny uvedené podniky se staly součástí společnosti Bongrain. Ze tří právnických osob tak byla vytvořena jedna. Společnost aktuálně zaměstnává více než 19 485 zaměstnanců a má sídlo ve 120 zemích, nejen v rámci Evropy. Další sídla má například v Chile nebo Brazílii. (E15.cz, 2010)



Obrázek 4. Logo společnosti Savencia (zdroj: www.savencia-fd.cz)

Organizační struktura

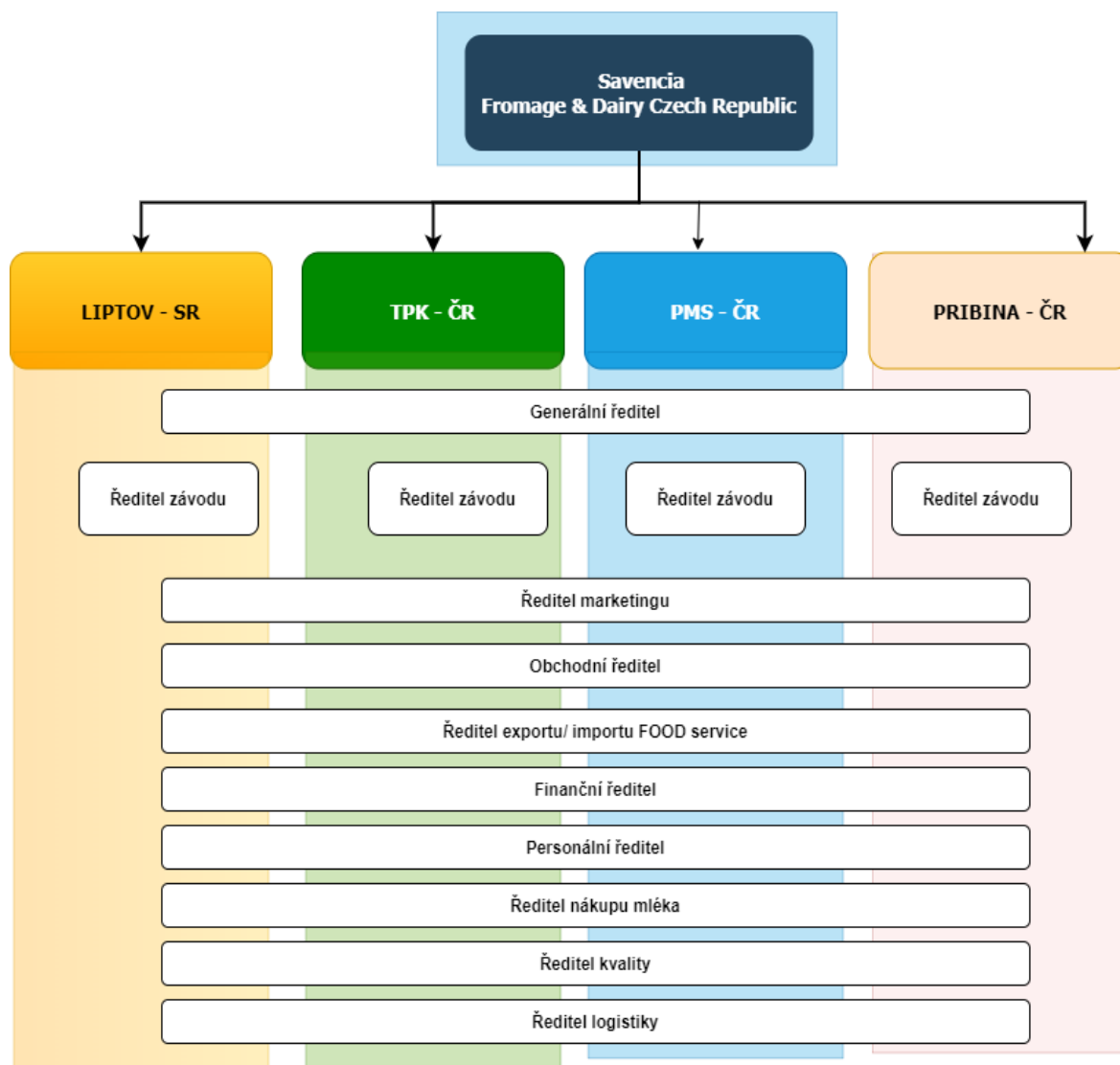
V České a Slovenské republice jsou čtyři výrobní závody, přičemž na nejvyšší pozici je generální ředitel pro Česko a Slovensko. Každý závod má pak svého ředitele a jiné společné ředitele, např. marketingu logistiky, nákupu mléka apod.

V Hodoníně pod ředitele závodu patří jednotlivý vedoucí, kteří jsou odpovědní za konkrétní oddělení jako vedoucí nákupu, manažer kvality, vedoucí údržby, atd.



Obrázek 5. Organizační struktura závodu Hodonín

Zdroj: (vlastní zpracování)



Obrázek 6- Organizační struktura skupiny Savencia Fromage & Dairy v České a Slovenské republice

Zdroj: (vlastní zpracování)

6 CÍLE A METODY BP

Praktická část rozebírá mezilidské vztahy na pracovišti. Hlavním cílem předložené bakalářské práce je analýza vztahů na pracovišti se zaměřením na cizí státní příslušníky. Další cíl je též zaměřen na podnikovou kulturu a podmínky zaměstnávání cizích příslušníků a jejich vztahy s ostatními kolegy na pracovišti. Dále se výzkum zabývá hodnocením celkové spokojenosti s pobytem na území České republiky.

K účelům byl využit dotazník, v němž respondenti odpovídají na dotazy týkající se spokojenosti s jejich zaměstnáním a atmosférou pracoviště. Na základě procentuálního vyhodnocení, vycházejícího z dotazníku, jsou zde pak za pomoci metody Checklist Analysis (CLA) stanoveny a vyhodnoceny otázky. V případě negativních odpovědí pak také důvody pro tuto volbu. Závěrem praktické části je předestření návrhů na opatření vedoucí ke zlepšení výchozí situace.

7 DOTAZNÍK PRACOVNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ Z UKRAJINY

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena technika sběru dat, kde jsou respondenty, které tvoří zahraniční zaměstnanci, pokládány otázky z oblasti mezilidských vztahů na pracovišti s nadřízenými, popřípadě v jednom kolektivu s ostatními zaměstnanci. Tyto vztahy jsou s využitím metody Checklist Analysis vyhodnocovány.

Cílem je zjistit, jaké jsou konkrétní vztahy na pracovišti v hledisku zaměstnanců cizích státních příslušníků spolu s „domácími“ zaměstnanci, či jejich vedoucími. Především jejich spokojenost s pracovním místem či kolektivem.

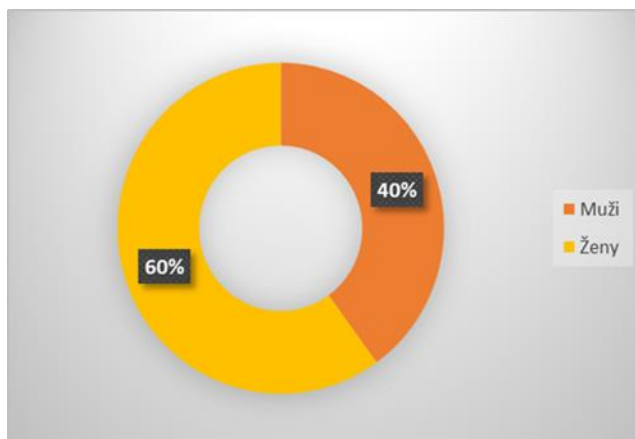
Popis dotazníku

Dotazníkové šetření se konalo v polovině března. Dotazníky byly následně rozdány mezi 20 kmenových zaměstnanců. Přičemž důvodem této volby byla limitující jazyková bariéra u agenturních zaměstnanců. Návratnost byla vyčíslena na 50 % (tedy 10 pracovníků). Toto šetření bylo ovlivněno důsledkem epidemie COVID-19, kdy na základě uzavření hranic většina zaměstnanců z Ukrajiny využila možnost pro návrat do rodné vlasti.

Dotazník je tvořen 19 otázkami, z největší části s uzavřenými odpověďmi. Jsou zde obsaženy také hodnotící otázky, zaměřené na vztahy vycházení na pracovišti, na stupnici 1-10. Uzavřené otázky se pak týkají zejména spokojenosti zaměstnanců s podnikem, či samotným pobytem v ČR. Dotazníky byly po e-mailové domluvě předány personalistce v elektronické podobě, následně v tištěné mezi pracovníky.

Cílová skupina

Dotazovanou skupinou byli pracovníci ze zahraničí, kteří pracují na různých pozicích a mění se i jejich kolektivní skupiny. Autorka bakalářské práce spolupracovala s výše uvedenou firmou, protože pro ni pracovala v rámci brigády a praxe. Je tedy detailně obeznámena s interními postupy i zaměstnaneckými skupinami.

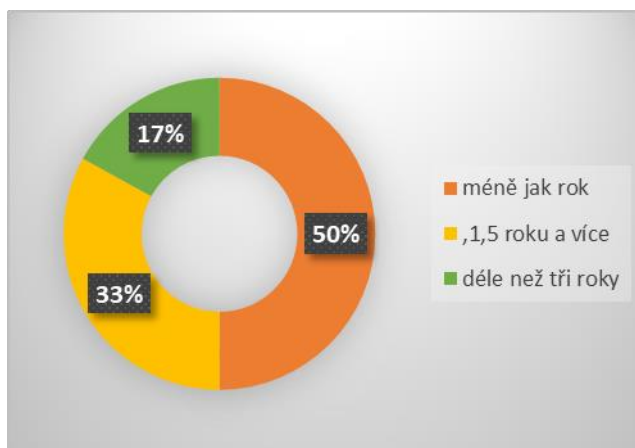


Graf 1– Skupiny dotazovaných (zdroj: vlastní zpracování)

Provedení dotazníku

V této kapitole bude rozepsána každá položená otázka z dotazníku a vyhodnocena procentuálně na základě odpovědí od respondentů.

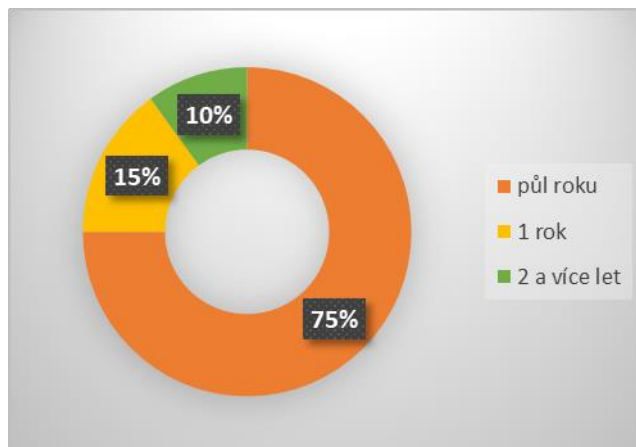
1. Jak dlouho bydlíte v ČR?



Graf 2 - pobyt v ČR (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že ze všech dotazovaných je nejvíce cizinců s trvalým pobytem v ČR minimálně půl roku. Jedná se především o členy rodiny. (sourozenci, manželé). Další část, tedy 33 % tvoří cizinci, kteří se zdržují 1,5 a více let, protože již měli předchozí zaměstnání v této zemi. Nejmenší podíl tvoří lidé, kteří se rozhodnou po 2 letech k návratu do své země.

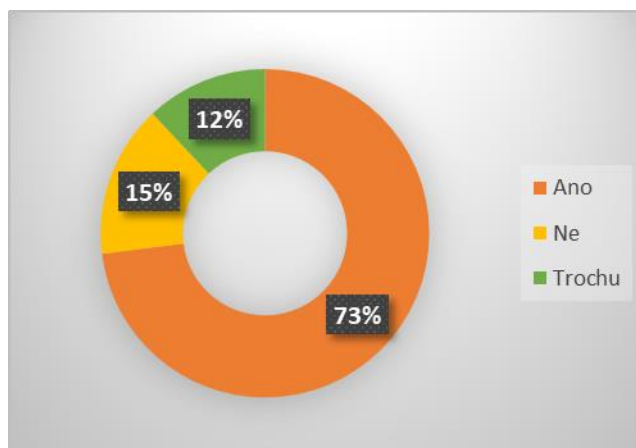
2. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?



Graf 3 – zaměstnání ve společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Z této otázky vyšlo, že většina respondentů pracuje pro společnost půl roku. Jedná se především o čerstvý příchod a přistěhování, popřípadě přechod z jiné společnosti, kdy jim nabídli lepší pracovní podmínky. Menší procentuální podíl pak tvoří zaměstnanci, kteří zde pracují rok a déle, zůstali tak na základě prodloužení pracovních poměrů a spokojenosti.

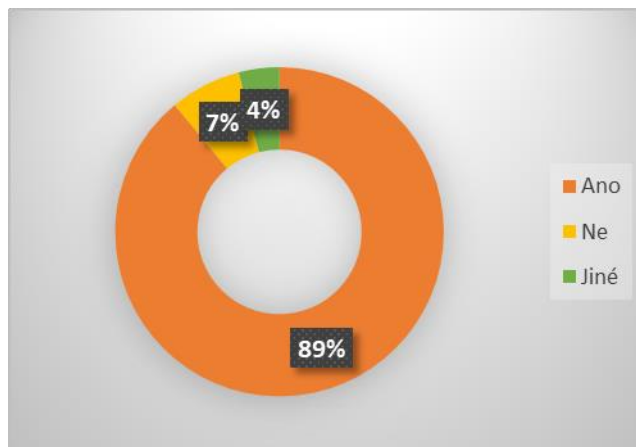
3. Máte jazykovou bariéru?



Graf 4 – jazyková bariéra (zdroj: vlastní zpracování)

Největší podíl dotazovaných uvedlo, že má problém při dorozumívání a komunikaci s „domácími“ pracovníky, nebo jinými členy podniku. Jazyková bariéra je tak považována za největší problém mého výzkumu. Jejich znalost českého jazyka se odráží zejména na délce pobytu. Některé pracovní úkoly vykonávají zaměstnanci samostatně, proto nemají dostatek prostoru pro zlepšení českého jazyka.

4. Vyhovují Vám podmínky pobytu v ČR?

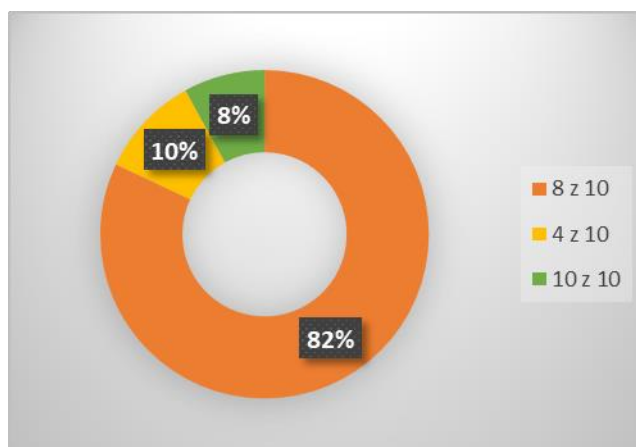


Graf 5 – pobyt v ČR (zdroj: vlastní zpracování)

Většina dotazovaných je spokojena s podmínky bydlení v ČR, líbí se jim především místní kultura a různé pracovní příležitosti, kterých mají dostatek. Zbylým 11 % více vyhovuje jejich rodná země, ale jsou zde spokojeni s pracovní pozicí.

5. Ohodnoťte na stupnici 1-10 atmosféru uvnitř podniku

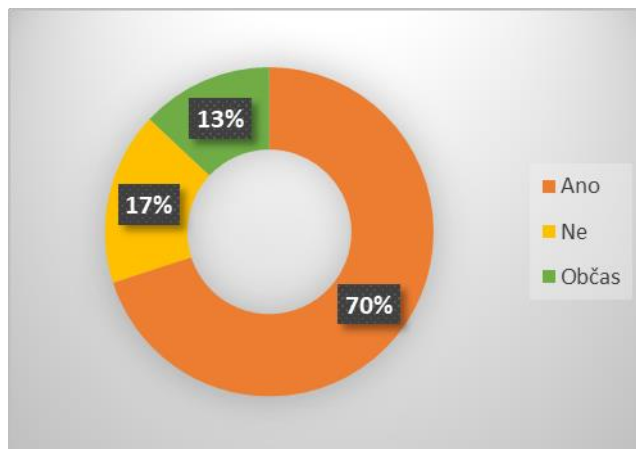
Na této stupnici pracovníci hodnotili atmosféru, vzájemné vycházení v kolektivu s „domácími“ zaměstnanci, nebo se svými nadřízenými.



Graf 6 – atmosféra v podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Na této stupnici pracovníci hodnotili atmosféru, vzájemné vycházení v kolektivu s „domácími“ zaměstnanci, nebo se svými nadřízenými. Největší podíl dotazovaných se cítí velmi spokojen, vychází s ostatními kolegy dobře, vypomáhají si, mají chuť pracovat. Zbylá procenta poukazují že respondenti shledávají menší, či větší nedostatky k atmosféře, většinou se jedná o oblast práce v kolektivu.

6. Vracíte se do své země?



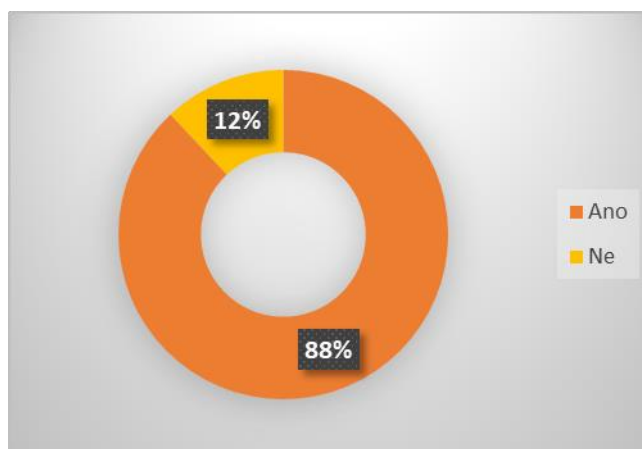
Graf 7 – návrat do rodné země (zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů uvedla, že návrat do své země uskutečňuje, ale pouze na určitou dobu, typicky na pár měsíců. Do své země se vůbec nevrací 17 % dotazovaných, protože přicestovali s celými rodinami. Nejmenší podíl se vrací podle situace, např. na návštěvu dětí, či příbuzných.

7. Pokud ano, jak často?

Tato otázka není vyhodnocena graficky, protože na ni respondenti odpovídali slovně a odpovědi se lišily. V největší míře se vyskytovala odpověď, že se vrací jednou za půl roku, v závislosti na jejich pracovní poměr. Vyskytovala se zde i odpověď že se vrací i jednou za rok, většinou na Vánoce.

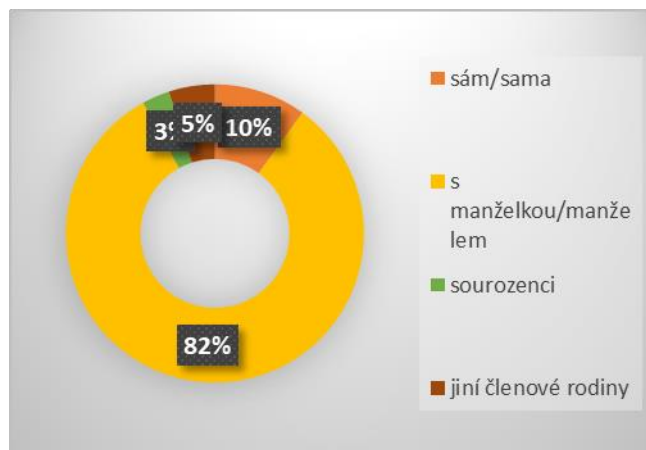
8. Líbí se Vám město, kde žijete?



Graf 8 - pobyt v Hodoníně (zdroj: vlastní zpracování)

V lázeňském městě se líbí 88 % dotazovaných, jsou především spokojeni s centrem města, možnostmi, které nabízí kultura a jejich ubytováním v přímé blízkosti s podnikem.

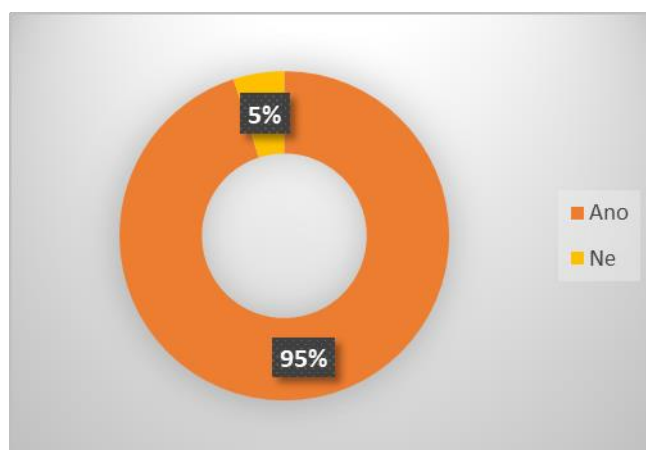
9. Jste tu sám/sama nebo s někým z rodiny?



Graf 9 – podíl členů rodiny (zdroj: vlastní zpracování)

Se svými manželkami/manžely přicestovalo 82 % dotazovaných, především důvodu výkonu práce na stejném pracovišti, nebo shodnými směny. Ti, co přicestovali sami a tvoří 10 % část, protože chtěli žít v jiné zemi. Sourozenci a jiní členové rodiny (sestřenice, bratřenci) jsou pak vyhodnoceni nejnižší hodnotou.

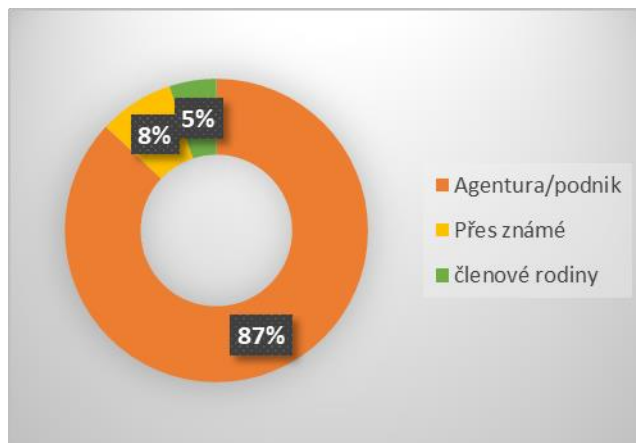
10. Baví Vás vaše zaměstnání?



Graf 10 – zájem o zaměstnání (zdroj: vlastní zpracování)

Se svou pracovní pozicí je spokojeno 95 % dotazovaných, zejména různorodostí úkolů, které se liší každý den především změnou obsluhy daných strojů v provozu. Našlo se i 5 % zaměstnanců, kteří spokojeni nejsou.

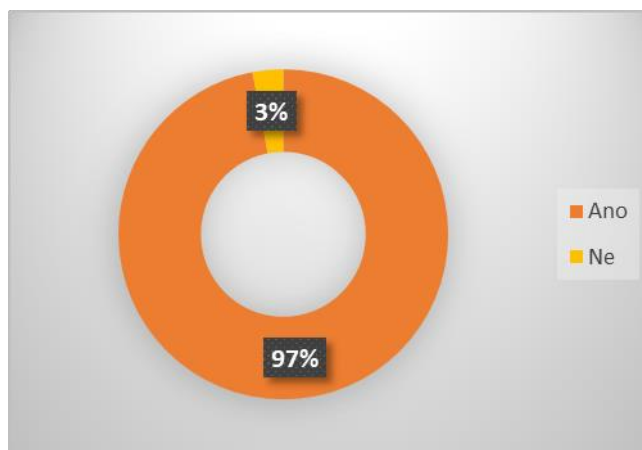
11. Jak jste se o nabídce práce dozvěděli?



Graf 11 – nabídka práce (zdroj: vlastní zpracování)

Největší podíl zaměstnanců se o nabídce práce dověděl prostřednictvím inzerátů z agentur, jejichž počet neustále narůstá. Samotný podnik má také kvalitní reklamu a velké množství inzerátů, proto právě v 87 % případech se přihlásili tímto způsobem. Informace také získali od svých známých nebo členů dohromady, které dohromady tvoří 8 % dotazovaných.

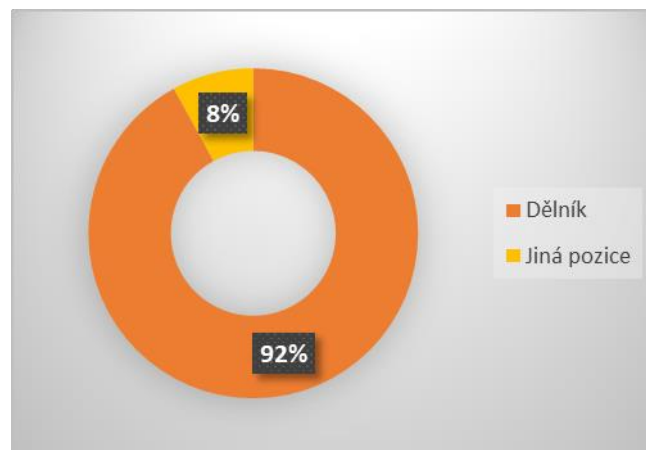
12. Cítíte se dostatečně ohodnoceni?



Graf 12 – ohodnocení (zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů je s výší své mzdy a mají pocit dostatečného ohodnocení, včetně benefitů, na které mají nárok.

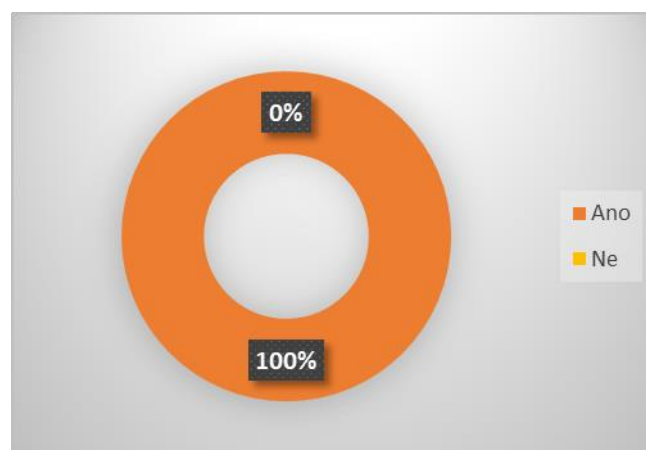
13. Na jaké pracovní pozici pracujete?



Graf 13 – pracovní pozice (zdroj: vlastní zpracování)

Pozice dělník zastává největší procentuální zastoupení, tedy 92 %, protože na ostatní pozice je potřeba určitého školení, či jiné odbornosti, které mají v rámci jazykové bariéry obtížné získat.

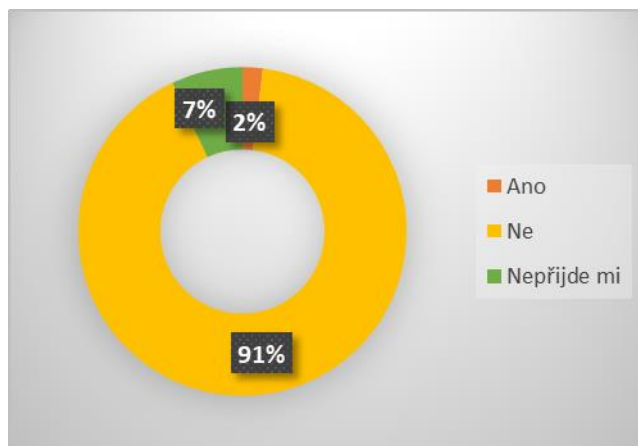
14. Získáváte zaměstnanecké benefity?



Graf 14 – zaměstnanecké benefity (zdroj: vlastní zpracování)

V této otázce byla jednoznačná odpověď, protože se nenašel ani jeden zaměstnanec, který by neměl nárok na zaměstnanecké benefity.

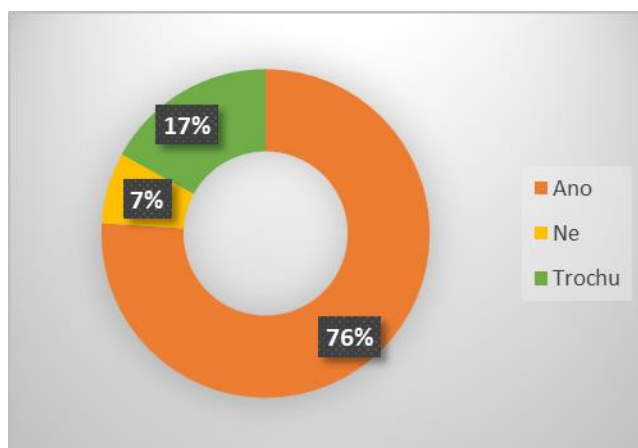
15. Liší se Vaše pracovní podmínky od místních pracovníků?



Graf 15 – pracovní podmínky (zdroj: vlastní zpracování)

Organizace si zakládá na dodržování a splňování pracovních podmínek tak, aby byly pro všechny rovnocenné, bez ohledu na to, odkud pochází. V této otázce tedy bylo vyhodnoceno, že cizinci nemají pocit, kde by se pracovní podmínky nějakým způsobem lišily.

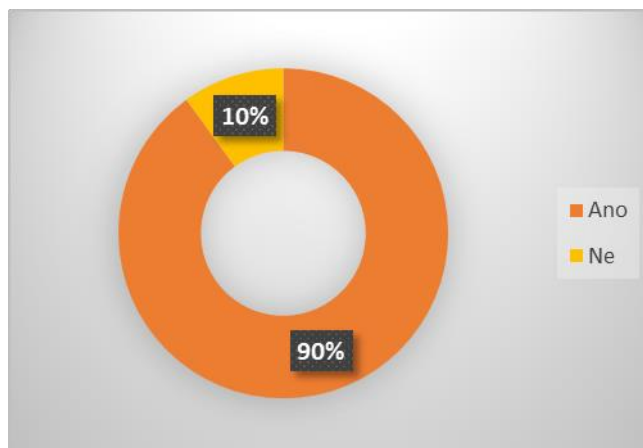
16. Zvyšuje Váš pracovní výkon motivace?



Graf 16 – motivace (zdroj: vlastní zpracování)

Motivace je klíčový pilíř při zvyšování pracovního výkonu a formování dobré firemní kultury. Motivaci považuje za faktor při zvýšení jejich pracovního výkonu 76 % respondentů. Finanční ohodnocení je 17 % bráno taktéž za určitý druh motivace u dotazovaných. Naopak těch, kteří nemají pocit motivace je 7 %.

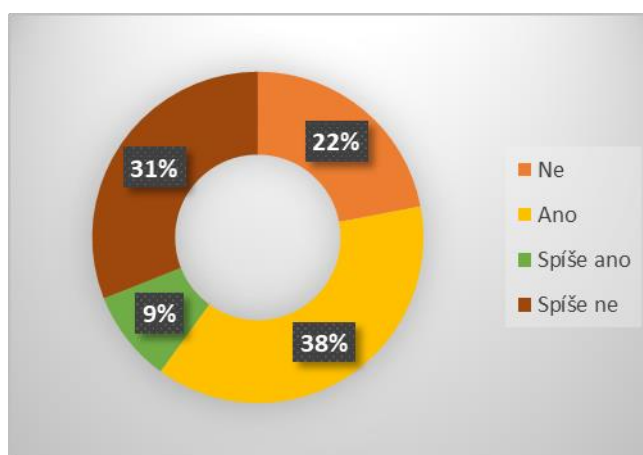
17. Cítili jste se někdy šikanovaní?



Graf 17 – šikana (zdroj: vlastní zpracování)

Na pracovišti se mohou objevit různé formy šikany. Nejčastěji se především jedná o šikanu mezi kolegy. Většina dotazovaných nepocítuje šikanu na pracovišti od svých kolegů. Zbýlých 10 % se cítili šikanováni ve svém předchozím zaměstnání, kvůli jejich původu, jak bylo v některých případech uvedeno.

18. Cítíte se často ve stresu?



Graf 18 – práce pod stresem (zdroj: zpracování vlastní)

Stres je jedním z hlavních faktorů ovlivňující pracovní výkon. V poslední otázce se tedy odpovědi odvíjeli od toho, zda jsou dotazovanými ženy, či muži. Ženy pracují za stroji pro výrobu taveného sýru a mají vyšší zodpovědnost za vykonanou práci, proto se cítí více ve stresu než muži, kteří jsou na straně balení.

7.1 Celkové vyhodnocení dotazníku

Ze všech zodpovězených otázek bylo vyhodnoceno, že většina cizinců se zdržuje na území České republiky půl roku, v souvislosti s délkou jejich pracovního poměru. Ve zkoumaném

podniku jsou cizinci zaměstnání půl roku, kdy přišel největší počet zájemců. Bohužel ti, kteří jsou zde krátce, mají velkou jazykovou bariéru, tudíž i problémy s komunikací na pracovišti, či dosazení do jiných pracovních pozic.

Podmínky pobytu v ČR hodnotí jako vyhovující, v pracovním kolektivu se cítí dobře. Spousta z nich se také vrací domů za rodinami většinou jednou za půl roku, pokud přijeli sami. O pracovní nabídce společnosti se respondenti většinou dověděli na základě inzerátu od agentury či samotného podniku. Většina pracovních pozic je dělnických, ovšem s dostatečným ohodnocením.

Cizincům pracujícím pro tuto společnost se také velmi líbí zaměstnanecké benefity a pracovní podmínky se od „domácích pracovníků“ nijak neliší. Jejich zvyšující motivace k práci má za důsledek vyšší výkonnost podniku. Poslední zkoumanou oblastí byla šikana, kterou popřeli. Vyskytlo se pouze pár jedinců, kteří si šikanou prošli, ale ne v tomto zkoumaném podniku. Pocit stresu zažívají především ženy, které pracují za výrobními stroji tudíž je na ně kladena větší zodpovědnost.

8 CHECKLIST ANALYSIS

Tato metoda byla vybrána na celkové vyhodnocení mezilidských vztahů na pracovišti a jejich zaměstnávání. Checklist Analysis byl vyplněn na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozdělen do třech oblastí, které budou podrobněji zkoumány. Zkoumanými oblastmi jsou mezilidské vztahy a jejich rizika, jež mohou na pracovišti nastat, pobyt v ČR a pracovní pozice kterou vykonávají.

Všechny otázky byly proto sepsány do následujících tabulek a u otázek s možností ne, stanovena opatření. První tabulka byla zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti, především vzájemné vycházení a spolupráce v kolektivu.

Tabulka 1. Mezilidské vztahy

	Otázka	Ano	Ne
Mezilidské vztahy			
1.	Vychází cizinci s kolegy na pracovišti?	✓	
2.	Mají pocit šikany?		✓
3.	Jsou dostatečně motivováni?	✓	
4.	Panuje v podniku dobrá atmosféra?	✓	
5.	Nastává dostatečná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným?	✓	
6.	Byli řešeny konflikty mezi pracovníky na pracovišti?		✓
7.	Jsou cizinci začleňováni do kolektivu a týmové spolupráce?	✓	
8.	Cítí se dobře při výkonu své práce?	✓	
9.	Provádí se často teambuilding?		✓
10.	Mají pozitivní vztahy se svými nadřízenými?	✓	
	Otázka	Ano	Ne
11.	Zvyšuje jejich pracovní výkon dobrou firemní kulturu?	✓	
12.	Jsou komunikativní mezi ostatními zaměstnanci?		✓
13.	Dostává se jim vzájemné pomoci od jiných kolegů?	✓	

14.	Mají výhrady ke svým kolegům?		✓
15.	Setkali se s odmítnutím?	✓	
16.	Vykonávají práci raději sami?	✓	

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá tabulka byla zaměřena na pobyt cizinců v ČR a délka jejich pobytu. Zahrnuta byla i jazyková bariéra, která je klíčový problém pro pobyt v cizí zemi.

Tabulka 2. Pobyt v ČR

	Otázka	Ano	Ne
Pobyt v ČR			
17.	Jsou spokojeni s pobytem v ČR?	✓	
18.	Líbí se jim město Hodonín?	✓	
19.	Navštěvují zpět své rodné země?	✓	
20.	Přicestovali sami?		✓
21.	Zdržují se zde minimálně rok?	✓	
22.	Mají jazykovou bariéru?	✓	
23.	Rozhodli se zůstat v ČR trvale?		✓
24.	Opouští zemi po krátké době? (např. měsíc)		✓
25.	Opouští někteří zemi bez možnosti návratu?	✓	
26.	Obstarali si příslušné povolení pro pobyt v ČR?	✓	
27.	Je potřeba vlastnit „modrou kartu“?	✓	

Zdroj: vlastní zpracování

Tato tabulka byla zpracována na základě vyhodnocení jejich konkrétní pracovní pozice, společnosti, pro kterou pracují a jejich spokojenosti s podnikem.

Tabulka 3. Zaměstnání

	Otázka	Ano	Ne
Zaměstnání			
28.	Pracují pro zkoumanou společnost déle jak půl roku?		✓
29.	Cítí se dostatečně finančně ohodnoceni?	✓	
30.	Baví je zaměstnání?	✓	
31.	Byli osloveni agenturou nebo samotným podnikem?		✓
32.	Jsou jim poskytovány zaměstnanecké benefity?	✓	
33.	Pracují i na jiných pozicích než dělník?		✓
34.	Cítí se pod stresem?	✓	
35.	Mají časté školení o BOZP?		✓
36.	Musí splňovat určité oprávnění pro výkon práce?		✓
37.	Mají vyhovující pracovní prostředí?	✓	

Zdroj: vlastní zpracování

8.1 Vyhodnocení metody Checklist Analysis

V následující podkapitole jsou vyhodnoceny a zdůvodněny negativní odpovědi.

8.1.1 Mezilidské vztahy

Mají pocit šikany? Na základě odpovědí z CLA bylo zjištěno, že zaměstnanci necítí šikanu ve zkoumaném podniku. Vychází velmi dobře s kolektivem, ale uvedli, že šikanu zažívali v předchozím zaměstnání, proto se rozhodli o změnu.

Byli řešeny konflikty na pracovišti? Na základě odpovědí z CLA bylo zjištěno, že na pracovišti nastali situace, kdy se zaměstnanci vzájemně nepohodli, ale větší konflikt být řešen nemusel. V případě výskytu by takové jednání bylo řešeno s vedoucím pracovníkem směny.

Provádí se často teambuilding? Na základě CLA bylo zjištěno, že se teambuilding provádí pouze jednou ročně nebo vůbec. Podnik by tak měl podobnou aktivitu zařadit častěji do programu, kdy by mohlo následně dojít k lepšímu vycházení mezi kolegy na pracovišti.

Jsou komunikativní mezi ostatními zaměstnanci? Na základě CLA bylo zjištěno, že nedochází k přílišné komunikaci mezi cizinci a ostatními zaměstnanci. Je tak učiněno především z důvodu velké jazykové bariéry, kterou trpí většina nově příchozích.

Mají výhrady ke svým kolegům? Na základě CLA bylo zjištěno, že výhrady ke kolegům nevznikají, nebo pouze minimálně. Výhrady se týkaly především nízké vzájemné komunikace.

Vykonávají práci raději sami? Na základě CLA bylo vyhodnoceno jako ano. Jedná se o pracovníky, kterým více vyhovuje práce samostatná, z toho důvodu že mají problémy s jazykem nebo nejsou komunikativní v kolektivu.

Zvyšuje jejich výkon dobrou firemní kulturu? Na základě CLA bylo zjištěno, že výkon a zvyšování motivace má dobrý vliv na chod firmy. Zaměstnanci jsou například motivováni vyšším finančním ohodnocením, díky kterému mají zájem pracovat více.

8.1.2 Pobyť v ČR

Přicestovali sami? Na základě CLA bylo zjištěno, že pracovníci zde mají pobyt se svými kamarády či příbuznými. V největší míře se jedná o manžele.

Navštěvují zpět své rodné země? Odpověď byla vyhodnocena jako ano. Vrací se pravidelně za svými rodinami, kamarády. Návrat uskutečňují zpravidla jednou za půl roku, většinou se jedná o Vánoční svátky

Rozhodli se v ČR zůstat trvale? Na základě CLA bylo zjištěno, že cizinci nezůstávají v ČR na trvalo, vrací se především po ukončení pracovního poměru a rozhodnutí že o prodloužení pracovního poměru již zájem nemají, nebo si zvolili jiný důvod. Rozhovor s jednou ze zaměstnankyň ukázal, že mnoho žen opouští ČR zejména kvůli dětem.

Mají jazykovou bariéru? Odpověď na základě CLA vyhodnocena jako ano. Největší problém u cizinců je právě zmiňovaná jazyková bariéra. Z důvodu krátkého pobytu v ČR, nebo velmi nízké komunikace s jinými pracovníky nedochází k tak velkému rozvoji jazyka a nastává tak problém s dorozumíváním. Měly by být zajištěny základní kurzy českého jazyka pro jejich zdokonalení.

Opouští zemi po krátké době? Na základě CLA bylo vyhodnoceno, že po krátké době zemi neopouští. Zejména se to odvíjí od délky pracovní smlouvy nebo rozhodnutí, že nemají důvod zemi opouštět, protože jsou spokojeni.

8.1.3 Zaměstnání

Pracují pro danou společnost déle jak půl roku? Odpověď dle CLA vyhodnocena jako ne. Největší příchod cizinců byl ve společnosti uveden krátce po novém roce. Dotazník také ukázal, že mnozí po půlroce odejdou a už se nevrátí.

Byli osloveni agenturou nebo podnikem? Na základě CLA bylo vyhodnoceno, že nejvíce se o nabídce práce dovědělo spíše přes známé a členy rodiny, kteří zde již pracují než přes oslovení od samotné agentury.

Pracují i na jiné pozici než dělník? Na základě CLA bylo zjištěno, že jiná pozice u cizinců není vyskytována, z důvodu nutného proškolení na danou činnost, či splnění určitých testů, které díky jazykové bariéře nemůžou splnit.

Mají časté školení o BOZP? Na základě CLA bylo zjištěno, že školení probíhá při nástupu do zaměstnání, kdy je vysvětleno obecné proškolení o základních věcech v podniku a jednou ročně probíhá velké školení se všemi důležitými oblastmi a skládáním testu.

Musí splňovat určité oprávnění pro výkon práce? Na základě CLA bylo zjištěno, že při výkonu práce na pozici není potřeba jakéhokoliv oprávnění, stačí pouze školení o bezpečnosti při obsluze se strojem. Na straně balení sýrů je potřeba školení pouze základní.

8.2 Návrhy a doporučení na vylepšení stávajícího stavu

Na základě vyhodnocení sběru dat z dotazníku a metody Checklist Analysis byly stanoveny návrhy a jiná doporučení na vylepšení oblasti mezilidských vztahů a práce v kolektivu.

Největším problémem, který se v analýze objevil, je jazyková bariéra. Mnoho zaměstnanců přicestovalo do ČR nedávno, proto je jejich znalost českého jazyka slabá a špatně rozvinutá. Mělo by se tedy přistoupit k častějšímu začleňování od kolektivu mezi „domácí pracovníky“ aby si rozšířili znalost jazyka, popřípadě zajistit či doporučit jazykové kurzy, které by cizí příslušníci mohli navštěvovat a jazyk tak zdokonalovat. Dalším problémem byla šikana na pracovišti, která se v tomto podniku neobjevuje, ale pro případ jakéhokoliv problému, by měla být založena schránka pro anonymní oznámení.

Nedílnou součástí zajištění dobré firemní kultury, je správně fungující kolektiv a příjemná atmosféra uvnitř podniku. K tomu mohou také posloužit různé druhy programů či teambuildingů, nebo práce ve větších skupinách.

Ty by měli být zařazovány minimálně jednou za 3 měsíce. K prosperující podnikové kultuře je také zapotřebí množství motivovaných zaměstnanců. Zvýšení motivace by tak mohlo být dosaženo tak, že dojde k odměnění např. jejich mimořádně odvedeného výkonu formou uznání nebo finančního bonusu.

Zaměstnanci, kteří uvažují o prodloužení svého pobytu by mohli být motivováni prodloužením pracovního poměru na delší dobu nebo oslovení svých dalších přátel na základě vyššího počtu inzerátů a nabídek od podniku, či agentury pod kterou spadají. Nejzásadnějším návrhem je pak vytvoření materiálu pro školení o BOZP v cizím jazyce a návody pro práci se stroji v cizím jazyce. Dalším návrhem je zvýšení reklamy žádosti o práci od firmy. Firma by tak za pomoci různých sociálních sítí mohla rozšířit svoje požadavky a získat tak větší množství zájemců o zaměstnání.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnuje riziku mezilidských vztahů při zaměstnávání cizích státních příslušníků.

Mezilidské vztahy jsou téma, které je nedílnou součástí v oblasti firemní kultury a jsou důležité pro vztahy na pracovišti. Spadá sem i řízení lidských zdrojů, ve kterém si podnik stanovuje požadavky pro dosažení cílů. K tomu jsou nejdůležitější lidské zdroje a dobrá atmosféra uvnitř podniku. Při získávání zaměstnanců, by měl být v kompetenci každého zaměstnavatele adaptační balíček pro nově příchozí zaměstnance, kde se dozví vše podstatné o podniku či pracovní pozici, kterou budou vykonávat. K vzájemnému vycházení mezi kolegy a nově příchozími, může pomoci také teambuilding.

Cílem bakalářské práce byla analýza vztahů na pracovišti, vzájemné zaměstnanecké vztahy a celkové hodnocení pobytu cizích příslušníků v ČR. Zjištěné problémy byly následně vyhodnoceny a současně navržena řešení pro jejich nápravu.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou a praktickou.

Teoretická část rozebírá řízení lidských zdrojů obecně, popisuje metody, které s tímto pojmem souvisí a charakterizuje i výše zmíněný adaptační balíček. Kapitola je zde věnována firemní kultuře, pod kterou náleží i oblast mezilidských vztahů, komunikace a šikany, přičemž je v následující kapitole komunikaci a šikaně věnováno více prostoru. Text proto podává charakteristiku a klasifikaci obou zmíněných pojmů a upozorňuje na rizika, jež s sebou mohou přinést.

Úvodní odstavce praktické části popisují organizační strukturu zkoumaného podniku a informace o jeho fungování. Následují dvě metody, jež byly pro realizaci výzkumu zvoleny. Praktická část byla tvořena dvěma metodami.

První metodou je dotazník, který se skládá z 19 otázek. Každá otázka je zde procentuálně vyčíslena a graficky znázorněna prostřednictvím grafu. Graf je pak doprovázen slovním ohodnocením či zdůvodněním konkrétní formy odpovědi. Vyhodnocení je zakončeno komplexním shrnutím nabytých poznatků.

Na pozici druhé metody figuruje „Checklist Analysis“. Je tvořena 37 otázkami a rozdělena do třech zkoumaných oblastí, kde je zmíněno celkové vyhodnocení vztahů na pracovišti. Oblasti tvořily: pobyt v ČR, zaměstnání a mezilidské vztahy. Cílem metody bylo zjištění nebo

odhalení nedostatků a následně stanovení návrhů vhodného řešení problematiky. Jako nesplňující bylo vyhodnoceno celkem 17 otázek, jímž je v textu věnována samostatná kapitola. Závěr bakalářské práce je věnován zdůvodnění výskytu záporně zodpovězených otázek, přičemž bylo nejvíce nedostatků odhaleno v oblasti mezilidských vztahů, zejména v důsledku jazykové bariéry.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. Management studium. ISBN 808-68-5117-6
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-740-0347-9.
- [7] GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-731-8915-0.
- [8] HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. 2. Neografia: Neografia, 2006. ISBN 80-85186-62-4.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-726-1288-8.
- [10] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert. ISBN 802-47-064-82.
- [11] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert. ISBN 978-80-2472-951-0.

- [12] SLAMĚNÍK, Ivan. *Emoce a interpersonální vztahy*. 4456. publikace. Praha 7: Grada Publishing, 2011, 399 s. ISBN 978-80-247-3311-1
- [13] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 87 s. Lidské zdroje. ISBN 807-35-7046-7.
- [14] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 5607. publikace. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [15] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

Ostatní zdroje:

- [16] *Společnost Savencia historie* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.savencia-fromagedairy.com/en/history/>
- [17] *Současnost společnosti. E15.cz* [online]. Czech news center, 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/potraviny/tri-ceske-mle-karny-nove-vystupuji-pod-nazvem-savencia-1259327>
- [18] *Šikana* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/preventivni-informace-sikana.aspx>
- [19] *Oběť vs agresor* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/17907/KDO-JSOU-AGRESORI-A-OBETI-V-RAMCI-SIKANY-TYPOLOGIE-AGRESORU-A-OBETI.html/>
- [20] *Obrana šikany* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>
- [21] *Mobbing* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-factory/psychologicke-factory/321-mobbing>
- [22] *Bossing* [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/bossing-sikana-mobbing/>
- [23] *Rasismus* [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Rasismus>

- [24] *Rasová diskriminace* [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://et-spraha.cz/cs/people/article/148>
- [25] *Sexuální obtěžování* [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.od-bory.info/obsah/11/sexualni-obtezovani-na-pracovisti/17052>
- [26] *Obrana proti obtěžování* [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.cak.cz/scripts/detail.php?id=1023>
- [27] *Současnost společnosti* [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/potraviny/tri-ceske-mlekarny-nove-vystupuji-pod-nazvem-savencia-1259327>
- [28] *Historie společnosti* [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.savencia-fromagedairy.com/en/history/>
- [29] *Motivace*. *Publi.cz* [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/08.html> (Univerzita palackého v olomouci, 2014)
- [30] *Mezilidská komunikace*. *Everesta.cz* [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/mezilidska-komunikace>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

TPK Tradice, prosperita, kvalita

PČR Policie České republiky

Vs Versus

Atd A tak dále

Např Například

CLA Checklist Analysis

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Model shody	17
Obrázek 2. Harvardský systém	18
Obrázek 3. výrobní hala společnosti Savencia	35
Obrázek 4. Logo společnosti Savencia (zdroj: www.savencia-fd.cz)	36
Obrázek 5. Organizační struktura závodu Hodonín.....	36
Obrázek 6- Organizační struktura skupiny Savencia Fromage & Dairy v České a Slovenské republice.....	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Mezilidské vztahy	50
Tabulka 2. Pobyt v ČR.....	51
Tabulka 3. Zaměstnání.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Dotazník – Pracovní podmínky zaměstnanců z Ukrajiny

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRACOVNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ Z UKRAJINY

Pracovní podmínky zaměstnanců z Ukrajiny

Pracovní podmínky zaměstnanců z Ukrajiny

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Jsem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
 Žena

2. Jak dlouho bydlíte v ČR?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- půl roku
 1-2 roky
 déle než dva roky

3. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- půl roku
 1 rok
 2 a více let

4. Máte jazykovou bariéru?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne
 Trochu

5. Vyhovují Vám podmínky pobytu v ČR? x

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano

Ne

Jiná... zadejte důvod co Vám chybí

6. Ohodnoťte 1 nejímň - 10 nejvíc atmosféru uvnitř podniku □

Nápověda k otázce: *Vycházíte s kolegy, necítíte se špatně v kolektivu, vzájemná komunikace*

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

7. Vracíte se do své země? x

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano

Ne

Občas

8. Pokud ano, jak často? x

9. Líbí se Vám město kde žijete? x

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano

Ne

Odpověď 3

10. Jste tu sám/sama nebo s někým z rodiny? *

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Sám/sama
- S manželem/manželkou
- Sourozenci
- jiní členové rodiny

11. Baví Vás vaše zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

12. Jak ste se o nabídce práce dozvěděli?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Agentura
- Přes kamarády/známé
- Členové rodiny

13. Cítíte se dostatečně ohodnoceni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

14. Na jaké pozici pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Dělník
- jiná pozice

15. Získáváte zaměstnanecké benefity?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

16. Liší se Vaše pracovní podmínky od místních pracovníků

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne
 Nepřijde mi

17. Zvyšuje Váš pracovní výkon motivace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, velmi
 Spíše ne
 Trochu

18. Cítíte se někdy šikanováni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

19. Cítíte se často ve stresu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne
 Spíše ano
 Spíše ne