**HODNOTY:**

1. Historie
2. Poctivost
3. Loajalita
4. Stabilita
5. Smysluplnost
6. Přínos
7. Zkušenost
8. Flexibilita
9. Dobré vztahy
10. Spolehlivost
11. Služba
12. Rozvoj
13. Důvěra
14. Odbornost
15. Péče o zákazníky
16. Kvalita
17. Osobní rozvoj
18. Spolupráce
19. Vzdělávání
20. Týmový duch
21. Společná filozofie
22. Lidské zdroje
23. Společenská odpovědnost
24. Profesionalita
25. Proaktivita
26. Empatie a vzájemnost
27. Podpora
28. Veřejný zájem
29. Všeobecné blaho
30. Úcta a respekt
31. Jednoduchost
32. Pravdivost
33. Systémovost
34. Standard
35. Efektivita
36. Lokalizace
37. Podpora veřejnosti
38. Spravedlnost
39. Děláme správnou věc
40. Vytrvalost
41. Týmovost
42. Odvaha
43. Nesobeckost
44. Soudržnost
45. Vlivnost s dopadem
46. Životní prostředí
47. Přístupnost
48. Otevřenost
49. Komunikativnost
50. Férovost
51. Důstojnost
52. Občanská odpovědnost
53. Orientace na veřejnost
54. Účinnost
55. Diverzita
56. Rovnost
57. Zdvořilost
58. Prosperita
59. Respekt
60. Transparentnost
61. Bezpečí
62. Podpora práva
63. Úcta
64. Lidskost
65. Kreativita
66. Status quo
67. Trpělivost
68. Laskavost
69. Individuální přístup
70. Originalita
71. Srozumitelnost
72. Orientace na výsledky
73. Partnerství
74. Klid a pohodlí
75. Výkonnost
76. Prevence
77. Mír
78. Informovanost
79. Smysluplná práce
80. Struktura
81. Řád
82. Sounáležitost
83. Jistoty
84. Partnerský přístup
85. Humor
86. Příjemné prostředí
87. Pravdivost
88. Síla
89. Spolehlivost
90. Slušné a férové jednání
91. Vzájemné porozumění
92. Celková spolupráce
93. Vyváženost
94. Výzvy
95. Spokojenost
96. Vaše vlastní návrhy a definice:

**TEST PRO ZJIŠTĚNÍ PŘÍZNIVÝCH PODMÍNEK NA VAŠEM PRACOVIŠTI**:

Pomocí několika jednoduchých otázek, které připravili zástupci Gallupova institutu, můžete zjistit, jak příznivé podmínky panují na vašem pracovišti.

Cílem výzkumu, jehož se zúčastnilo více než milion zaměstnanců v průběhu 25 let, bylo zjistit, co potřebují nejtalentovanější zaměstnanci od svého pracoviště. Z původních 100 otázek, které mapovaly nejrůznější aspekty pracovního prostředí, bylo pomocí statistických analýz vybráno pouhých dvanáct. Snahou bylo najít takové otázky, které rozlišují mezi angažovanými zaměstnanci a těmi průměrně angažovanými nebo neangažovanými. **Angažovaní pracovníci na níže uvedené otázky odpovídali převážně „ano“, zatímco pracovníci průměrně angažovaní nebo neangažovaní převážně „ne“.**

Víte, co se od vás očekává v rámci vašeho pracovního místa? ANO / NE

Máte k dispozici veškeré prostředky a vybavení, jež potřebujete k práci? ANO / NE

Můžete každý den využít svého talentu? ANO / NE

Dostalo se vám v uplynulém týdnu uznání či pochvaly za kvalitní výkon? ANO / NE

Zajímá se váš přímý nadřízený či jiný manažer o vás jako o člověka? ANO / NE

Podporují vás nadřízení v osobním rozvoji? ANO / NE

Zajímají se nadřízení o váš názor? ANO / NE

Naplňuje vás mise/poslání vaší společnosti? Máte na své pozici pocit důležitosti? ANO / NE

Jsou vaši spolupracovníci motivováni podávat kvalitní výkon? ANO / NE

Máte v práci nejlepšího přítele? ANO / NE

Probíral s vámi v uplynulých šesti měsících některý z nadřízených vaše pokroky? ANO / NE

Měl jste v uplynulém roce možnost učit se a růst po odborné stránce? ANO / NE

Těchto 12 otázek podle autorů **představuje nejjednodušší a nejpřesnější nástroj pro měření kvality pracovního prostředí**. Pokud se vám podaří podobné pracovní podmínky nastavit, získáte, zaujmete a udržíte ty nejtalentovanější pracovníky.

Otázky jsou natolik vhodně vybrané, že je s jejich pomocí možné také měřit a porovnávat výkonnost jednotlivých pracovišť. Čím častěji jejich zaměstnanci odpovídají na jednotlivé otázky „ano“, tím úspěšnější jejich pracoviště v porovnání s ostatními také jsou (v oblasti produktivity, ziskovosti, míry fluktuace pracovníků a spokojenosti zákazníků/klientů).

Zdá se to tak snadné… **A jak jste odpověděli vy?**

Zdroj: Buckingham, Marcus a Curt Coffman. Nejprve porušte pravidla: Co dělají nejlepší světoví manažeři jinak. Brno: bizbooks, 2012. Isbn 978-80-265-0023-0.

Mgr. Martin Matušek

**CHECK LIST PRIORIT**

1. **Nastavení zdravého pracovního prostředí a firemní kultury**
* Stanovení vize, cílů, hodnot, popis firemní kultury
* Volba cest k ideální kultuře a revize stávajícího nastavení, aktivit i komunikace
* Komunikace firemní kultury a podpora hodnot (interní i externí, intranet, média, výzdoba, informační tabule, firemní aktivity pro vytváření veřejného obrazu)
* Zvýšení motivací a angažovanosti zaměstnanců
* Plnění strategií a plánů
* Flexibilita, stabilita, transparentnost
* Průběžný monitoring a hodnocení
1. **Plnění základních potřeb zaměstnanců a vytváření důstojných pracovních podmínek**
* Spravedlivé příjmy
* Rovnost zacházení
* Bezpečnost a zdraví při práci
* Dodržování práva a pracovních podmínek
* Sociální zabezpečení a ochrana
* Možnost pracovní, časové i prostorové flexibility
* Důstojné pracovní prostředí a klima
* Flexibilní zaměstnávání, diverzita, pestrost, stabilita, kreativita
* Jasný popis a náplň práce, kompetence i odpovědnost, přiměřené množství práce i tempo
1. **Zdravé řízení podporující týmovou spolupráci, hodnoty, komunikaci, profesionalitu i efektivitu. Odbornost a kompetentnost vedení**
* Vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů, komunikace, práce s lidmi.
* Zohlednění talentu, umu, schopností i vzdělání pro vedení.
* Projevený zájem, uznání a ocenění pracovních výkonů
* Průběžná otevřená komunikace, rozhovory, zpětná vazba, pravidelné schůzky, porady
* Změna stylu chování vedení/kolegů
* Podpora morálky, etiky, transparentnosti a rovného zacházení
* Individuální přístup a podpora týmového ducha
* Adekvátní motivace vnitřní i vnější
* Zvyšování profesionality a efektivity adekvátním stylem se zapojením týmu
1. **Péče o zaměstnance**
* Podpora dobrých vztahů, vzájemnosti (neformální setkávání, důvěra, otevřenost, upřímnost, bezpečí, společné aktivity apod.)
* Průběžná osvěta a vzdělávání v žádaných oblastech
* měkké i tvrdé dovednosti
* dle odbornosti i zájmu zaměstnanců, profesního růstu
* zapojení se do podpůrných projektů
* seberozvoj, vzdělávání v zájmových oblastech. Angažovanost kolegů či odborníků z různých oblastí, které tým zajímají (např. z oblasti zdravého životního stylu, péče o tělo i duši, dále meditace, cvičení, besedy k aktuálním tématům, vyhoření, duševní hygiena, kreativní workshopy. Využít formu vzájemného sdílení či náhledu do určité problematiky, které rozšíří povědomí o činnostech, zájmech a znalostech kolegů mezi sebou apod.)
* Programy pro spokojenost zaměstnanců
* Slaďování pracovního a osobního života
* Podpora volnočasových aktivit a duševní hygieny
* Zohlednění individuálních potřeb a přístupu
* Interní dlouhodobé týmové aktivity podporující spolupráci
* Dohodnutí benefitů, slev pro zaměstnance, permanentky, vstupenky
* Podpora dobrovolnické činnosti
* Projevování zájmu, uznání, ocenění člověka jako takového
* Zohlednění pracovní i osobní kompatibility zaměstnanců, zohlednění charakteru, zájmů
* Integrace rizikových skupin, snížení rozdílů mezi nimi, rovný přístup
* Zohledňování talentů i nedostatečnosti druhých
* Benefity, adekvátní ohodnocení, podpora
* Adekvátní motivace, vnitřní i vnější, např. dle typologie
* Zpětná vazba jako klíč k otevřené komunikaci a důvěře, zohledňování i osobního života

**Rozvoj rodinné politiky a slaďování pracovního i osobního života**

* Zohlednění životních priorit a požadavků zaměstnanců
* Pružné reagování na potřeby zaměstnanců a hledání adekvátních cest či individuálního přizpůsobení
* Sledování a mapování důležitých ukazatelů, monitorování situace a potřeb v regionu s adekvátní reakcí na ně
* Možnost volby a vliv na rozhodování rizikových skupin
* Posílení kompetencí vedoucích pracujících ve flexibilním režimu pro zadávání úkolů, definování i kontroly
* Podpora vytváření vhodných socioekonomických podmínek
* Slučitelnost práce a rodiny, podpora profesní realizace, využití služeb pro rodiny či péče o děti (školky či jesle při organizaci, flexibilní úvazky, práce z domova)
* Zohledňování zaměstnanců jako rodičů (vycházení vstříc v případě nutnosti, zohledňování věku dětí a potřeb rodiny)
* Vytváření vhodných podmínek pro rodiče
* Angažovanost rodin při tvorbě a realizaci rodinné politiky, usilování o zefektivnění spolupráce
* Zapojení rodin v organizaci na místní úrovni (vytváření komunit a podpory rodinného života společně s organizací, např. možnost zaměstnání pro rodinné příslušníky, firemní aktivity s možností účasti rodin apod.)
* Dostatečná informovanost o aktivitách rodinné politiky a opatřeních. Informování o specifických možnostech, variantách, výhodách, podmínkách i rizicích a aktivní vnášení tématu mezi zaměstnance
* Flexibilita, volná pracovní doba, zkrácený úvazek, stlačený pracovní týden, práce na směny, práce z domova či kombinace pro vyváženost rolí
* Zajistit rovnost a zamezit sociálnímu či finančnímu znevýhodnění
* Vytváření stability, jistot a bezpečí
* Posílení rodinných hodnot (např. PR, komunikací, činností, iniciace prorodinných aktivit)
* Spolupráce s lokálními veřejnými i soukromými subjekty, jež se zabývají aktivitami týkajícími se života rodiny a dětí. NNO, spolky, školská zařízení a vzdělávací instituce apod.

**Zdravá firemní kultura se společnou tvorbou vizí, cílů, realizací strategií, projektů a ověřování jejich plnění**

* Průběžné revize plánů a cest k jejich dosahování (např. styl vedení a tlak na výkon, zaváděné normování, krácení pauz, přílišná formalita, to vše nemusí být tím správným směrem vedoucím ke kýženým cílům)
* Možnost spolurozhodování, svobodného vyjádření se, hledání společných cest
* Postoj k problémům jako k výzvám a příležitostem s aktivním hledáním řešení
* Možnost podílet se na dosažení cílů, být součástí plánu, podpora angažovanosti
* Cítit se hodnotný, důležitý, potřebný
* Naplňovat nejen potřeby pracoviště, ale také vlastní

**Prevence při výběru, umístění, integrace a kompatibility zaměstnanců**

* Testy pro zaměstnance, jež dokážou specifikovat jejich zařazení, talenty, potenciál či nedostatečnosti
* Zohlednění charakteru kolegů, jejich potřeb, požadavků, zájmů
* Vymezení kompetencí a odpovědnosti a upřesnění popisu a náplně práce
* Zpětná vazba, otevřená komunikace a vyjasnění neshod týkajících se kompatibility, hledání dalších cest k řešení, např. přeřazení pracovníků, zvolení vhodného týmu, vyloučení šikany
* Projevení zájmu vedení a společné nacházení cest v krizi
* Sociální adaptace nových pracovníků, přenos informací, zkušeností a dovedností
* Využití korektivního a podpůrného mentoringu
* Posílení vztahů na pracovišti
* Antistresové a teambuildingové aktivity
* Podpora hodnot, vzájemné pomoci či podpory, respektu individuality
* Integrace rizikových skupin, snížení rozdílů mezi nimi, rovný přístup
* Zohledňování potenciálu a vhodného zařazení, kompetencí

**Zohlednění pracovního tempa a lepší organizace práce**

* Minimalizace nepřiměřeného tlaku a stresu na pracovišti
* Ujasnění obsahu pracovní činnosti, vzájemné odsouhlasení, sebereflexe v oblasti zvládnutí úkolů, množství práce, pracovního tempa
* Přiměřené rozdělování úkolů
* Přiměřené termíny
* Pokud jsou práce či projekty náročné, měla by být změna ideálně časově ohraničena
* Zlepšení pracovního prostředí a atmosféry
* Změna direktivního řízení
* Motivace a spojení zaměstnanců; „táhneme za jeden provaz”
* Revize organizačních procesů
* Časově ohraničit nutnost zvýšení výkonnosti, pokud je to nutné
* Využití koučingu pro zvýšení efektivity a využití individuálních potenciálů, jež může tempo zvýšit.

**Přímé zamezení vztahové patologie na a – viz reaktivní strategie**

* Vytvoření oznamovacích procesů, komunikačních postupů a pravidel při eliminaci, nastavení vhodných antimobbingových i preventivních opatření
* Průběžné mapování pracovního klimatu, zvyšování příznivých pracovních podmínek a spokojenosti zaměstnanců
* Zavedení peer podpory a nastavení adekvátních komunikačních postupů a spolupráce
* Možnost využití expertní a odborné pomoci – psychologa, právníka, ombudsmana, mediace, sociálního dialogu, mentoringu, koučinku, supervize na pracovišti, lékaře apod.
* Dodržování vymezených kompetencí
* Řízení krize skrze komplexní eliminační přístup
* Zavedení interních opatření a dodržování etických zásad
* Účinné řešení stížností či problémů na pracovišti, zřízení opatření, SOS linky, schránky důvěry, oznamovacích systémů apod.
* Nastavení preventivních opatření

MYŠLENKOVÁ MAPA

**CESTA K ODOLNOSTI / VLASTNÍ LIMITY A ZDROJE**

nejlepší nejhorší

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

zdraví

partnerství

nejbližší rodina

širší příbuzenstvo

přátelé

práce

finance

základní potřeby / bydlení

vzdělání

volný čas

sebevědomí

konflikty

Jiné

**SWOT ANALÝZA - PRACOVNÍ x OSOBNÍ ŽIVOT**

**Silné stránky**

Co vás baví, těší, naplňuje, kdy jste spokojení, co vám jde, jaké jsou vaše talenty, potenciál.

Co jste se naučili, dokázali, překonali?

Můžete uplatňovat své silné stránky v zaměstnání? Ví o nich vaši kolegové?

**Slabé stránky**

Co vám nejde, kde cítíte slabiny, nedostatečnosti, co opravdu neděláte rádi.

Co můžete na někoho delegovat? Je někdo ve vašem okolí, kdo má vaše slabé stránky jako své silné?

**Hrozby**

Co vás ohrožuje, jaké jsou vaše očekávání versus realita. Jaký je váš limit, výdržnost, tolerance. Jaké krizové scénáře nosíte ve své představivosti.

Jakým způsobem můžete hroby minimalizovat? Co vám v životě vždy zafungovalo když jste v krizi? Jaké jsou naše zdroje, naše síla?

**Příležitosti**

Kde se chcete více rozvíjet, kde nacházíte uklidnění? Čeho byste chtěli dosáhnout? Vidíte příležitost k pozitivní změně?

**Vděčnosti:**

**V životě x v práci**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Další:

OSOBNÍ SWOT ANALÝZA:

|  |  |
| --- | --- |
| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ SRÁNKY |
| HROZBY | PŘÍLEŽITOSTI |

PRACOVNÍ SWOT ANALÝZA:

|  |  |
| --- | --- |
| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ SRÁNKY |
| HROZBY | PŘÍLEŽITOSTI |

Firemní kultura

Kdybyste měli ohodnotit na škále 1 (nejhorší) až 10 (nejlepší) následující aspekty vaší atmosféry, kde se v průměru nacházíte?

* Stabilita a budoucnost organizace
* Slušné a férové jednání
* Spolehlivost
* Vzájemné porozumění
* Celková spolupráce
* Skloubení pracovního a osobního života
* Vaše spokojenost v zaměstnání
* Jak hodnotíte výši vašeho příjmu
* Jak hodnotíte přístupy vedení
* Zda jsou nadřízení schopni vás pochválit, uznat váš výkon
* Jakou máte důvěru mezi kolegy
* Důvěra směrem k vedení
* Organizace práce
* Váš osobní pocit z organizace
* Jak vnímáte atmosféru (je přátelská, uvolněná nebo naopak napjatá)
* Jak jste zde vnímán/a celkově jako člověk
* Cítíte se potřebný/á, uznávaný/á
* Jak vysokou míru stresu na pracovišti zažíváte
* Vyhovuje vám styl řízení, přístup vedení, kolegů k vám i ostatním
* Těšíte se na kolegy do práce
* Jestli vám vaše pracovní procesy vyhovují, nebo vám přijdou neefektivní a byrokratické
* Zda máte adekvátní kompetence a odpovědnost
* Jakou máte kvalitu sociálního prostředí
* Jak vám vyhovuje celkové prostředí a vybavení vaší organizace
* Zda můžete využít své talenty a být v práci kreativní
* Jak se dokážete semknout v době krize
* Zda poskytujete maximální výkon i bez finančního nároku
* Zda máte možnost i chuť využít všechny své schopnosti
* Jak vnímáte autority, vyhovuje vám styl řízení
* Zažíváte důvěru
* Pečuje organizace o své zaměstnance
* Máte možnost zpětné vazby, jste vyslyšeni

**VIZE, MISE, HODNOTY**

Jaké jsou cíle vaší organizace, odboru, oddělení, týmu?

* Efektivní správa města
* Zkvalitňování lokálního života, bydlení, zdraví
* Zohledňování očekávání a požadavků společnosti
* Vytváření přátelského prostředí
* Podpora společnosti a obyvatel
* Podpora kultury a umění
* Rozvoj podnikání a místní ekonomiky
* Zdraví a bezpečnost obyvatel
* Zajištění technické infrastruktury
* Nacházení vhodných cest ke změně a konkrétních řešení
* Zapojení správných lidí do změn
* Prosazování zájmů na lokálních úrovních
* Podpora rozvoje a vzdělávání
* Péče o životní prostředí, zeleň, vzhled města
* Podpora volnočasových aktivit, sportu a cestovního ruchu
* Důstojná práce a ekonomický růst
* Mír, spravedlnost a silné instituce
* Partnerství ke splnění cílů
* Ovlivňování dětí
* Udržitelnost