

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Komunikace a tvorba motivačního
vnitropodnikového klimatu**

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:
Bc. Eva Divišová

2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva DIVIŠOVÁ**
Osobní číslo: **E09547**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Komunikace a tvorba motivačního vnitropodnikového klimatu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza systému komunikace a tvorby vnitropodnikového klimatu ve vybraném podnikatelském subjektu; návrh změn na zlepšení řízení této oblasti.

Metodický postup:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému vnitropodnikové komunikace a tvorby motivačního vnitropodnikového klimatu ve vybraném podnikatelském subjektu; provedení dotazníkového šetření týkajícího se hodnocení motivačního klimatu pracovníky a manažery podniku; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení komunikace a tvorby vnitropodnikového klimatu.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza současného systému vnitropodnikové komunikace a tvorby motivačního vnitropodnikového klimatu, dotazníkového šetření a jeho analýza, 5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti, 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

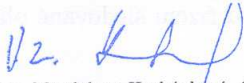
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W., WOODMAN, R. W.** *Organizational Behavior*. 5 th ed. St.Paul: West Publishing Company, 1989. ISBN 0-314-47013-1.
- JANDA, P.** *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0781-0.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P.** *Etické řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80-247-1621-3.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.** *Organizační kultura*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- PLAMÍNEK, J.** *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-97.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
J. Běnská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů, práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 20. dubna 2011

.....
Divišová Eva

Poděkování

Velice ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a užitečné rady při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Tomáši Trnkovi, ekonomickému řediteli společnosti EGE, spol. s. r. o., který se mi po dobu mého působení ve společnosti ochotně věnoval a předal mi řadu cenných informací a materiálů potřebných k tvorbě diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
2 Literární rešerše	12
2.1 Motivace	12
2.1.1 Zdroje motivace	13
2.1.2 Motivace k práci	16
2.1.3 Ovlivňování a stimulace pracovní motivace.....	19
2.2 Komunikace	22
2.2.1 Cíle vnitrofiremní komunikace	25
2.2.2 Prostředky vnitrofiremní komunikace	27
2.3. Podniková kultura	27
2.3.1 Síla podnikové kultury.....	30
2.3.2 Podniková kultura a výkonnost organizace	32
2.3.3 Diagnostika podnikové kultury.....	34
2.3.4 Typologie podnikové kultury.....	35
3 Metodický postup	40
4 Praktická část	41
4.1 Charakteristika společnosti	41
4.2 Motivační systém společnosti EGE	44
4.3 Systém komunikace společnosti EGE	48
4.4 Pracovní prostředí a vnitrofiremní klima.....	50
5 Diskuze a návrhy	76
6 Závěr	81
7 Summary.....	83
8 Seznam použité literatury	85
Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů a příloh.....	89
Přílohy.....	91

1 Úvod

V dnešní době, kdy k získání konkurenční výhody nestačí jen prvotřídní kvalita služeb či výrobků ani nejmodernější technologie výroby, je význam a důležitost motivace, komunikace, vnitropodnikového klima a podnikové kultury stále výraznější.

Společnosti se intenzivněji orientují na péči o zaměstnance, určité zaměstnanecké výhody jsou již standardem a takové organizace, které nevytvářejí vyhovující pracovní podmínky, jsou předurčeny k úpadku. Ačkoliv se stále nacházíme v době, kdy nezaměstnanost je na takové úrovni, která dlouhodobě vyvolává obavy o udržení nebo získání nové práce, úspěšné a moderní společnosti si svých zaměstnanců váží a snaží se o dlouhodobé uspokojování jejich potřeb. Nacházíme se v době, kdy vynalézt a vytvořit nový stroj je otázka týdne, ale spokojený, motivovaný a loajální lidský zdroj je dlouhodobě nejcennější majetek společnosti. A právě podniková kultura je jedním z nástrojů, který společnosti využívají k utváření a udržování takových to zaměstnanců.

Motivace, komunikace, vnitropodnikové klima a podniková kultura jsou pojmy, které se navzájem jeví nehomogenní, avšak jejich spojením vzniká jeden velice úzce provázaný systém. Bez dobré komunikace nebude ani dostatečně motivovaný pracovník odvádět kvalitní výkony, bez dobré motivace a komunikace nevznikne v organizaci přínosné vnitropodnikové klima a neupevněná podniková kultura bude mít negativní vliv na výkonnost organizace.

Porozumět lidské motivaci je pro manažery nesmírně důležité a velice přínosné tehdy, pokud to skutečně dokáží. Avšak pochopit problematiku lidské motivace není otázka dne či týdne, ale jedná se spíše o dlouhodobější proces. V různých obdobích jsou motivátory různé a různě intenzivní, motivační profil se mění a rozrůstá. Ačkoliv existují společnosti, které se výzkumem pracovní motivace přímo zabývají, každý manažer by měl být s problematikou motivace důkladně seznámen. Dokázat motivovat své zaměstnance znamená, v době rozšiřující se globální ekonomické krize, nemalý úspěch. Stejně důležité jako je umět motivovat své zaměstnance, je umět svým zaměstnancům předávat kvalitní informace ve správnou dobu a takovou formou, která je pro charakter práce nejvhodnější. Kvalitní systém komunikace, který vede napříč

celou organizací zajišťuje nejen její správné fungování, ale vede ke spokojenosti jak manažerů tak zaměstnanců. Značný přínos vnitrofiremní komunikace je ve využitelnosti komunikace, jako nástroje motivace a především jako nástroje podnikové kultury.

Podniková kultura je fenomén, který posiluje soudržnost členů organizace, kultura je to, co pomáhá novým členům lépe se adaptovat, přijmout nové zvyky a návyky, pochopit co je přijatelné a co nepřípustné, osvojit si typické chování v určitých situacích. Je-li podniková kultura silná a prostupuje-li napříč celou společností, napomáhá k dosažení celopodnikových cílů, k zajištění spokojenosti zaměstnanců a bezesporu zvyšuje výkonnost celé organizace. Pozitivní vnitrofiremní klima vytváří příjemnou pracovní atmosféru, která se vždy jen pozitivně projeví do výkonů zaměstnanců. Manažeři by si měli uvědomovat, že dosažení pozitivního vnitrofiremního klimatu znamená, že zaměstnanci jsou ve společnosti rádi, cítí se příjemně a spokojeně a tudíž je jejich nemalým cílem vnitropodnikové klima posuzovat, hodnotit a na základě výsledků měnit či udržovat.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu systémů motivace a komunikace společnosti EGE spol. s. r. o., která sídlí v Českých Budějovicích a věnuje se výrobě a prodeji speciálních zařízení pro energetiku. Dále se diplomová práce zabývá posouzením vnitropodnikového klimatu a vlivu zmíněným systémů na tvorbu podnikového klimatu.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace

Motivace je podle O'Neila, Drillingse (1994) nejdůležitějším činitelem v rozdílu mezi tím, co člověk může dělat a mezi tím co skutečně dělat bude.

Bedrnová, Nový (2004) vysvětlují pojem *motivace* jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.

Bedrnová, Nový (2004) dále uvádějí, že vnitřní hybné síly orientují určitým směrem činnost člověka, v daném směru člověka aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. Motivace mimo jiné zahrnuje vytrvalost, úsilí a cíle. V motivaci je ukryta touha člověka odvést určitý úkol, výkon.

Podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (1997) je tento existující výkon právě to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka. Autoři zmiňují souvislost mezi odvedeným pracovním výkonem jedince a motivací. Neuspokojivý pracovní výkon, bývá zpravidla spojován s nedostatečnou motivací. Autoři charakterizují motivovanou osobu následovně:

- osoba pracuje pilně,
- její vynaložená píle nemá výkyvy,
- osoba je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Provazník, Komárková (2004) vysvětlují pojem *motiv* jako určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Tento popud označují jako příčinu určitého lidského chování či prožívání.

Hlavním cílem každého motivu je dosáhnout určitý finální psychický stav. Tento stav bývá charakterizován vnitřním uspokojením (uspokojením z toho, že jedinec dosáhl cíl motivu). Délka působení motivu je přímo závislá na dosažení cíle motivu. Do té doby, než jedinec nedosáhne uspokojení (cíle) působení motivu přetrvává.

Motivy značnou měrou ovlivňují lidskou činnost, především lidské jednání a prožívání. Důležitým faktem je skutečnost, že na lidskou psychiku nepůsobí v daný okamžik jen jeden motiv, ale celá řada motivů. Působení motivů může být shodné či opačné, každý motiv může působit rozdílnou intenzitou a konečná podoba lidského chování závisí na míře projevu působících motivů.

Stimul definuje Bedrnová, Nový (2004) jako jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Stimulaci definuje Provazník, Komárková (2004) jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací spatřuje Provazník, Komárková (2004) ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku (nejčastěji se jedná o působení druhého člověka).

2.1.1 Zdroje motivace

Zdroj motivace neboli to, co v podstatě motivaci utváří. Aby byl manažer schopen pochopit problematiku motivace pracovního jednání a především měl možnost na tuto osobnostní strukturu účinně působit, je zcela nezbytné, aby pochopil co motivaci utváří a jak vlastně motivace vzniká.

Bedrnová, Nový (2004) uvádějí tyto základní zdroje motivace:

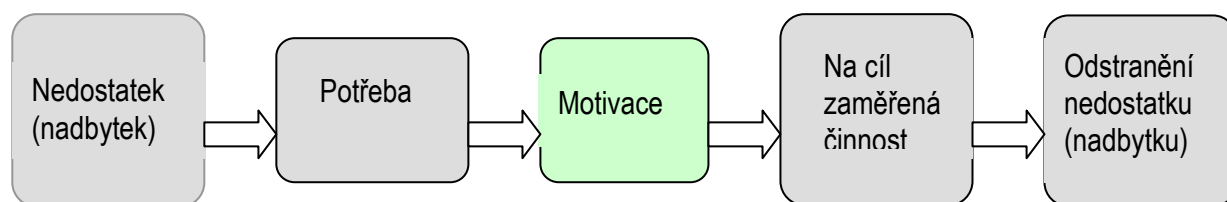
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

„*Potřeba* je hypotetický vnitřní stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí něco, co je pro něho žádoucí nebo nezbytné k dalšímu životu.“ (Encyklopedický slovník, 1993)

Podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (1997) je východiskem procesu motivace *neuspokojená potřeba*. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí, které vedou k určitému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické či psychické) a toto napětí vede člověka k takovému chování, které toto napětí sníží a následně dojde k uspokojení potřeby.

Stejný pohled na proces motivace uvádí také Bedrnová, Nový (2004) a zdůrazňují předpoklad, že subjekt nalezne cíl, tzn. subjekt nalezne určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané potřeby.

Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

„Jako *návyky* označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze také definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeuvědoměných aktivit každého člověka.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

„*Zájmy* zaměřují člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Souvisejí s potřebami poznávat, přičemž předmětem zájmu může být téměř cokoliv.“ (Pauknerová a kol., 2006)

„Hodnoty jsou vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům, činnostem souvisejícím s uspokojováním jeho potřeb. Odráží se v nich to, co má pro něj význam, čeho si váží, co považuje za žádoucí. Hodnoty významně ovlivňují chování člověka.“

Vytvářejí vnitřně provázaný systém – tzv. hodnotovou orientaci, v níž bývá zpravidla jedna hodnota ústřední.“ (Pauknerová a kol., 2006)

Podle Provazníka, Bedrnové (2004) může být hodnotou pro konkrétního člověka v podstatě cokoliv. Záleží to především na osobnosti člověka, na specifických podmínkách, okolnostech za nichž se jeho osobnost utvářela a také na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Existují ovšem obecněji se vyskytující hodnoty, k nimž patří např. rodina, přátelství, zdraví, láska, vzdělání, peníze, společenské postavení, úspěch, svoboda a další.

Existují typologie hodnotových orientací, které rozlišují jednotlivé typy podle převažujícího zaměření. Každému typu je přiřazena určitá charakteristika a převažující hodnota. Nejznámější klasifikací hodnot je typologie hodnotových orientací podle německého psychologa Sprangera, který rozlišuje šest osobnostních typů.

- *typ teoretický* – zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je poznání,
- *typ ekonomický* – měří vše užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,
- *typ estetický* – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,
- *typ sociální* – představuje člověka nesobeckého, altruistu, pro kterého je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,
- *typ politický* – za nejvyšší hodnotu považuje moc, má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv, příležitost ovládat druhé,
- *typ náboženský* – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost (Provazník, Komárková, 2004).

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Ideál lze chápat jako nějaký vzor, který se lidé snaží napodobit, kterým se mohou inspirovat. Ideály vznikají nejčastěji na základě působení sociálních faktorů vývoje – působení rodiny, přátel, učitelů, trenérů a autorit obecně.

2.1.2 Motivace k práci

Motivaci k práci nebo-li pracovní motivaci vysvětlují Provazník, Komárková (2004) jako aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka.

Beze sporu k hlavnímu motivu, který nutí člověka pracovat jsou peníze. Avšak peníze nejsou jediným motivem práce. Nakonečný (1992) uvádí dvě skupiny motivů k práci – dva typy pracovní motivace:

- motivace intrinsická (vnitřní, přímá) – motivy, které souvisejí přímo s prací samotnou,
- motivace extrinsická (vnější, nepřímá) – motivy, které nesouvisejí přímo s vlastní prací.

Mezi nejvýznamnější *intrinsické motivy* patří podle Tureckiové (2004) potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.

Mezi nejvýznamnější *extrinsické motivy* řadí Tureckiová (2004) především mzdu, resp. potřebu peněz díky nimž dochází k uspokojování dalších potřeb, potřebu uplatnění se, potřebu jistoty a potvrzení vlastní důležitosti.

Růžička, Drázková (1994) vyjadřují jiný přístup k pracovní motivaci a zdůrazňují skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti projevují rozdílným způsobem. Motiv je poté možné rozdělit do tří základních skupin:

- motivy aktivní – motivy, které přímo podněcují pracovní výkon,
- motivy podporující – motivy vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních,
- motivy potlačující – motivy jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

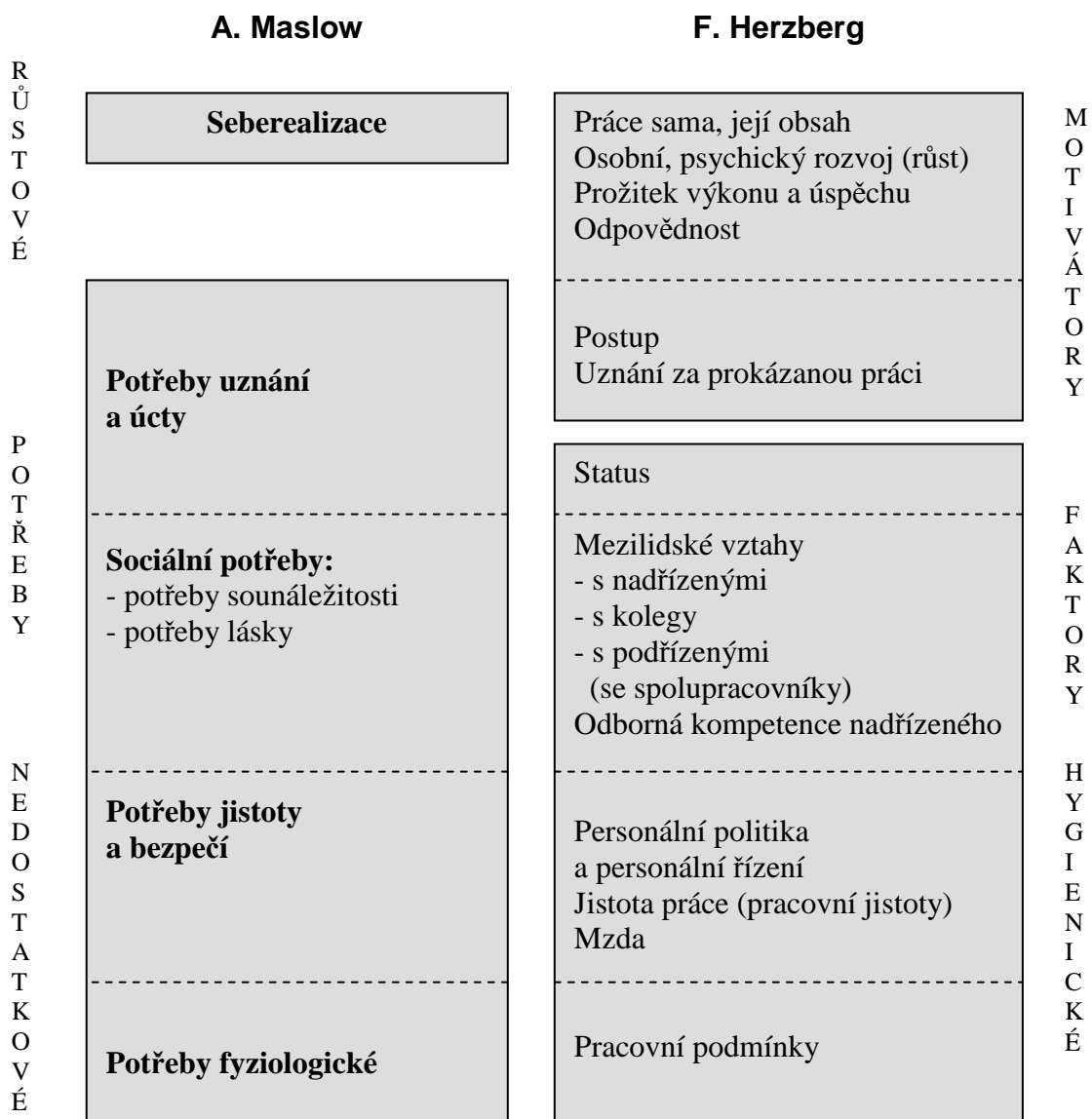
V řadě publikací se autoři věnují různým teoriím, které se snaží objasnit motivaci pracovního jednání. Teorie se především snaží vysvětlit proč se lidé chovají tak, jak se chovají a manažeři mají díky těmto teoriím možnost pochopit podstatu chování svých podřízených. Mezi nejčastěji citované teorie patří:

- dvoufaktorová teorie motivace (pracovní spokojenosti),
- teorie kompetence,
- expektační teorie motivace pracovního jednání,
- teorie spravedlnosti (rovnováhy),
- teorie X a Y,
- teorie „cukru a biče“.

Teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga – dvoufaktorová teorie motivace je podle Koontze, Weihricha (1993) často nazývaná též motivačně hygienická teorie. Teorie vychází z předpokladu, že u člověka se prosazují dvě skupiny protikladných potřeb. První skupinou jsou *faktory vnější*, které jsou v obrázku 2 zobrazeny jako faktory *hygienické* a jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Naopak jsou-li tyto faktory v příznivém stavu vyvolávají pracovní spokojenost, avšak na motivaci k práci vliv nemají. Druhou skupinou jsou *faktory vnitřní*, v obrázku 2 jsou nazývány *motivátory* a v případě, že jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani dostatečně motivován k práci. V případě, že jsou motivátory v příznivém stavu, dostavuje se pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

Jak uvádí Koontza, Weihrich (1993) faktory, které ovlivňují uspokojení a neuspokojení se do značné míry shodují s faktory, které identifikoval Maslow ve své hierarchii potřeb. Následující obrázek (obrázek 2) zobrazuje porovnání dvou teorií – Herzbergova teorie pracovní motivace a Maslowova teorie potřeb.

Obrázek 2 – Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa



Zdroj: (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Provazník, Komárková (2004) spatřují význam Herzbergovy motivačně – hygienické dvoufaktorové teorie v následujících skutečnostech:

- pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností,
- pracovní spokojenost nemusí vždy automaticky znamenat motivovanost pracovníka.

2.1.3 Ovlivňování a stimulace pracovní motivace

Kvalitně a dobře vyvíjená stimulace a ovlivňování pracovní motivace je důležitou a zásadní dovedností manažera z toho důvodu, že je podstatný rozdíl mezi výkonností motivovaného pracovníka a výkonností nemotivovaného pracovníka. Rozdílný je také přístup, který musí manažer volit k člověku, který je k práci donucen ekonomickým nebo sociálním tlakem, a přístupem, který manažer volí k člověku, pro kterého má práce smysl, baví ho a má zájem ji dále rozvíjet.

Stimulace k práci charakterizuje Pauknerová (2006) jako záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

„Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Jelikož se od sebe jednotlivé osobnosti značně liší svými potřebami, hodnotami, motivačními strukturami, jsou i stimulační prostředky pestré a různorodé. Stimulem může být téměř vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout a co má pro pracovníka určitý význam.

Mezi základní *stimulační prostředky* řadí Provazník, Komárková (2004) následující:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a s podnikem.

Hmotná odměna

Mezi hmotnou odměnu lze řadit nejen mzdu, plat či prémie, ale také různé podoby benefitů – služební auto, počítač, poukázky na kulturu, sport a další. Hagemannová (1995) zdůvodňuje peníze (v tomto případě plat) jakožto motivační faktor z více hledisek. „Plat zajišťuje živobytí, a proto je motivací k práci. Výše platu

vyjadřuje postavení zaměstnance, a to nejen ve vnitřní hierarchii podniku, ale také ve vztahu k sousedům, přátelům a dalším skupinám ve společnosti. Zvýšení platu je potvrzením pracovních úspěchů a v neposlední řadě může být zvýšení platu i kompenzací za život zbavený citů a hlubších emocionálních vztahů s ostatními.“

Obsah práce

Obsah práce řadí Bedrnová, Nový (2004) mezi významné faktory stimulace. Důvodem je skutečnost, že v motivačním profilu lze nalézt dvě opačně orientované dimenze. Na jedné straně je orientace na úspěch a protipólem této dimenze je orientace na obsah činnosti. Každý pracovník, který je zaměřen na obsah práce, je podle autorů ovlivňován v rámci stimulace pracovní motivace jiným apelem.

Mezi apely, které mohou manažeři v rámci stimulace využívat, patří např. :

- apel na tvořivé myšlení,
- apel na samostatnost, autonomii,
- apel na seberozvoj,
- apel na systematické myšlení,
- apel na prestiž,
- apel na hrdost vlastních schopností,
- apel moci.

Pracovní skupina

Pracovní skupinu definuje Provazník (2002) jako „specifický případ malé formální sociální skupiny.“ Dále uvádí, že pracovní skupina je organizována určitou společenskou institucí (podnikem) k plnění nadosobních, podnikových cílů. Pracovníci se do pracovních skupin začleňují na základě takových svých předpokladů, které jim umožní podílet se na plnění skupinových cílů. Pracovní skupiny mají jasně vymezenou strukturu profesních pozic a rolí, tudíž je členství v pracovních skupinách závazné. Úspěšnost či efektivnost činnosti pracovní skupiny je podle autora determinována mnoha skutečnostmi, které ve svém souhrnu vytvářejí tzv. *psychologické či sociální klima*. K nejvýznamnějším faktorům autor řadí:

- velikost pracovní skupiny,

- složení pracovní skupiny,
- systém komunikací a interakcí uvnitř skupiny,
- styl či způsob vedení pracovní skupiny.

Vytváření pozitivní atmosféry v pracovní skupině má do značné míry možnost ovlivňovat také manažer, i když není členem této skupiny. Nemá samozřejmě možnost nařizovat skupině jak se má chovat, ale může ovlivnit dění uvnitř skupiny tím, že na ni působí. Důležitým předpokladem je však schopnost navázání vztahu důvěry mezi manažerem a pracovníky.

Stimulační efekt pracovních skupin spatřují Bedrnová, Nový (2004) především v soutěživosti jednotlivých skupin. Tuto skutečnost považují autoři ve většině případů za pozitivní prvek, který podněcuje motivaci lidí dosáhnout lepších výsledků a také podněcuje upevňování soudržnosti skupiny. Upozorňují však na riziko, které představuje případ kdy “zdravá“ soutěživost přeroste v soupeření a řevnivost skupin v rámci podniku.

Sociální stimulace je velkou silou, kterou může manažer, který citlivě vnímá sociální jevy a vztahy na pracovišti využít. Avšak vždy si musí uvědomovat, že sociální podmínky práce v bezprostřední pracovní skupině mají pro práci člověka základní význam, ovlivňují jeho pracovní výkonnost i celkovou pracovní a životní spokojenost.

Podmínky práce

Zákoník práce (§ 224, odstavec 1) ukládá zaměstnavatelům povinnost vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce.

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) uvádějí, že pracovní pohoda a bezpečná práce je determinována širokou skupinou podmínek, jako je např. osvětlení, hluk a vibrace, vnitroklimatické podmínky, vzhled a barevná úprava pracoviště, čistota ovzduší, vybavení, kvalita strojů a zařízení a další.

Vytváření lepších pracovních podmínek má dvojí efekt.

- Primárně se lepší podmínky pro práci projevují zlepšením výkonu,
- sekundárně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

Zlepšení pracovního výkonu souvisí podle Provozníka, Komárkové (2004) s menší únavou a lepší pracovní pohodou a zlepšení vztahu mezi podnikem a zaměstnanci vychází z přesvědčení, že péčí o pracovní podmínky dává managementu podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práci váží, že jsou pro něj důležité a mu na nich skutečně záleží.

Jak jsem uváděla již u Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace, pracovní podmínky patří do kategorie hygienických faktorů. Ty sami o sobě sice nedokáží vyvolat spokojenost, avšak jsou-li dlouhodobě nepříznivé, mohou vyvolat nespokojenost. Podnik si proto musí uvědomovat, že neprojevoval zájem o pracovní podmínky svých zaměstnanců bude vždy působit negativně – destimulačně.

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Nejdůležitějším obecným motivačním faktorem pracovního jednání člověka je podle Provozníka, Komárkové (2004) jeho postoj k práci. Optimální postoj k práci vyjadřuje pojem “identifikace s prací“. Identifikaci s prací lze chápat jako skutečnost, že člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Jako kritérium svého vlastního sebehodnocení využívá úspěchů, které v práci dosahuje. Identifikace s profesí znamená podle autorů tu situaci, kdy považuje člověk svoji profesi za součást své osobní charakteristiky.

Identifikace s podnikem vyjadřuje podle Bedrnové, Nového (2004) ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Charakteristickým rysem je přijetí cílů podniku. U člověka, který se identifikuje se svým podnikem, nevzniká rozpor mezi cíly osobními a podnikovými, protože cíle podniku chápe jako cíle osobní. Autoři dále uvádějí, že dojde-li k situaci kdy se zaměstnanec identifikuje s prací a zároveň se identifikuje s profesí a s podnikem, jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, zaměstnanec pracuje hospodárně, odpovědně, tvořivě, aktivně a vstřícně ke svým spolupracovníkům.

2.2 Komunikace

Komunikace se realizuje ve formě *verbální* (prostřednictvím řeči) nebo *neverbální* (prostřednictvím gest, mimik, pohybů, výrazů tváře, intonací, tónu hlasu a další). V dnešní době moderních komunikačních prostředků je nezbytné připsat

důležitou úlohu také dvěma základním formám komunikace a to *ústní* a *písemné* komunikaci. Prostřednictvím ústní komunikace dochází k běžné konverzaci, delegování úkolů, vyjednávání, kárání atd. Předmětem ústní komunikace není jen vlastní obsah sdělení, ale i způsob, jakým je dané sdělení předáváno. V rámci ústní komunikace má osoba, která zprávu předává možnost sledovat jak je zpráva vnímána a přijímána a má především možnost operativně reagovat a upravovat obsah zprávy v závislosti na reakci příjemce. Písemná komunikace má oproti ústní komunikaci omezené možnosti a tím více musejí ti, kteří se snaží cestou písemné komunikace něco sdělit dbát na její přesnost a kvalitu. Konkrétní formou písemné komunikace jsou např. dokumenty, dopisy, sdělení, zápisy a další. (Veber, 2001)

„Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů.“ (Donnelly, Gibbon, Ivancevich, 1997) „Komunikace je sociální interakce, při níž dochází ke sdělování a přijímání informací.“ (Encyklopedický slovník, 1993)

Vnitrofiremní komunikace znamená podle Hlouškové (1998) propojení firmy pomocí komunikace. Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Komunikace je nástroj, který pracovníci využívají k tomu aby si utvářeli a vyjasňovali názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Vnitrofiremní komunikace je, jak uvádí Hloušková (1998) „podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Vedle toho je také nástrojem motivace a nástrojem motivačního propojení firmy.“

„*Vnitrofiremní komunikace* prolíná organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, firemní kulturou, strategií zavádění změn v organizaci, informačními systémy a stylem vedení a řízení firmy, strategií a koncepcí. Komunikace je také současně nástrojem pro ovlivňování těchto procesů a hlavním nástrojem pro manažera.“ (Hospodářová, 2008)

Vnitrofiremní komunikace je podle Manninga (1992) z formálního hlediska zpracovávání dat do podoby zprávy, která míří přes, do a z kanálů, které jsou formálně specifikované v rámci určité organizace. Vnitrofiremní komunikace rovněž zkoumá důsledky komunikace v rámci podniku, pravidla, role, hranice a procesy, které se vnitrofiremní komunikací řídí.

Úspěch vnitrofiremní komunikace do značné míry ovlivňuje úspěch firemních projektů. Žádná skupina pracovníků není schopna pracovat bez kvalitní komunikace. Janda (2004) uvádí skutečnost, že účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer má tedy možnost efektivním využitím zdrojů vytvářet hodnotu zboží nebo služby pro zákazníka. Zdroje, které může manažer využívat jsou informace, finance, materiál a také lidé a jejich kultura.

Fungující systém vnitrofiremní komunikace způsobuje, že jsou pracovníci firmy dobře informačně i motivačně propojeni. Každý pracovník má pro výkon své práce dostatek kvalitních informací, přesně ví, co se od něho očekává a v práci je podporován nikoli demotivován.

Hloušková (1998) zmiňuje následující předpoklady, které musí každá firma akceptovat, snaží-li se cíleně budovat svůj vlastní systém vnitrofiremní komunikace:

- odpovídající organizace práce,
- odpovídající odborná i lidská kvalita managementu, kdy vrcholový management tvoří svorný tým,
- kvalifikovaná personální strategie (součást celkové strategie firmy),
- kvalitní realizace personální strategie všemi vedoucími pracovníky firmy,
- pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech (od nadřízených i podřízených) - pravidelné hodnocení pracovníků a zpětná vazba od podřízených k vedoucím pracovníkům o tom, jak podřízení vnímají jejich vůdcovství,
- výcvik vrcholového vedení firmy i ostatních vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci,
- dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky firmy,
- těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami vedoucích pracovníků,
- osobní příklady manažerů – příklady pravdivé a otevřené komunikace.

Nejvyšší odpovědnost za úroveň vnitrofiremní komunikace má vrcholové vedení firmy. Mezi základní podmínky pro fungování vnitrofiremní komunikace patří odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie firmy a musí vycházet z firemní vize. Pouze v případě, chápe-li

vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu, a tím také firemní komunikaci (Hloušková, 1998).

Vnitrofiremní komunikace má podle Jandy (2004) jeden závažný psychologický aspekt. Hodnoty čelních představitelů firmy prorůstají firemní kulturou jako kořeny i bez ohledu na to, co vedení proklamuje. Důležitou skutečnost, kterou si musejí manažeři uvědomit je, že komunikace je přímo závislá na motivaci příjemce. Pokud není příjemce motivován k přijetí informací, informace nemají žádnou cenu.

2.2.1 Cíle vnitrofiremní komunikace

Hlavní cíle vnitrofiremní komunikace uvádí Hloušková (1998) čtyři následující:

Cíl 1 Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.

S tímto cílem souvisí tvrzení Jandy (2004), který uvádí, že výsledkem zdařilé vnitrofiremní komunikace je změna nebo úprava chování zaměstnanců do takové míry, kdy jsou plněny podnikové cíle, zaměstnanci tvoří efektivní týmy a cítí svou důležitost ve skupině, v procesu a taktéž jako jednotlivci. Jinak řečeno, je-li vrcholové vedení schopno využívat správně a kvalitně prostředků vnitrofiremní komunikace, jsou-li dodržovány veškeré předpoklady pro fungování systému vnitrofiremní komunikace a je-li zavedený systém vnitrofiremní komunikace akceptován a využíván všemi pracovníky firmy, právě tehdy jsou odváděny takové pracovní výkony, které zajišťují naplnění vytyčených cílů, každý pracovník ví přesně co má dělat, má vždy dostatek informací a vytváří si pocit naplnění, cítí se důležitou součástí podniku a především je spokojen sám se sebou.

Cíl 2 Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary).

Cíl 3 Informační a motivační propojenost firmy.

Cíl 4 Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

K dosažení těchto cílů je podle Hlouškové (1998) nezbytné vytvářet příznivé podmínky. Tyto příznivé podmínky lze charakterizovat v několika bodech:

- Všichni pracovníci firmy znají cíle firmy. Tyto cíle jsou pro ně prvořadě důležité a jsou ochotni je realizovat. V tomto případě je nutné aby existovala vzájemná komunikace o cílech firmy mezi nadřízenými a pracovníky firmy.
- Pracovníci každého útvaru (týmu) znají poslání a cíle svého útvaru (týmu).
- Každý pracovník ví, co se od něho očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílu týmu i celé firmy, jaké jsou jeho konkrétní úkoly. Dále musí pracovník vědět jaká je jeho odpovědnost a jeho pravomoc.
- Všichni pracovníci firmy znají „základní pravidla hry“. Mezi základní pravidla patří to, co se ve firmě smí-nesmí, musí-nemusí, za co jsou zaměstnanci trestáni a do jaké míry, kdo má rozhodovací práva, jaké jsou možnosti služebního a platového postupu, jaká jsou pravidla pro reprezentaci firmy, jaké jsou komunikační kanály a jak se používají, jak se provádí kontrola a hodnocení a další.
- Pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám.
- Každý pracovník má od ostatních spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci. Předpokladem je schopnost pochopit, jaké informace kdo potřebuje, a ochota jejich poskytnutí.
- Vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí.
- Vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených, za nichž dokáží plnit úkoly a přizpůsobit se změnám. Na základě pravidelného hodnocení a pravidelných zpětných vazeb získávají vedoucí pracovníci informace ze kterých následně čerpají.
- Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna vnitrofiremní spolupráce a vytvářela se žádoucí firemní kultura.
- Aktivity, na nichž se podílí více spolupracovníků, jsou dobře organizovány a koordinovány.
- Jsou vytvářeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě, k vedení firmy, k ostatním pracovníkům, k zákazníkům a také k předmětu činnosti firmy.
- Pravidelně je všem vedoucím pracovníkům a manažerům firmy poskytována zpětná vazba o tom, jak je jejich vedení vnímáno jejich podřízenými. (Hloušková, 1998)

2.2.2 Prostředky vnitrofiremní komunikace

Prostředků, které jsou v rámci vnitrofiremní komunikace používány je celá řada. Neexistuje podnik, která by používal všechny prostředky vnitrofiremní komunikace a neexistuje ani podnik, který by využíval jeden jediný prostředek. V rámci vnitrofiremní komunikace používají firmy obvykle soubor více prostředků, a jejich pestrost závisí na formě používané komunikace (osobní, písemná, elektronická), na zkušenosti vrcholového managementu a především na úrovni zavedeného systému vnitrofiremní komunikace. Následující výčet je seznam nejčastěji používaných prostředků vnitrofiremní komunikace.

Rozhovor, porada, diskuze, telefonický rozhovor, vzkaz na telefonním záznamníku, firemní bulletin, firemní noviny či časopis, písemný vzkaz, písemný příkaz, oběžník, metodický pokyn, směrnice, nástěnka, elektronická pošta, videofilm, dotazníková akce, mítinky vrcholových manažerů firmy se zaměstnanci, společné porady různých útvarů, společné vzdělávací akce, tzv. dny otevřených dveří, společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce, firemní rituály, firemní historky, firemní fámy a skandály, firemní vize, firemní strategie, cíle a úkoly, firemní symboly, public relations firmy, způsob oblékání pracovníků firmy, tradice firmy, způsob vzájemného oslovování mezi pracovníky firmy a další.

2.3. Podniková kultura

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Bedrnová, Nový, 2004)

Organizační nebo firemní kultura představuje vzorec hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které sice nejsou nikde přesně formulované, ale určují způsoby chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. (Armstrong, 2003)

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi pracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Bedrnová, Nový, 2004)

V literatuře se objevují pojmy podniková, firemní či organizační kultura avšak jejich význam je totožný a závisí vždy na autorovi, který pojem používá.

Pro zobecnění jednotlivých definic lze podnikovou kulturu definovat podle Lukáškové (2010) jako: *soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy.*

Za prvky podnikové kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní komponenty kulturního systému firmy. Mezi základní prvky podnikové kultury řadí Lukášková (2010) následující:

- základní přesvědčení,
- hodnoty a postoje,
- normy chování,
- organizační mluvu,
- historky a mýty,
- zvyky, rituály, ceremoniály,
- firemní hrdiny,
- firemní architekturu, symboly a vybavení.

Hodnoty představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co je špatné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Hodnoty by měli být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kdo jsou na vedoucích pozicích. *Rituály* jsou různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Mohou to být jednak neformální aktivity (oslavy), ale také formální schůze. *Hrdinové* mohou být skuteční v podobě nadřazených

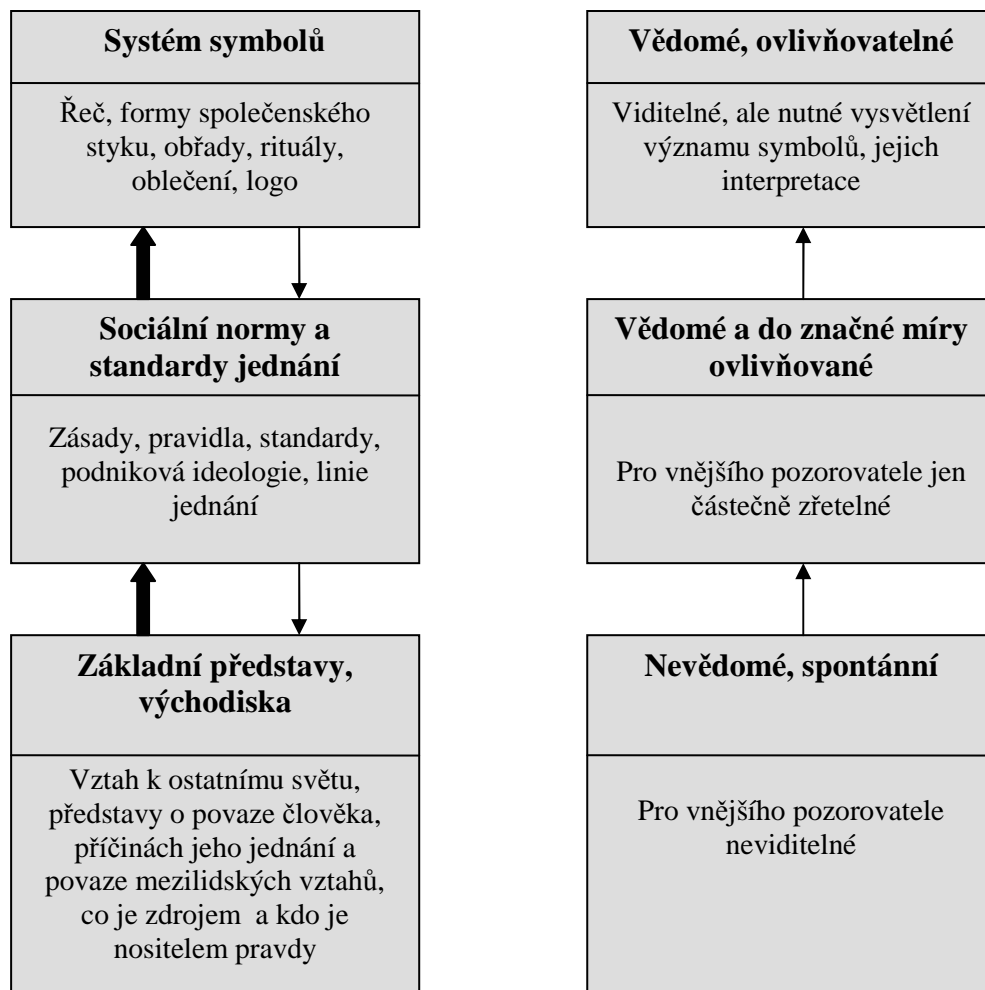
či bývalých pracovníků, nebo mohou být imaginární, sloužící jako model ideálního chování model nositele tradice. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Tyto vyjmenované prvky (a řada dalších) tvoří *obsah podnikové kultury*. Obsah podnikové kultury tedy představuje přesvědčení které v organizaci převládá, konkrétní hodnoty a normy chování, které jsou ve firmě sdílené a v jaké míře, historky a mýty které firmou kolují apod. Navenek působí obsah podnikové kultury prostřednictvím chování a artefaktů.

Prvky kultury označuje Lukášková (2010) za tzv. indikátory nebo-li ukazatele obsahu podnikové kultury. Autorka dále označuje prvky kultury jako nástroje k utváření obsahu podnikové kultury. Chce-li management dosáhnout žádoucího obsahu podnikové kultury, jeho úkolem je formulovat klíčové hodnoty organizace a usilovat o to, aby se s těmito hodnotami pracovníci identifikovali. Normy chování podnik nejlépe utváří a upevňuje odměňováním žádoucího chování a sankciováním nežádoucího chování. Prostřednictvím komunikace a vzdělávání podnik ovlivňuje postoje pracovníků k zákazníkům a spolupracovníkům. Autorka spatřuje prvky kultury vedle nástroje k utváření kultury také za nástroje k předávání podnikové kultury novým pracovníkům.

Obsah podnikové kultury znázorňuje E. H. Schein ve třech základních úrovních (viz obrázek 3). Na střední úrovni podnikové kultury jsou nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajalita k firmě, k podnikovým partnerům, zákazníkům a akcionářům. Střední úroveň má za úkol vytvářet ucelený a logický systém podnikové kultury a připravit tento systém na vnější zviditelnění. Střední úroveň je východiskem pro úroveň nejvyšší, která je prezentována symboly a obecně všemi formami jednání. Nejvyšší úroveň tvoří viditelnou a cílevědomě budovanou složku podnikové kultury. E. H. Schein ve svém schématu znázorňuje také vztah viditelnosti či schopnosti chápat a vidět každou úroveň podnikové kultury vnějším pozorovatelem. Autor uvádí, že nejvyšší úroveň je vnějšimu pozorovateli pochopitelná pouze v případě, že se seznámil s předchozími nižšími úrovněmi. (Bedrnová, Nový, 2004)

Obrázek 3 - Podniková kultura a její úrovně



(Zdroj: Bedrnová, Nový, 2004)

2.3.1 Síla podnikové kultury

Silou podnikové kultury rozumí Lukášková (2010) to, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jestliže jsou hodnoty a normy sdíleny ve vysoké míře, hovoříme o silné podnikové kultuře, která výrazným způsobem ovlivňuje fungování celé organizace. Na stranu druhou, v případě kdy jsou přesvědčení a normy sdíleny jen v malé míře jedná se o slabou podnikovou kulturu, ve které se projevují především individuální názory a

vzorci chování jednotlivých pracovníků a organizace již nevystupuje jako společný prvek se společnými hodnotami, názory a normami.

Daft a kol. (2010) považují silnou a účinnou podnikovou kulturu za klíč úspěchu, ale také uvádějí, že silná podniková kultura může být méně účinná ve společnosti s široce globálním prostředím. Autoři ukazují na problémy s tvorbou etických kodexů, etických norem a dalších systémů v podmínkách multikulturních střetů.

Silná podniková kultura

Srpová, Řehoř (2010) uvádějí kriteria na jejichž základě je možné označit podnikovou kulturu za silnou.

- *Pregnantnost.* Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou akceptovatelné a které jsou vyloučené. Bedrnová, Nový (2004) uvádějí, že splnit tento předpoklad lze pouze v případě, kdy se podniková kultura opírá o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný a bezrozporný celek.
- *Rozšířenost.* Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- *Zakotvenost.* Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Dosažení silné podnikové kultury přináší řadu pozitiv. Silná podniková kultura usnadňuje jasný pohled na podnik a v očích spolupracovníků ho činí přehledný snadněji pochopitelný. Novým pracovníkům umožňuje rychleji pochopit formální předpisy a orientovat se i v nestandardních situacích. Silná kultura vytváří podmínky pro přímou a jasnou komunikaci díky společné cílové a hodnotové orientaci. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť a informace jsou méně zkruslovány,

než bývá typické pro formální komunikaci. Silná podniková kultura umožňuje rychlé rozhodování, urychluje plynulou implementaci a snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. Zvyšuje motivaci a týmový duch a zajišťuje stabilitu sociálního systému. Vedle řady pozitiv však silná podniková kultura přináší i některá negativa. (Bedrnová, Nový, 2004)

Následující schéma (obrázek 4) porovnává pozitiva a negativa silné podnikové kultury.

Obrázek 4 – Schématické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

Silná podniková kultura	
POZITIVA	NEGATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Jasný a přehledný pohled na podnik - Přímá a jednoznačná komunikace - Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí - Rychlá implementace inovací - Málo formálních kontrolních postupů a nižší nároky na kontrolu - Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků - Vysoká motivace - Nízká fluktuace - Značná identifikace s podnikem a loajalita 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendence k uzavřenosti podnikového systému - Trvání na tradicích a nedostatek flexibility - Blokace nových strategií - Vynucování konformity za každou cenu - Složitá adaptace nových spolupracovníků

(Zdroj: Bedrnová, Nový, 2004)

2.3.2 Podniková kultura a výkonnost organizace

Současní autoři již kladou důraz na souvislost mezi kulturou organizace a její výkonností. V 80. letech minulého století byly výzkumy zaměřené na tuto problematiku pouze v počátcích, avšak dnes je podnikové kultuře připisována značná váha při otázkách výkonnosti organizace.

Lukášková (2010) jmenuje následující vlivy podnikové kultury na výkonnost organizace:

- vliv síly podnikové kultury,
- vliv obsahu podnikové kultury,
- vliv obsahu kultury ve vztahu k participaci a angažovanosti pracovníků,
- vliv adaptivnosti kultury.

Vliv síly podnikové kultury spočívá v účincích silné podnikové kultury, kterou jsem charakterizovala již v kapitole 3.3. Pro výkonnost organizace má silná kultura své výhody i nevýhody (znázorněné v Obrázku 5). Lukášková (2010) uvádí, že původně se silná podniková kultura považovala za prospěšnou, avšak v současnosti je důležité, aby vedení zvážilo, zda je silná kultura pro organizaci výhodná a žádoucí, nebo zda jsou nevýhody silné kultury pro danou organizaci natolik kritické, že by silná kultura byla překážkou její výkonnosti. Autorka také uvádí kritéria pro takové to rozhodování: předmět činnosti, stabilita prostředí, strategie, fáze vývoje firmy a další.

Vliv obsahu podnikové kultury na výkonnost organizace má dvojí účinek. V první řadě pracovníky aktivuje (neaktivuje) v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování, které kultura zahrnuje. V druhé řadě pracovníky směřuje k naplňování takových hodnot a cílů, které jsou kultuře daného obsahu vlastní. Obsah kultury a síla kultury ovlivňují výkonnost organizace ve vzájemné kombinaci.

Vliv obsahu kultury ve vztahu k participaci a angažovanosti pracovníků vyplývá z přesvědčení, že výkonnost organizace je funkcí angažovanosti a participace členů organizace. Lukášková, Nový (2004) uvádí jako znak angažované a participativní kultury skutečnost, že pracovníci organizace se chovají aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace. Dále se chovají autonomně: přijímají odpovědnost za svou práci a její výsledky, jsou schopni samostatně a operativně řešit problémy. A především se vůči organizaci chovají loajálně.

Vliv adaptivnosti kultury spočívá ve schopnosti přizpůsobovat podnikovou kulturu změnám prostředí. Hlavní charakteristiky adaptivnosti jmenuje Lukášková (2010):

- schopnost organizačního učení – schopnost vnímat signály z vnějšího prostředí, interpretovat je a reagovat na ně,
- zaměřenost na zákazníky – schopnost chápat potřeby vnějších i vnitřních zákazníků firmy, reagovat na ně a předvídat jejich budoucí potřeby,
- připravenost ke změně – schopnost změny procesů a chování za účelem přizpůsobení se.

Tyto rysy adaptivnosti kultury nejsou na sobě vzájemně závislé, ale vzájemně se podmiňují a ovlivňují.

2.3.3 Diagnostika podnikové kultury

Diagnostika podnikové kultury spočívá v poznání a pochopení obsahu podnikové kultury. Diagnostika podnikové kultury vychází z přesvědčení, že nestačí pouhý odhad obsahu kultury, ale nezbytnou součástí diagnostiky je kvalitativní metodologie.

Mezi používané metody diagnostiky podnikové kultury řadí Lukášková, Nový (2004) dva základní metodologické přístupy. Na jedné straně *kvalitativní výzkumné metody* a na druhé straně pak *kvantitativní výzkumné postupy*.

Kvalitativní metody diagnostiky podnikové kultury

Mezi základní metody užívané v rámci kvalitativní diagnostiky lze řadit:

- *Pozorování* – cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu bez předem zvolených kritérií pozorování. Pozorovatel musí mít dobré teoretické znalosti, aby byl schopen vnímat vše podstatné a vše také zaznamenal. Pozorování je prováděno buď to jako zúčastněné pozorování, kdy pozorovatel je součástí života lidí v organizaci, nebo jako nezúčastněné kdy pozorovatel je vnější osoba, která sleduje chování lidí.
- *Hlubkový rozhovor* – rozhovor, který je předem připraven na základě určitého schématu. Tazatel má připraveny určité okruhy v rámci nichž klade otázky, které vymýšlí na místě čímž má možnost otázky operativně upravovat podle aktuální situace. Tazatel získává informace z hloubky, ale musí být schopen rozlišit osobní názory a odpovědi týkající se přímo podnikové kultury.

- *Skupinový rozhovor* – velice podobný hloubkovému rozhovoru s tím rozdílem, že tazatel využívá účasti ostatních členů, reaguje na vzájemné interakce dotazovaných. V tomto případě je jednodušší rozlišit názory skupiny a názory jednotlivců.
- *Analýza dokumentů* – získávání informací z podnikových dokumentů.
- *Projektivní metody* – respondentovi je předložen určitý podnět a jeho úkolem je daný podnět interpretovat. Např. předloží se určitý obrázek a respondent musí tento obrázek dokončit, přetvořit či vysvětlit jak ho pochopil. Cílem je zjistit jeho kulturní citění a vnímání. (Lukášková, Nový, 2004)

Kvantitativní metody diagnostiky podnikové kultury

Pro kvantitativní výzkumy je typická standardizovaná forma, kdy odpovědi jsou často specifikované a respondent vybírá z jednotlivých možností. Základní techniky kvantitativního výzkumu jsou pozorování a dotazování, kdy dotazování může mít jednak ústní nebo písemnou formu.

Dotazníky člení Lukášková, Nový (2004) na typologické a profilové. *Typologické dotazníky* jsou podle autorky založené na teoretických typologiích podnikových kultur a dotazník je konstruován tak, aby zjistil přítomnost či nepřítomnost určitých znaků specifických pro jednotlivé typy podnikové kultury.

Profilové dotazníky člení autorka dále na:

- *dotazníky deskriptivní* – měří míru přítomnosti určitých hodnot, norem v organizaci,
- *dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti* – konstruovány za účelem identifikace míry přítomnosti takových charakteristik podnikové kultury, které podporují efektivnost organizace,
- *dotazníky zaměřené na zjišťování souladu* – měřící např. míru souladu mezi hodnotami sdílenými managementem a zaměstnanci organizace.

2.3.4 Typologie podnikové kultury

Typologií podnikové kultury se rozumí zjednodušený uspořádaný pohled na danou podnikovou kulturu se specifickými rysy a charakteristikami. Jedná se o poznávací nástroj který má v praxi dvojí využití. Jednak mohou manažeři využívat typologie k tomu, aby porovnali obsah kultury jejich organizace s typickými případy,

kteřé v realitě existují (porovnání s konkrétní typologií) a vedle toho mohou typologie představovat teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů použitelných v poradenské činnosti. Typologie, které byly doposud vyvinuty popisují typické obsahy podnikové kultury z různých úhlů pohledů a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje. Nejznámější typologie lze rozčlenit do pěti základních skupin:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
- typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace,
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace
- typologie patologických obsahů kultury organizace. (Lukášková, 2010)

Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho (Lukášková, 2010)

Typologie Rogera Harrisona, která byla první typologií podnikové kultury vymezuje čtyři základní typy podnikové kultury. Charles Handy posléze navázal na myšlenky Harrisona a rozpracoval jednotlivé kultury v souvislosti s organizační strukturou.

- *Kultura moci* – dominantní postavení mají jedinci v centru organizace, v kultuře platí málo pravidel a byrokracie. Organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci, osoby v centru rozhodují, vědí a mohou vše. Organizace a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků. Jedná se o silnou podnikovou kulturu, poměrně pružnou a schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí.
- *Kultura rolí* – založená na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a na racionalitě. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků určité pozice – chování je vymezené popisem práce. Pracovníci jsou vybíráni podle toho, jak dokáží naplnit jednotlivé role a přesah popisu práce není vyžadován ani očekáván. Negativem je pomalost rozpoznání změn a neschopnost na ně rychle reagovat.
- *Kultura úkolů* – orientovaná na úkoly, které mají být splněny a na projekty, které mají být realizovány. Základní principy: zaměření na výsledky, přizpůsobivost,

ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vtahy, vzájemný respekt.

- *Kultura osob* – středem dění je jednotlivec. Členové skupiny jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Základem moci je odbornost. (Lukášková, 2010)

Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho (Lukášková, Nový a kol., 2004)

Tato typologie vychází z předpokladu, že podniková kultura je nejsilněji ovlivňována širším sociálním a podnikatelským prostředím v němž firma funguje. Deal a Kennedy identifikovali čtyři základní podnikové kultury, které jsou determinovány dvěma základními aspekty trhu – mírou rizika, která je spojena s aktivitami realizovaných firem, a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu. Obrázek 5 znázorňuje jednotlivé kultury a odpovídající míru rizika a rychlost zpětné vazby.

Obrázek 5 – Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

(Zdroj: Lukášková, 2010)

- *Kultura tvrdé práce* – chybná rozhodnutí ohrožují firmu velice výrazně, nutná je Maximální koncentrace. Důvěra je kladena výlučně vědeckotechnické racionalitě. Nebezpečné a nespolehlivé jsou momentální invence, intuice, tradice, zkušenosti a štěstí. Hlavním rituálem je zasedání. Rychlost přináší chyby a je tedy nevíтанá a podezřelá. Emoce se neprojevují a o soukromých záležitostech se nemluví.

- *Kultura drsných hochů* – podnik je světem individualistů a hvězd. Temperamentní a mladiství přístup je vítán a pozitivně hodnocen. Komunikace velmi často obsahuje cizí slova a svěřování se s osobními problémy je nepřijatelné. Muži a ženy mají zcela rovnoprávné postavení.
- *Kultura procesní* – cíl nehraje hlavní roli, vše se orientuje na proces. Vše je registrováno což vede k nulovému výskytu chyb. Za nejdůležitější je považována mocenská hierarchie, styl oblékání a výše příjmu. Každý ví je-li někdo povýšen.
- *Kultura sázky na budoucnost* – vysokou hodnotou je přátelství. Vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou považovány za nejdůležitější. Intenzivní je verbální komunikace, časté jsou oslavy, různá vyznamenání a ceny. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce. Je možné hovořit o intimních a soukromých věcech a projevování emocí se neskrývá. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Typologie R. E. Quinna a K. S. Camerona (Lukášková, 2010)

Typologie podle R. E. Quinna a K. S. Camerona rozděluje podnikové kultury do 4 typologií. Každý typ kultury je charakteristický určitými cíli, k nimž organizace směřuje, a nástroji, které používá aby zvoleného cíle dosáhla.

- *Klanová kultura* – také nazývaná rodinná kultura, specifická přátelským prostředím, společným sdílením hodnot a cílů. Převládá charakter rozšířené rodiny než podnikatelské skupiny a převládá také společné vnímání „my“ a týmové myšlení. Vedoucí pracovníci zastávají roli „rodičů“ a organizace je spojována loajalitou a tradicemi. Za prvořadé jsou považovány týmová práce, participace a konsenzus.
- *Hierarchická kultura* – specifická formalizovaným a strukturovaným pracovním prostředím, kde se výrazně zdůrazňují postupy a předpisy. Stmelující prvek společnosti jsou formální pravidla a vedoucí pracovníci jsou dobrými koordinátory a organizátory. Nejdůležitější je pro společnost bezproblémový a hladký chod organizace a za hlavní cíl je považována stabilita a efektivnost. V rámci řízení zaměstnanců je cíleně upevňován pocit jistoty zaměstnání.

- *Adhokratická kultura* – vyznačuje se dynamickým podnikatelským a tvůrčím prostředím. Zaměstnanci jsou ochotni podstupovat riziko a vedoucí zaměstnanci jsou vizionáři a inovátoři. Organizace se snaží být nejlepší v oblasti znalostí, snaží se vyvíjet nové a unikátní produkty a služby.
- *Tržní kultura* – charakteristická u organizací, které jsou orientovány na výsledky, kde jsou zaměstnanci soupeřiví a zaměřují se především na cíle. Vedoucí zaměstnanci jsou přísní a vyžadují přesnost. Úspěch je definován jako získání tržního podílu, vůdcovství na trhu a důležité jsou konkurenční ceny. (Lukášková, Nový, 2004)

Základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých pracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Podniková kultura má zřejmý vliv na rozhodování v organizaci, na styl komunikace, způsob hledání řešení možných problémů, na způsob kontroly pracovníků, motivaci, fluktuaci, loajalitu, otevřenost či uzavřenost podnikového systému, flexibilitu organizace, adaptaci nových pracovníků, atp. (Bedrnová, Nový, 2004).

3 Metodický postup

Cílem diplomové práce s názvem: Komunikace a tvorba motivačního vnitropodnikového klimatu, je analýza vnitropodnikového klimatu ve vybraném podnikatelském subjektu se zaměřením na systémy motivace a komunikace. Dílčím cílem práce je posoudit vliv těchto systémů na tvorbu vnitropodnikového klimatu a vyhodnotit podnikovou kulturu společnosti.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska zabývající se danou problematikou. V rámci teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy a stručně vysvětleny dané problematiky.

Pro praktickou část diplomové práce byla zvolena společnost EGE, spol. s r. o., u které byl analyzován současný systém motivace a komunikace. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, které se týkalo vnitropodnikového klimatu s bližším zaměřením na systémy motivace a komunikace. Tvorba dotazníku byla částečně inspirována dotazníkem personální a poradenské agentury ADITUS. Některé otázky v dotazníku byly doplněny ve spolupráci s manažery společnosti EGE a jednalo se o takové otázky, které mají pro společnost užitnou vypovídací hodnotu. Plné znění dotazníku je zahrnuto v přílohách (Příloha 1). Dotazníkové šetření proběhlo ve zvolené sekci společnosti, a to z toho důvodu, že se jedná o uzavřenou skupinu, v níž lze vnitropodnikové klima lépe analyzovat. Cílem dotazníkového šetření bylo tedy zjistit, jsou-li zaměstnanci spokojeni se současným systémem komunikace a motivace, existují-li některé oblasti těchto problematik, u nichž by mělo dojít ke změně a jaké je vnitropodnikové klima společnosti.

Cílem diplomové práce bylo z výsledků analýz systémů motivace a komunikace posoudit a vyhodnotit tyto systémy a následně navrhnout změny směřující ke zlepšení těchto oblastí.

Součástí diplomové práce je vyhodnocení podnikové kultury, kde pro určení konkrétního typu podnikové kultury se vychází z teoretických poznatků a charakteristik jednotlivých podnikových kultur od jednotlivých autorů.

Pro vyhodnocení analýz a dotazníkového šetření bylo využito počítačového programu MS EXCEL.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost EGE působí na jihu Čech již od roku 1948. Původně byla společnost výrobní dílnou pro potřeby Jihočeských elektráren. Následně vznikl samostatný podnik Energetické strojírný, který byl roku 1962 podřízen, jako výrobní závod podniku Energovod Praha. V roce 1990 se tento závod v rámci restrukturalizací osamostatnil a vznikl státní podnik Energetik s tradiční strojírenskou výrobou pro energetiku, avšak s novým vedením a novou podnikatelskou strategií. V roce 1992 byl podnik již pod názvem EGE, v rámci procesu privatizace, odkoupen vedením společnosti a dnes tvoří EGE se svými dceřinými společnostmi holding, jehož aktivity jsou zaměřeny především na dodávky speciálních zařízení pro potřebu elektroenergetiky nejenom v Čechách ale především v zahraničí.

Předmětem činnosti mateřské společnosti EGE, spol. s.r.o. je výroba a prodej speciálních zařízení pro energetiku. Společnost a její výrobní aktivity lze rozdělit do čtyř sekcí:

- Elektrotechnika (ELA),
- Zapouzdřené vodiče a výrobky z hliníku (ALU),
- Ocelové konstrukce (OKO),
- Solární elektrárny (SEL).

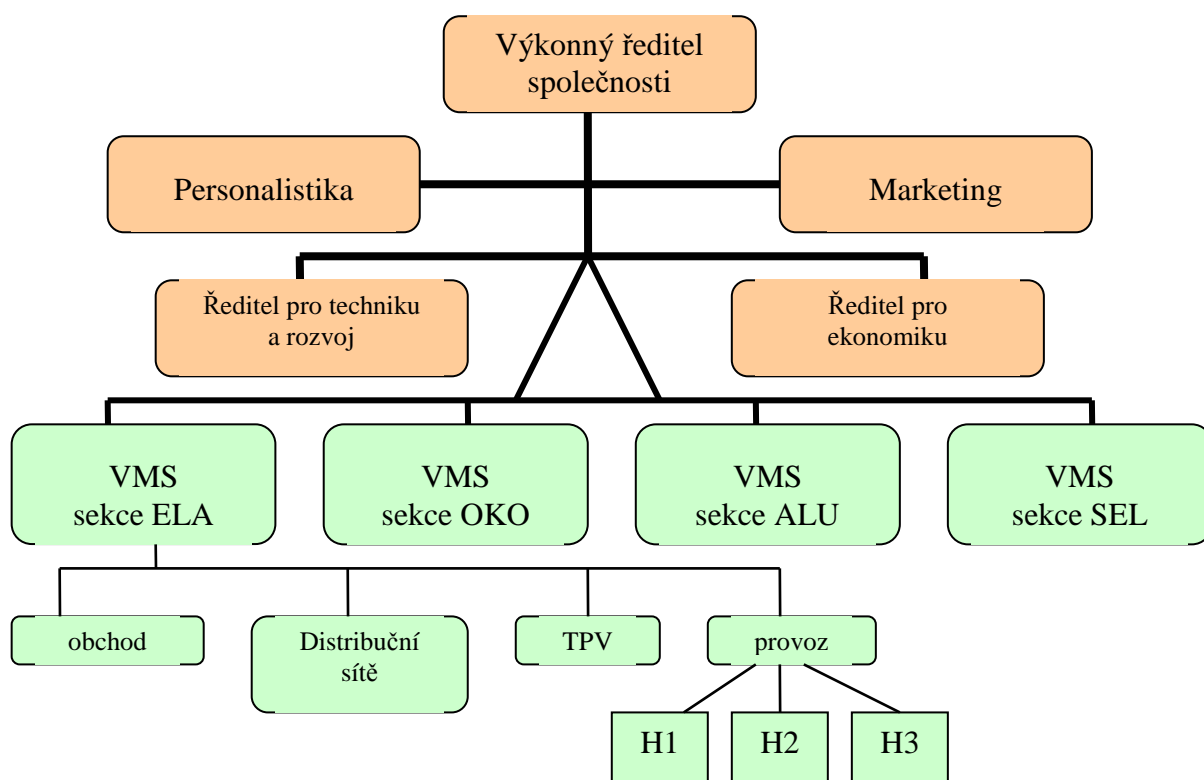
Dceřiné společnosti jsou EGE – Trading, s.r.o. a EGE – Deutschland GmbH, Sluneční elektrárna Radošovice s.r.o., EGE Slovakia, EGE Power. EGE –Trading s.r.o. se specializuje na obchodní, konzultační a poradenskou činnost v oblasti kompletace dodávek pro energetiku. EGE – Deutschland GmbH specializuje svou činnost v poskytování obchodně technických služeb v oblasti zhášecích tlumivek a na montážní, servisní a poradenské činnosti v oblasti aktivit celé společnosti EGE v rámci německého trhu.

Společnost EGE měla ke konci roku 2010 celkem 493 zaměstnanců a dlouhodobě se jedná o ekonomicky velice úspěšnou firmu. V České republice je společnost EGE jedinou společností tohoto druhu a v rámci Evropy soupeří na konkurenčním poli se třemi až čtyřmi dalšími společnostmi, přičemž každá se

vyznačuje trochu jinými technologiemi a postupy. Kvalita výrobků je zaručována certifikací ISO 9001, kterou společnost vlastní od konce 90. let. V rámci společnosti je přijímán etický kodex, na jehož základě je založena filozofie společnosti, vůči všem zainteresovaným stranám. Plné znění tohoto kodexu je přiloženo v přílohách (Příloha 2). Vedle etického kodexu je ve společnosti zavedena také politika jakosti a životního prostředí (politika QEMS), která se snaží zajišťovat maximální kvalitu výrobků a dlouhodobě tak uspokojovat požadavky zákazníků. K dalšímu významnému bodu této politiky patří neustálé sledování, vyhodnocování a zlepšování vlivu na životní prostředí a přijímání takových opatření, která směřují k maximálnímu snižování emisí. Plné zadání politiky QEMS je rovněž zařazeno v přílohách (Příloha 3). Společnost EGE vlastní v rámci problematiky kvality certifikaci ISO 14001.

Organizační struktura společnosti EGE

Obrázek 6 – Organizační struktura společnosti EGE



Zdroj: Autorka

Ředitel pro techniku a rozvoj má pod sebou 8 dalších (separátních) oddělení. Jedná se o následující oddělení: ICT (výpočetní technika), doprava a zasílatelství, pomocné provozy, údržba, administrativní budova Praha, kantýna, rekreační středisko Horní Planá a svářečská škola. Celkový počet zaměstnanců činil v roce 2010 57 zaměstnanců.

Ředitel pro ekonomiku řídí kontroling, oddělení účtárny a oddělení nákupu, která pro celou společnost centralizována. V roce 2010 bylo v rámci zmíněných útvarů zaměstnáváno 45 zaměstnanců.

Každá sekce je vedena vedoucím manažerem sekce (VMS). Dále je v rámci každé sekce soustředěno: oddělení obchodu, oddělení distribučních sítí, oddělení TPV (technická příprava výroby) a oddělení provozu s jednotlivými výrobními halami (H1, H2, H3). Počet zaměstnanců je v rámci každé sekce různý, odvíjí se především od rozsahu výroby (počty výrobních a režijních dělníků). Největší sekcí, podle počtu zaměstnanců, je sekce ALU, která měla v loňském roce 206 zaměstnanců. Nejmenší sekcí, podle počtu zaměstnanců, je sekce SEL, která měla v roce 2010 11 zaměstnanců.

Sekce ELA

Pro dotazníkové šetření byla zvolena sekce ELA. Důvodem byla homogenost skupiny zaměstnanců a nejlepší systematický přístup v rámci celé společnosti EGE. Následující podkapitola je tedy věnována popisu této sekce.

Předmětem činnosti sekce Elektrotechnika je výroba produktů pro energetiku, zejména některé důležité komponenty pro rozvodny velmi vysokého napětí a vysokého napětí. Veškeré produkty sekce ELA se vyznačují vysokou kvalitou dílenského zpracování. Výrobky jsou opatřeny kvalitní protikorozní ochranou a jejich provozní spolehlivost je na velmi vysoké úrovni. Společnost dodává výrobky do států s různými klimatickými podmínkami a tudíž je nutné, aby konkrétní zakázky byly přizpůsobovány požadavkům zákazníka.

Produkty sekce ELA se s úspěchem prodávají v mnoha oblastech světa. Mezi hlavní produkty sekce ELA patří:

- zhášecí tlumivky zemního spojení (tzv. Petersenovy cívky),
- 3- fázové kompenzační tlumivky,

- trakční tlumivky,
- zemní transformátory – ETR,
- vazební transformátory systému hromadného dálkového ovládní,
- odporníky pro zvýšení činné složky poruchového proudu,
- automatika odporu ARS,
- uzlové odporníky pro sítě vysokého napětí.

Obrázek 7 – Produkty sekce ELA



Zdroj: www.ege.cz

Konkurenční výhodou společnosti EGE je vlastní know-how v oblasti zhášecích tlumivek (na obrázku 7 poslední produkt), kde má společnost dlouhodobou zkušenost především s jejich návrhem a vlastní výrobou. Společnost dále disponuje schopností vyvíjet nové typy a rychle se přizpůsobovat novým požadavkům kladeným na tento typ zařízení. V oblasti zhášecích tlumivek spolupracuje společnost EGE se zahraničními partnery A. Eberle GmbH & Co. KG a Protecta Electronics Ltd., kteří vyrábějí automatiku ladění.

Sekce ELA měla koncem roku 2010 celkem 127 zaměstnanců z toho 5 manažerů, 48 technicko-hospodářských pracovníků (THP), 68 výrobních dělníků a 6 režijních dělníků.

4.2 Motivační systém společnosti EGE

V rámci motivačního systému, který je ve společnosti EGE zaveden lze blíže specifikovat tyto prvky:

- systém odměňování,

- zaměstnanecké výhody,
- možnost vzdělávání.

System odměňování

Hlavní formou odměňování všech pracovníků společnosti je smluvní mzda. Dále může být k této mzdě poskytována měsíční odměna, roční odměna, odměna z fondu vedoucího a mimořádná odměna. Smluvní mzda vychází z interního mzdového rozpětí, které je stanovené společností.

Měsíční odměna

Měsíční odměna je nejvýraznější motivační nástroj pro motivaci jednotlivých sekcí i pracovníků, při řešení a zajištění krátkodobých (měsíčních) úkolů. Přidělování měsíční odměny konkrétnímu sekci je závislé na výkonnosti daného střediska či sekce a plnění zadaných úkolů. Přidělování měsíční odměny je dvoustupňový proces, kdy v první řadě je určité množství peněz (suma měsíční odměny) přidělena celému oddělení a v druhém kroku je tato suma rozdělena mezi jednotlivé zaměstnance.

Částka měsíční odměny je vypočtena jako procento základu měsíční odměny zaměstnanců, přičemž základ měsíční odměny je pro kategorii technicko-hospodářský pracovník (THP) výše smluvní mzdy, pro kategorii dělník (D) je to výše smluvní hodinové sazby vynásobené fondem pracovní doby za daný měsíc. Základní procento mimořádné odměny je stanoveno pro kategorii D 17%, pro kategorii THP 20%. Rozdělování měsíční odměny vychází z hodnocení vedoucího oddělení. Hodnotitel příslušného evidenčního střediska (sekce) hodnotí pracovníky podle jediného kritéria, a to tzv. osobní přínos zaměstnance. Ve společnosti EGE je zavedena bodová škála 0-20, kdy 20 je maximální přínos, 10 znamená průměrný přínos. S vyhodnocenými parametry jsou zaměstnanci příslušné sekce každý měsíc seznamováni.

Měsíční odměna je nárokovatelná tehdy, jsou-li splněny předem zadané parametry. Pro každou sekci jsou předepsány tři parametry, přičemž každý parametr je zaměřen na jinou činnost. Každému parametru je také přidělena jiná váha při výpočtu měsíční odměny. Následující tabulka ukazuje příklad typu parametrů a jejich váhy.

Tabulka 1: Parametry pro TPV a jejich váha.

Parametr číslo	Technická příprava výroby a návrh a vývoj nového výrobku	váha	sekce
1	Výroba zboží v prodejních cenách v návaznosti na roční plán v tis. CZK + ocenění Nh v rozpracovanosti a Nh polotovarů fixní sazbou stanovenou pro každou sekci oddělením CPS	50	ELA
2	Dodržení termínů přípravy zakázek stanovených VMS + úkolů technického zlepšování	40	ELA, OKO ALU
3	Odchylky, neshody a reklamace způsobené TPV od počátku roku.	10	ELA

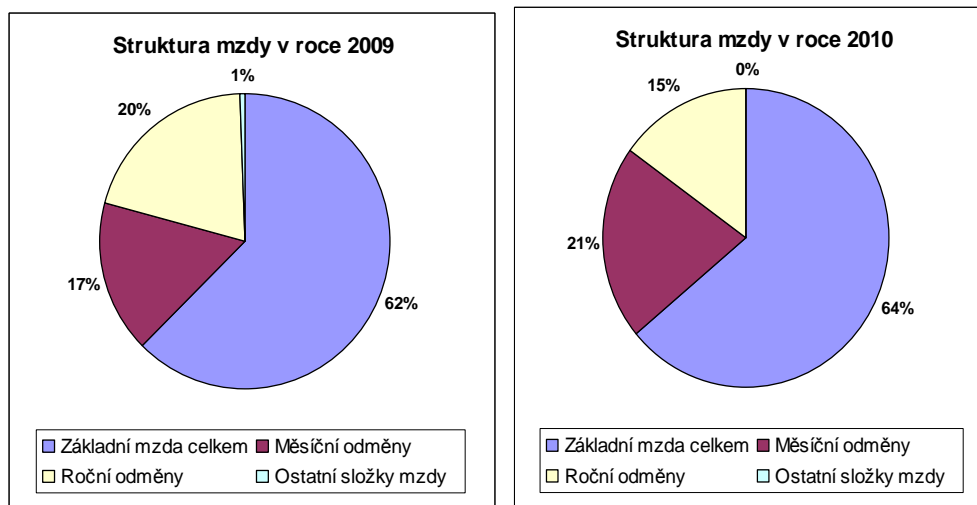
Zdroj: Příloha č.3 směrnice SM 1/2006

Roční odměna

Roční odměna je poskytována pracovníkům, kteří jsou v hlavním pracovním poměru, a výše této odměny je závislá na tvorbě hospodářského výsledku. Hospodářský výsledek je upravený o některé finanční operace pro stanovení roční odměny a výše prostředků pro roční odměnu za příslušný rok je 12% z upraveného hospodářského výsledku. Stejně jako u měsíční odměny je i rozdělování roční odměny proces dvoustupňový. Každý vedoucí sekce dostane příslušné množství peněžních prostředků, a jeho povinností je tyto prostředky rozdělit mezi jednotlivé zaměstnance. Rozdělování probíhá na základě vyhodnocení aktivit, přínosu a docházky každého zaměstnance.

Následující graf ukazuje strukturu mzdy za rok 2009 a 2010 u THP sekce ELA. Z grafu je patrné, jaké procento celkové mzdy je tvořeno měsíční odměnou, roční odměnou a základní mzdou.

Graf 1: Struktura mzdy THP sekce ELA.



Zdroj: Mzdové výkazy společnosti EGE

Zaměstnanecké výhody

Společnost EGE poskytuje svým zaměstnancům tyto výhody:

- Penzijní připojištění – je-li zaměstnanec v pracovním poměru, který trvá alespoň jeden rok, má pracovní smlouvu na dobu neurčitou a sám si měsíčně přispívá minimálně 100,- Kč, pak mu společnost EGE poskytuje příspěvek ve stejné výši jako je příspěvek zaměstnance (maximálně však do výše 400,- Kč měsíčně).
- Kapitálové důchodové připojištění.
- Poukázky na volný čas.
- Možnost využívat rekreační středisko společnosti EGE – rekreační středisko se nachází v Horní Plané na Lipně. Zaměstnanci mají možnost pronájmu chatků za zvýhodněné ceny v průběhu celého roku.

Možnost vzdělávání

Společnost EGE poskytuje svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání. Jedná se především o možnost studia anglického, německého nebo ruského jazyka, vzdělávání uživatelů v oblasti informačních technologií, technická školení a kurzy sváření, kurzy právní problematiky, školení v oblasti problematiky životního prostředí a ochrany ovzduší, školení z oblasti marketingu, celní problematiky a zahraničního

obchodu, školení dovedností obchodníků – přesvědčování, vyjednávání, řešení stížností a reklamací a další. Systém vzdělávání je ve společnosti jednak plánovaný, kdy je na každý rok sestaven plán vzdělávání, ve kterém je určeno jaké školení či kurz je určen pro koho a kolik finančních prostředků je na něj vyčleněno a je-li požadováno plnění kvalifikačních požadavků. Vedle plánu vzdělávání mají však zaměstnanci možnost přijít za svým vedoucím pracovníkem s návrhem na konkrétní školení nebo kurz či se zájmem o studium cizího jazyka. Vedoucí pracovník jejich návrh posoudí a následně rozhodne, zda-li bude návrhu vyhověno. Podle slov ekonomického ředitele je vyhověno téměř všem požadavkům ze stran zaměstnanců týkající-li se vzdělávání nebo výuky jazykových kurzů. Jazyková vybavenost zaměstnanců patří mezi strategické cíle společnosti.

Společnost také podporuje zaměstnance, kteří vedle zaměstnání studují vysokou školu. Podle slov ekonomického ředitele napomáhají vedoucí svým zaměstnancům tím způsobem, že podle potřeby upravují náplň práce a především pak pracovní harmonogram dotyčného zaměstnance.

4.3 Systém komunikace společnosti EGE

Do systému komunikace ve společnosti EGE lze jednoznačně zařadit systém porad, které mají v této společnosti svůj řád a patřičný význam. Porady probíhají jednak na úrovni jednotlivých sekcí, ale i na vertikálních a horizontálních meziútvárových úrovních.

Porady vrcholových manažerů vedou k tvorbě strategií, obchodního plánu, ročního hospodářského plánu a dílčích cílů. Každé porady se neúčastní vždy stejní zaměstnanci, charakter účastníku závisí na konkrétním řešeném problému. Významnou skutečností je fakt, že veškeré plány jsou podle slov ekonomického ředitele tvořeny vzestupně. Informace vedoucí k tvorbě plánů pocházejí zespoda (od vedoucích jednotlivých oddělení výroby, techniky, obchodu atd.). Cílem tohoto systému je tvorba adekvátních a dosažitelných cílů, které zaměstnance motivují a vedení jednotlivých sekcí má tak možnost vždy otevřeně reagovat na zkušenosti z trendů minulého období, díky čemuž mají možnost navrhnout jiná, nová řešení pro následující období.

Vedle strategických porad jsou ve společnosti vedeny také čtvrtletní porady. Těchto porad se účastní výkonný ředitel společnosti, který tyto porady vede, a vedoucí zaměstnanci všech sekcí a všech oddělení. Tato oddělení jsou soustředěna v rámci jednotlivých sekcí nebo i mimo ně. Tyto porady slouží k analýze a hodnocení minulého kvartálu a specifikaci očekávání budoucího vývoje. Dochází k vyhodnocování plánu, přičemž plán je porovnáván se skutečností a úkolem každého vedoucího pracovníka je přinést informace či odůvodnění případně vzniklých odchylek.

Mezi další porady, které jsou ve společnosti EGE pravidelné, patří tzv. dekádní porady, které se konají třikrát měsíčně. Tyto porady se týkají výrobního procesu jednotlivých sekcí a účastní se jich všichni obchodníci konkrétní sekce, vedoucí technického provozu výroby, referent nákupu, vedoucí výroby konkrétní sekce a referent politiky QEMS (referent kvality). Na těchto dekádních poradách dochází k projednávání aktuálních zakázek, ale i upřesňování zakázek v krátkodobém horizontu (do tří měsíců). Charakter úkolů je závislý na stylu práce konkrétní sekce, pro niž jsou úkoly rozdělovány, a má převážně operativní charakter. Jak bylo řečeno v úvodní kapitole oddělení nákupu a oddělení kvality je centrální pro celou společnost, avšak je nezbytné, aby se vždy účastnili porad pro úkolování, kontrolování či řešení konkrétních aktuálních problémů jednotlivých sekcí, protože svým charakterem činnosti jsou tyto oddělení pro sekce nezbytné.

V rámci konkrétní sekce dochází k poradám spíše neformálního charakteru, kdy se scházejí jednotlivá oddělení. Např. výrobní oddělení sekce ELA se schází každé úterý, kde dochází k projednávání úkolů na daný týden, nebo k řešení vzniklých problémů. Zaměstnanci oddělení obchodu pracují v prostředí tzv. open space (otevřená kancelář, kde sedí více zaměstnanců) z čehož vyplývá, že problémy a úkoly jsou rozdělovány více či méně neustále - každodenně a k pravidelnému setkávání nedochází. Společnost nevidí potřebu pravidelných schůzí vedoucích zaměstnanců konkrétní sekce, jelikož charakterem práce jsou jednotlivá oddělení natolik odlišná, že by jejich setkávání nebylo pro společnost nijak přínosné.

4.4 Pracovní prostředí a vnitrofiremní klima

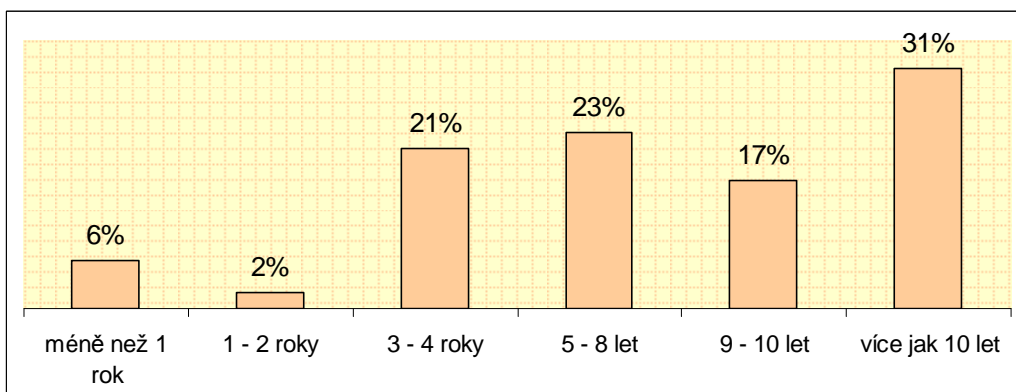
Společnost EGE se snaží svým zaměstnancům vytvářet takové pracovní podmínky, které přispívají k bezpečné a spokojené práci. Etický kodex společnosti přímo říká, že společnost usiluje o trvalé vytváření dobrých vztahů se zaměstnanci. Zavazuje se k dodržování základních práv pracovníků, k zajišťování zdraví svých zaměstnanců a k utváření takových pracovních podmínek, které zajišťují bezpečnost práce.

Podniková kultura je ze strany společnosti posilována mimo jiné vydáváním firemního časopisu. Firemní časopis vychází dvakrát ročně a obsahově se týká převážně firemních úspěchů a výsledků. Distribuce firemního časopisu probíhá formou personální distribuce mezi jednotlivá oddělení, do kanceláří a umístěním časopisu do společných prostor firmy. Vedle vydávání firemního časopisu organizuje společnost každé dva roky firemní ples, kde se setkávají zaměstnanci napříč celou společností a je to mimo jiné příležitost k setkání se současnými i bývalými dlouholetými zaměstnanci, kteří jsou na tuto společenskou akci taktéž zváni.

Pro posouzení vnitropodnikového klimatu bylo zvoleno dotazníkové šetření, které se zaměřuje především na oblasti motivace a komunikace. Dotazníkové šetření proběhlo v sekci ELA, která má 48 THP zaměstnanců. Z dotazování byly, v rámci sekce, vyřazeni manažeři, jelikož dotazníkové otázky byly sestavovány pro zaměstnance a jelikož v rámci posuzování vnitropodnikového klimatu jsou to v některých případech právě manažeři, kdo podnikovou kulturu vytvářejí či upevňují. Z tohoto důvodu nebylo možné zahrnout manažery do dotazníkového šetření. Z dotazníku byly vynechány genderové otázky, neboť se lze domnívat, že rozdíly v pohlaví nemají na posouzení vnitropodnikového klimatu významný vliv.

Mezi rozlišující otázky patřila otázka délky zaměstnání ve společnosti EGE a úroveň vzdělanosti. Následující graf (graf 2) zobrazuje strukturu zaměstnanců z hlediska délky zaměstnání a (graf 3) zobrazuje strukturu zaměstnanců z hlediska úrovně dosaženého vzdělání.

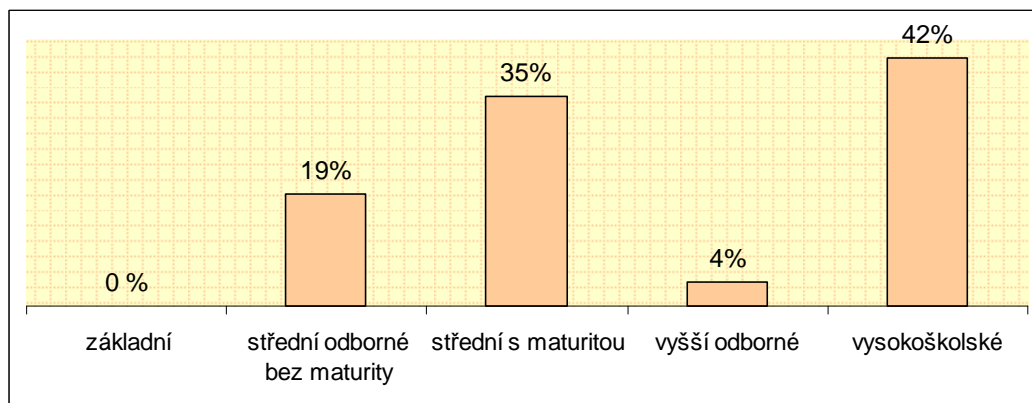
Graf 2: Délka zaměstnání jednotlivých zaměstnanců THP sekce ELA.



Zdroj: autorka

Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 3 roky, převažuje skupina zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti EGE zaměstnáni více než 10 let. Tuto skutečnost lze chápat jako důkaz spokojenosti a loajality zaměstnanců. Vysoké procento pracovníků zaměstnávaných déle než 3 roky, může napovídat o spokojenosti zaměstnanců, v důsledku čehož nedochází k nadměrné fluktuaci pracovníků.

Graf 3: Struktura vzdělanosti zaměstnanců sekce ELA

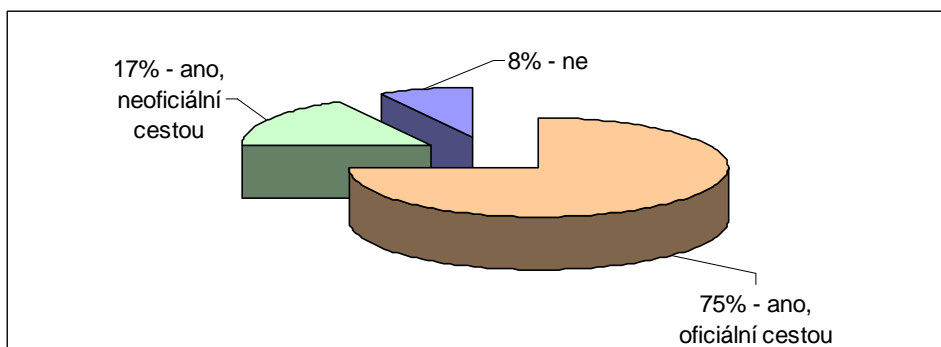


Zdroj: autorka

Sekce ELA má 42 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Vysoké procento těchto pracovníků poukazuje na náročnost vykonávané práce (především technická náročnost práce). 35 % dotázaných má středoškolské vzdělání s maturitou a mezi THP zaměstnanci sekce ELA není žádný člověk, který by měl pouze základní vzdělání.

Otázka č. 1: Byl/a jste seznámen/a s vizí a dlouhodobými cíli celé Vaší společnosti?

Graf 4: Seznámení s vizí a cíli celé společnosti.

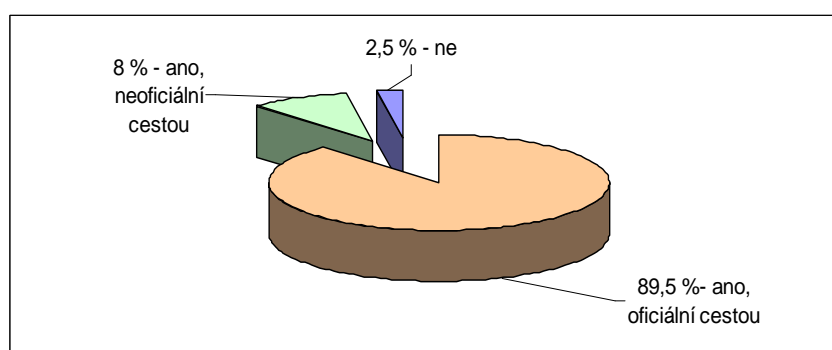


Zdroj: autorka

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 75 % dotázaných bylo s vizí a dlouhodobými cíli celé společnosti seznámeno oficiální cestou. Pouze 17 % dotázaných bylo seznámeno neoficiální cestou a 8 % nebylo s vizí a cíli seznámeno vůbec. Aby mohlo dojít k sounáležitosti mezi pracovníky a podnikem je nezbytné, aby zaměstnanci znali vizí společnosti a její cíle. Je nezbytné, aby se s těmito cíli ztotožnili, a aby vizí i cíle přijali za své. Lze se domnívat, že seznámení s vizí a cíli oficiální cestou je nejlepší cestou jak podtrhnout jejich důležitost. Na základě grafu by se společnost měla zaměřit na fakt, že 8 % dotazovaných nebylo s vizí a cíli vůbec seznámeno. Neznalost vize a cíle může negativně ovlivňovat celé vnitropodnikové klima společnosti.

Otázka č. 2: Byl/a jste seznámen/a s vizí a dlouhodobými cíli Vašeho oddělení?

Graf 5: Seznámení s vizí a cíli sekce ELA.



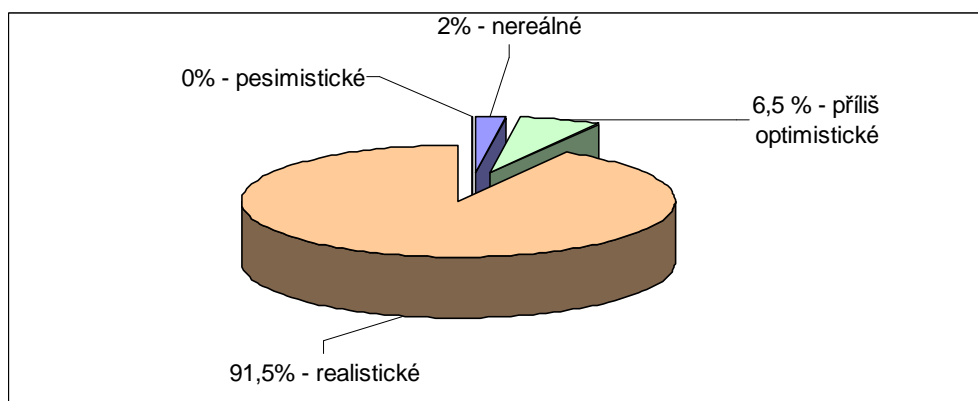
Zdroj: autorka

Z grafu je patrné, že téměř 90 % dotázaných zaměstnanců bylo s vizí a cíli sekce ELA seznámeno oficiální cestou. Pouze 8 % bylo seznámeno s vizí a cíli neoficiální cestou a 2,5 % nebylo s vizí a cíli seznámeno vůbec. Srovnáme-li předešlý graf s tímto,

je patrný nárůst seznámení oficiální cestou. Seznámení s vizí a cíli sekce, ve které zaměstnanci pracují, je důležitější, než seznámení s vizí a cíli celé společnosti. Samozřejmě jsou cíle sekce podřízeny cílům celé společnosti, avšak větší vliv na výkon pracovníka má znalost cílů sekce, ve které pracuje. Společnost by se opět měla v budoucnu ujistit znají-li všichni zaměstnanci cíle sekce. Zaměstnanec, který zná vizí a cíle se může lépe ztotožnit s celou společností a odvádět tak lepší výkon.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte dosažitelnost cílů Vašeho oddělení?

Graf 6: Dosažitelnost cílů sekce ELA.



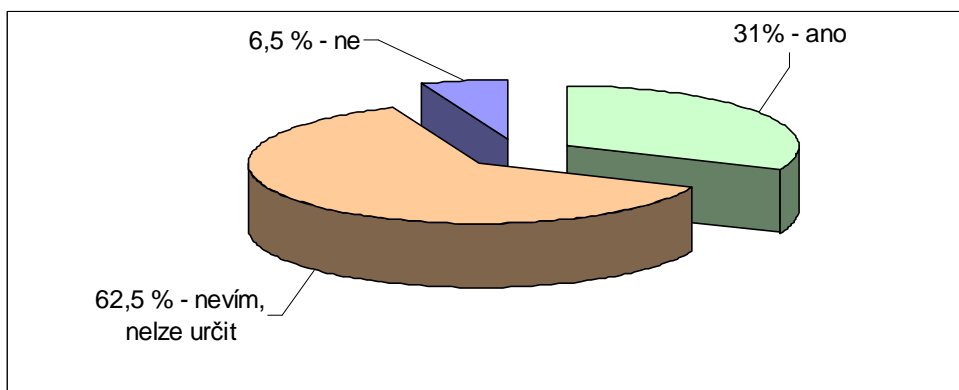
Zdroj: autorka

Celkem 91,5 % dotázaných se domnívá, že cíle jsou stanoveny realisticky a nenastane-li nenadálá situace, cíle budou minimálně splněny. 6,5 % dotázaných si myslí, že cíle jsou příliš optimistické a pravděpodobně se je nepodaří splnit. Pouze 2 % dotázaných vidí cíle nereálně a nikdy se sekci nepodaří je splnit. Nikdo z dotázaných neoznačil cíle za příliš pesimistické, kdy s jistotou dojde k jejich splnění a překonání. Lze se domnívat, že cíle by neměli být nastavovány tak, aby si zaměstnanci byly naprosto jistí jejich splněním a překonáním. Takový zaměstnanec není motivován - nemá důvod pracovat lépe. Vnímání cílů jako nereálné je pro zaměstnance značně demotivující. Vznikají frustrace, stres, nechuť a vezmeme-li v úvahu systém odměňování společnosti EGE, kde jsou měsíční a roční odměny založeny na splnění dílčích cílů sekce nemůže mít nastavení nereálných cílů nikdy kladný vliv. Skutečnost, že téměř 92 % dotázaných považuje cíle za realistické a domnívá se, že nenastane-li nenadálá situace podaří se cíle splnit, přináší zaměstnancům určitou jistotu a klid. Je to

taková úroveň, kdy je zaměstnanec ještě motivován, ale nemá strach z neúspěchu, a celkově tak dochází k vytváření příznivé a klidné pracovní atmosféry.

Otázka č. 4: Máte pocit, že je ve vaší společnosti cíleně rozvíjena podniková kultura?

Graf 7: Cílené rozvíjení podnikové kultury.

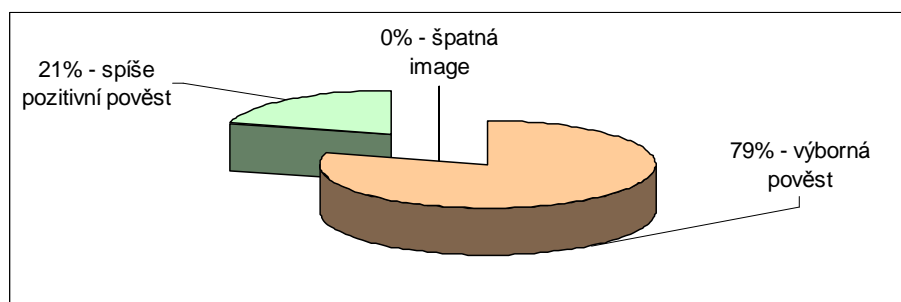


Zdroj: autorka

Graf 7 ukazuje skutečnost, že téměř 63 % zaměstnanců sekce ELA neví nebo nedokáže určit, je-li ve společnosti EGE cíleně rozvíjena podniková kultura. 31 % zaměstnanců si myslí, že je ve společnosti cíleně rozvíjena podniková kultura a 6,5 % si myslí, že tomu tak není.

Otázka č. 5: Jak vnímáte image firmy?

Graf 8: Image firmy.



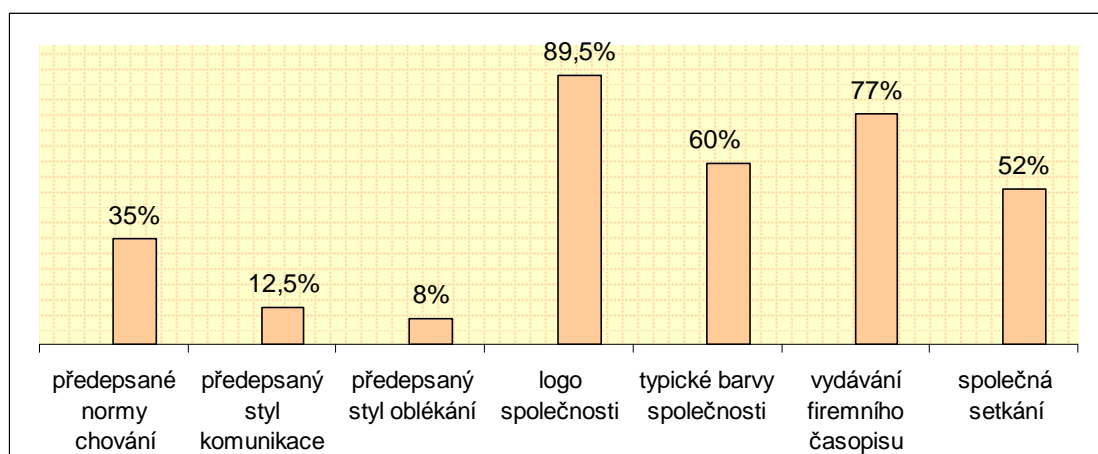
Zdroj: autorka

V rámci sekce ELA se 79 % zaměstnanců THP domnívá, že společnost má výbornou pověst, kterou dlouhodobě vytváří. Zbýlých 21 % zaměstnanců považuje image společnosti za spíše pozitivní s tím, že ale existují i některá negativa. Nikdo

z dotázaných neoznačil image společnosti za špatnou. Velice příznivé je vysoké procento zaměstnanců, kteří vnímají společnost jako společnost s výbornou pověstí. Je to známka toho, že si uvědomují, že společnost ve které pracují je spolehlivá, kvalitní a pozitivně vnímána okolím. U zaměstnanců může tato skutečnost vytvářet dobrý pocit z toho, že pracují v takové společnosti a váží si tak svého zaměstnání. Tuto myšlenku podtrhuje i fakt, že žádný zaměstnanec neoznačil image společnosti za negativní.

Otázka č. 6: Lze se ve Vaší společnosti setkat s některými (používají se některé) z těchto prostředků podnikové kultury?

Graf 9: Prvky podnikové kultury.



Zdroj: autorka

Každý dotázaný měl možnost vybrat z předepsaných prvků takový, o kterém se domníval, že se ve společnosti používá. Nejvíce zaměstnanců označilo logo společnosti – celkem 89,5 % zaměstnanců vnímá logo společnosti jako symbol společnosti. Druhým nejzjačovanějším prvkem bylo vydávání firemního časopisu. Jelikož vydávání firemního časopisu označilo jen 77 % dotázaných, pak celých 23 % zaměstnanců firemní časopis nezná, neví, že ho společnost vydává. Typické barvy společnosti označilo 60 % zaměstnanců, přičemž mezi firemní barvy patří bílá a oranžová barva. 52 % dotázaných označilo, že ve společnosti EGE dochází ke společným setkáváním a firemním společenským akcím. Druhá polovina dotázaných se tedy těchto setkání neúčastní, nebo neví, že jsou pořádána. Zajímavou skupinu tvoří zbylé tři oblasti, na které zaměstnanci odpovídali. Předepsané normy chování (jednání se zákazníky,

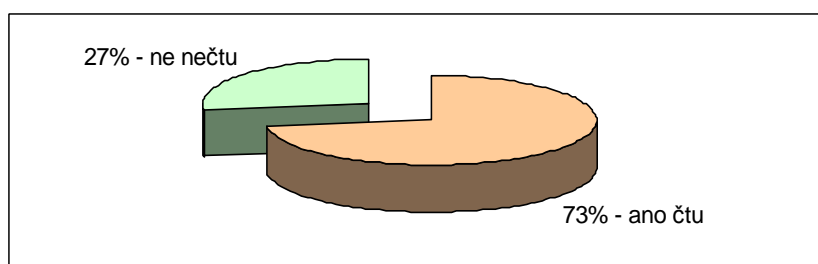
spolupracovníky, nadřízenými) označilo celkem 35 % zaměstnanců. Předepsaný styl komunikace (s nadřízenými, spolupracovníky, zákazníky) označilo 12,5 % dotázaných a předepsaný styl oblékání označilo 8 % dotázaných. Zajímavostí však je, že oficiálně neexistují ve společnosti EGE žádné z těchto tří oblastí. Nejsou zavedeny žádné směrnice či předpisy upravující chování, komunikaci či styl oblékání. Avšak tyto prvky nemusí být vždy oficiálně předepisovány. Za pozitivní lze označit právě ten fakt, že někteří zaměstnanci tyto prvky vnímají aniž by byly skutečně předepsané.

Normy chování – zaměstnanci cítí, že by se měli chovat určitým způsobem, že je to od nich očekáváno, aby se začlenili do kultury společnosti. Skutečnost, že normy chování nejsou oficiálně předepsané, ale zaměstnanci určité normy vnímají, poukazuje na silnou podnikovou kulturu, kde jsou normy chování jednotně sdíleny, aniž by musely být mocensky vynucovány. Už jen definice podnikové kultury podle **Armstronga (2002)** říká: „*Organizační kultura představuje vzorec hodnot, norem, přesvědčení postojů a předpokladů, které sice nejsou nikde přesně formulované, ale určují způsoby chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce*“.

S tím souvisí také styl komunikace a styl oblékání. Zaměstnanci mají pocit, že by se měli určitým způsobem oblékat či určitým způsobem komunikovat, avšak ve skutečnosti není nikde předepsané co je přijatelné a co není. Zaměstnanci se navzájem ovlivňují a normy a zvyky jsou předávány přirozenou cestou, nikoliv z pozice nadřízenosti.

Otázka č. 26: Čtete pravidelně firemní časopis?

Graf 10: Pravidelné čtení firemního časopisu.



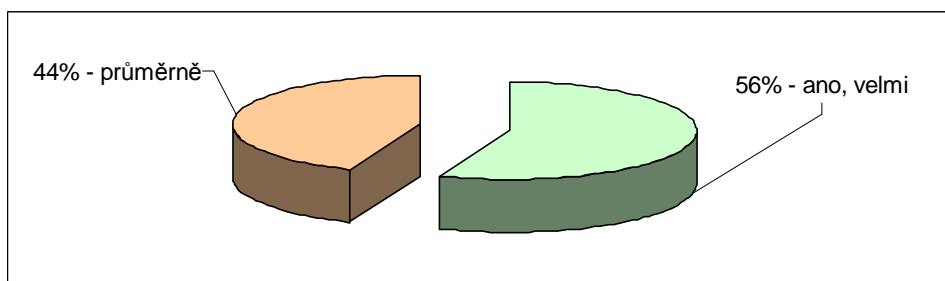
Zdroj: autorka

Na otázku, zda-li zaměstnanci pravidelně čtou firemní časopis, odpovědělo 73 % zaměstnanců ano, 27 % odpovědělo, že firemní časopis pravidelně nečtou. Nikdo

z dotázaných neodpověděl, že si není vědom, že společnost časopis vůbec vydává. Jelikož čte firemní časopis v rámci sekce ELA celkem 73 % zaměstnanců, může se společnost zaměřit na předávání řady informací právě touto cestou. Lze se v časopise přímo zaměřit na téma podnikové kultury, kdy, jak vyplynulo z otázky č. 4, téměř 64 % zaměstnanců neví, je-li ve společnosti podniková kultura rozvíjena. Vedle uváděných výsledků prodejů a novinek na trhu může časopis více obsahovat tzv. měkká témata. Péče o zaměstnance, podpora rozvoje, vzdělávání, zamýšlí-li společnost o nějakých změnách a jakým způsobem se mohou zaměstnanci ke změnám vyjadřovat a podobně.

Otázka č. 7: Jsou pracovníci Vašeho oddělení loajální vůči Vaší společnosti?

Graf 11: Loajálnost zaměstnanců sekce ELA.

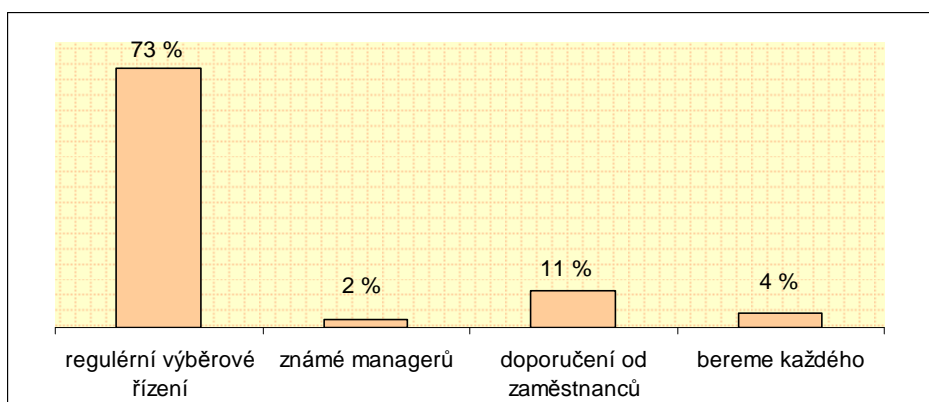


Zdroj: autorka

Na otázku jsou-li zaměstnanci sekce ELA loajální vůči společnosti EGE odpovědělo 56 % dotázaných ano – zaměstnanci jsou velmi loajální. 44 % dotázaných označilo zaměstnance sekce ELA za průměrně loajální (asi jako ve většině firem) a nikdo z dotázaných neoznačil zaměstnance za neloajální. Otázka loajálnosti velice úzce souvisí s přijímáním hodnot, norem a postojů společnosti. Loajálnost vůči společnosti znamená jakési přijetí společnosti za svou a ztotožnění se s ní. U této otázky lze za velice pozitivní označit skutečnost, že žádný zaměstnanec nevidí sám sebe ani své kolegy jako neloajální vůči společnosti.

Otázka č. 8: Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci ve Vaší společnosti?

Graf 12: Způsob vybírání nových pracovníků.



Zdroj: autorka

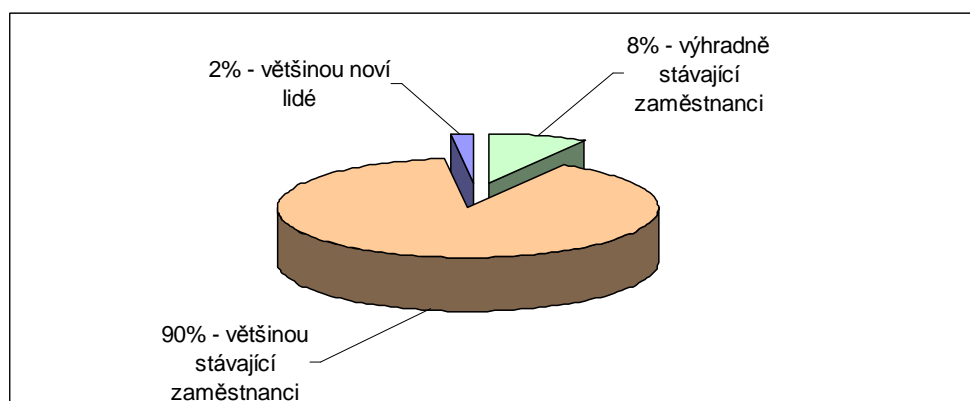
Převážná většina zaměstnanců – 73 % zastává názor, že noví pracovníci jsou vybírání na základě regulérních výběrových řízení. 11 % dotázaných označilo, že noví zaměstnanci jsou do společnosti vybírání na základě doporučení od stávajících zaměstnanců, 2 % dotázaných se domnívá, že noví zaměstnanci jsou přijímání díky známosti s manažery a 4 % dotázaných tvrdí, že společnost přijímá každého, kdo přijde a alespoň částečně splňuje kritéria. Dle těchto hodnot lze říci, že většina zaměstnanců má o společnosti z hlediska nábory nových zaměstnanců dobré mínění. Jedná-li se o regulérní výběrové řízení či doporučení zaměstnanců, oba tyto způsoby lze považovat za nejvhodnější způsob, jak nabírat nové zaměstnance. Doporučí-li zaměstnanec nového člověka, a je-li tento zaměstnanec přijat (splní-li kriteria pro přijetí), vzniká zde určitá odpovědnost ze strany již stávajícího zaměstnance za své doporučení a tím i za nového pracovníka. Společnost také může tímto způsobem demonstrovat zájem o názory stávajících zaměstnanců, vnímání jejich myšlenek a nápadů. Vysoké procento regulérních výběrových řízení a zanedbatelné procento u označení, že se jedná o známé manažerů, poukazuje na kvalitní systém společnosti při přijímání nových zaměstnanců.

Graf č. 13 zobrazuje názory na způsob obsazování manažerských postů. Podle 90 % zaměstnanců sekce ELA jsou na uvolněné manažerské posty dosazováni stávající zaměstnanci. Pouze 8 % zaměstnanců označilo obsazování manažerských postů výhradně stávajícími zaměstnanci a zanedbatelná 2 % zaměstnanců zastává názor, že na

pozice manažerů jsou přijímání většinou noví lidé. Nikdo z dotázaných nezastává názor, že na manažerské pozice jsou přijímání výhradně nebo většinou lidé, kteří ve společnosti dosud nepracovali. V tomto případě lze konstatovat, že společnost má zaveden velice dobrý systém přijímání nových pracovníků, ale také je nutné zmínit, že společnost je schopna obsazovat pracovní místa takovými pracovníky, kteří mají potenciál zastávat i manažerské pozice. S tím souvisí kvalitní systém vzdělávání a systém kariérního růstu. Pro společnost je vždy velkou výhodou obsazování manažerských pozic vlastními zaměstnanci, jelikož takový pracovník si prošel pracovními místy, která musí umět řídit a tudíž velice dobře ví, co každé pracovní místo obnáší a jaký přístup řízení je nejvhodnější zvolit.

Otázka č. 9: Na uvolněné manažerské posty jsou ve Vaší společnosti přijímáni?

Graf 13: Způsob obsazování manažerských postů.

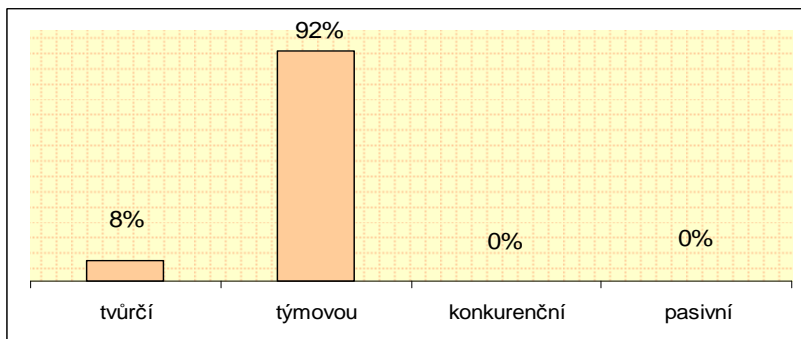


Zdroj: autorka

Otázku pracovní atmosféry v analyzovaném oddělení zobrazuje následující graf. Z grafu 14 lze vyčíst, že 92 % zaměstnanců označilo pracovní atmosféru sekce ELA za týmovou – spolupracující. Zbylých 8 % zaměstnanců označilo pracovní atmosféru za tvůrčí, která je zaměřena na kreativitu. Nikdo z dotázaných neoznačil pracovní atmosféru sekce za konkurenční – soupeřivou, ani za pasivní – s nezájmem o společnost a o kolegy. Pracovní atmosféra je jedním z nejdůležitějších prvků, které utváří a charakterizují vnitropodnikové klima společnosti. Skutečnost, že 92 % zaměstnanců označilo pracovní atmosféru sekce za týmovou, značně dokazuje, že ve společnosti

EGE převládá klanová kultura podle typologie R. E. Quinna, který označuje u klanové kultury za prvořadé (mimo jiné) týmovou spolupráci.

Graf 14: Pracovní atmosféra sekce ELA.

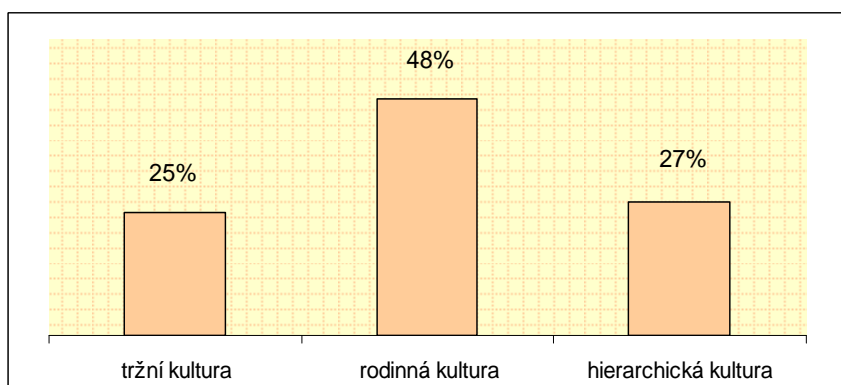


Zdroj: autorka

Z grafu 14 lze vyčíst, že 92 % zaměstnanců označilo pracovní atmosféru sekce ELA za týmovou – spolupracující. Zbýlých 8 % zaměstnanců označilo pracovní atmosféru za tvůrčí, která je zaměřena na kreativitu. Nikdo z dotázaných neoznačil pracovní atmosféru sekce za konkurenční – soupeřivou, ani za pasivní – s nezájmem o společnost a o kolegy. Pracovní atmosféra je jedním z nejdůležitějších prvků, které utváří a charakterizují vnitropodnikové klima společnosti. Skutečnost, že 92 % zaměstnanců označilo pracovní atmosféru sekce za týmovou značně dokazuje, že ve společnosti EGE převládá klanová kultura podle typologie R. E. Quinna, který označuje u klanové kultury za prvořadé (mimo jiné) týmovou spolupráci.

Otázka č. 11: Podnikovou kulturu byste označil/a spíše za?

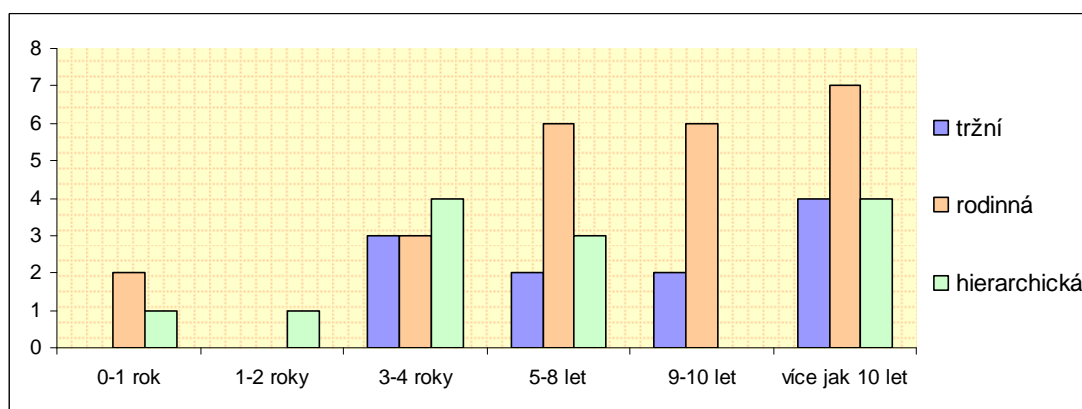
Graf 15: Podniková kultura společnosti EGE.



Zdroj: autorka

Dotazovaní měli možnost výběru ze tří podnikových kultur, které byly blíže specifikované. Tržní kulturu pro kterou je charakteristická orientace na výsledky, soupeřivost pracovníků a vůdcovství na trhu je považována za důležité, označilo celkem 25 % zaměstnanců. Rodinou kulturu pro níž je charakteristické sdílení stejných hodnot a cílů, společné vnímání „my“, loajalita nebo tradice a převládající charakter rozšířené rodiny než podnikatelské skupiny, označilo celkem 48 % dotázaných. Hierarchická kultura, která je specifikována strukturovaným pracovním prostředím, formálními pravidly a předpisy, cílem společnosti je stabilita a efektivnost a u zaměstnanců je cíleně upevňován pocit jistoty zaměstnání označilo 27 % zaměstnanců. U této otázky je prvně patrná roztržštěnost názorů zaměstnanců. Převládající rodinná kultura opět podtrhuje skutečnost, že ve společnosti EGE převládá klanová kultura. Následující graf (graf 16) je zaměřen na vztah mezi délkou zaměstnání a vybraným typem podnikové kultury. Cílem tohoto grafu je ukázat, zda-li se s přibývajícím délkou zaměstnání upevňuje u zaměstnanců určitý názor na typ podnikové kultury.

Graf 16: Délka zaměstnání a typ podnikové kultury.



Zdroj: autorka

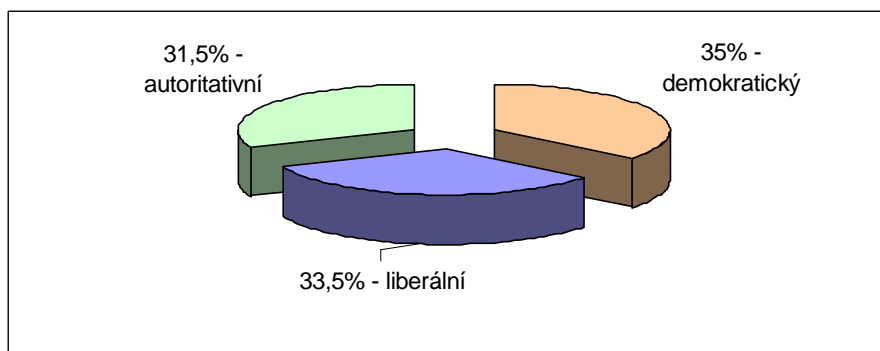
Z grafu 16 je patrné, že čím déle jsou zaměstnanci ve společnosti EGE zaměstnání, tím více je upevňován názor rodinné kultury. Graf ukazuje kolik zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru určitý počet let, volilo konkrétní typ podnikové kultury. Z výsledků předešlé otázky vyplynula převaha rodinné kultury a v závislosti na vztahu délky pracovního poměru a typu podnikové kultury mohou

konstatovat, že rodinná kultura je převážně vnímána zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují delší dobu.

Utváření podnikové kultury je proces dlouhodobý, stejně tak se dlouhodobě vytváří vnitřní pocit a názor jednotlivce na to, jaká kultura ve společnosti je, jakou kulturu jedinec vnímá, a jak ji lze specifikovat. Z toho důvodu je vhodné zaměřit se na názory těch zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují delší dobu. Neoptimálněji déle než 3 roky.

Otázka č. 12: Řídící styl top managementu byste označil/a jako?

Graf 17: Řídící styl top managementu společnosti EGE.



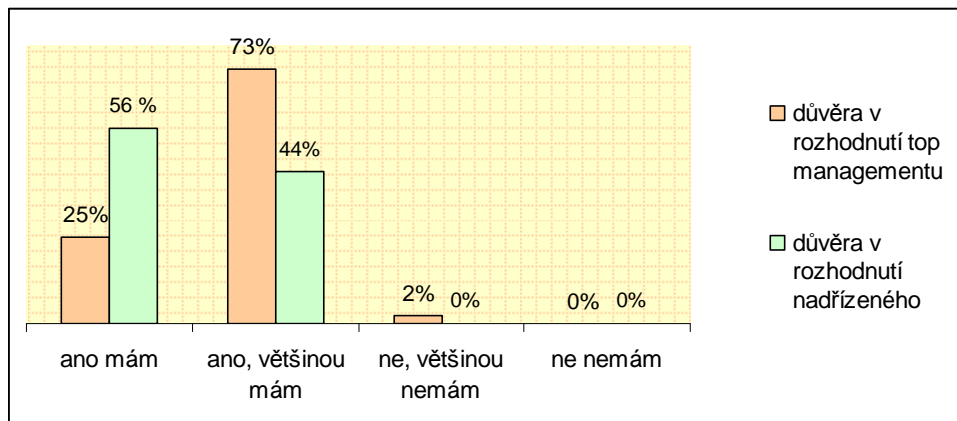
Zdroj: autorka

Řídící styl top managementu označilo 35 % zaměstnanců za demokratický, 33,5 % za liberální a 31,5 % zaměstnanců za autoritativní. Toto téměř třetinové rozdělení je podle mého názoru naprosto ideální. Znamená to, že top management je charakteristický těmito všemi vlastnostmi.

Lze se domnívat, že ideální je právě tato kombinace. Převaha jedné vlastnosti nad druhou by znamenala, že top management je moc liberální, moc demokratický nebo příliš autoritativní. Pro klanovou kulturu je typický konsenzus tedy dohoda, což opět souhlasí s převahou demokratického řídicího stylu top managementu.

Otázka č. 13 + č. 14: Máte důvěru v rozhodnutí top managementu a v rozhodnutí Vašeho nadřízeného?

Graf 18: Důvěra v rozhodnutí top managementu a nadřízeného.



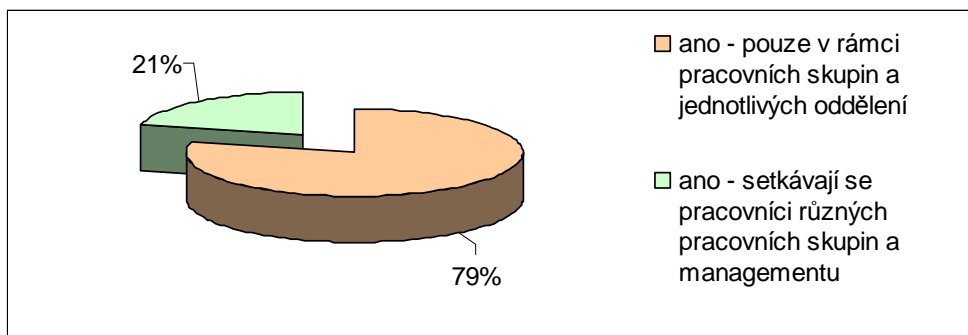
Zdroj: autorka

Graf 18 porovnává odpovědi na otázky důvěry v rozhodnutí top managementu společnosti a v rozhodnutí nadřízeného v rámci sekce ELA. 25 % dotázaných má důvěru v rozhodnutí managementu a 56 % má důvěru v rozhodnutí svého nadřízeného. 73 % dotázaných má většinou důvěru v rozhodnutí top managementu a 44 % má většinou důvěru v rozhodnutí nadřízeného. Pouhé 2 % dotázaných nemá většinou důvěru v rozhodnutí top managementu. V otázce důvěry v rozhodnutí top managementu převládá odpověď „ano, většinou mám důvěru“, u otázky důvěry v rozhodnutí svého nadřízeného převládá odpověď „ano mám“. Tuto skutečnost lze odůvodnit bližším vztahem k oddělení, kde zaměstnanci pracují, tudíž i ke svému nadřízenému. Obecně je velice pozitivní, že nikdo z dotázaných neprojevil nedůvěru v rozhodnutí top managementu či nadřízeného.

Následující graf (graf 19) zobrazuje odpovědi na otázku, existují-li mimopracovní setkání pracovníků společnosti. 79 % zaměstnanců sekce ELA uvádí, že mimopracovní setkání probíhá, avšak pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení. 21 % zaměstnanců uvádí, že dochází k setkávání pracovníků různých pracovních skupin a managementu. Za pozitivní lze označit skutečnost, že nikdo z dotázaných neuvádí, že mimopracovní setkání neprobíhá. Zaměstnanci se buď to přímo setkání účastní, nebo pouze vědí o možnosti mimopracovního setkání. Obě

možnosti působí kladně na pracovní atmosféru pracoviště a vypovídají o přátelské atmosféře uvnitř sekce.

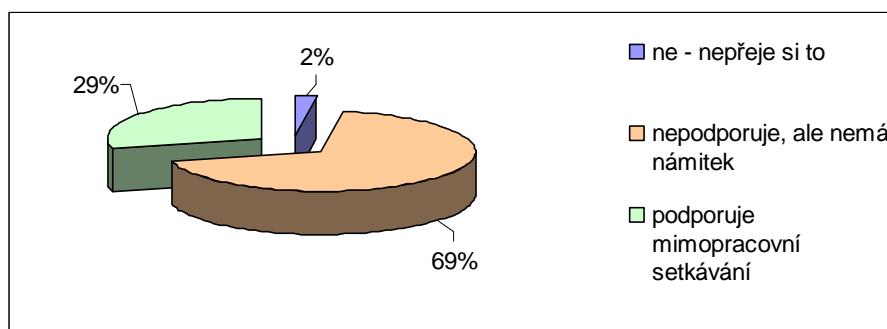
Graf 19: Neformální mimopracovní setkání.



Zdroj: autorka

Otázka č. 16: Podporuje Vaše společnost neformální setkávání pracovníků?

Graf 20: Podpora neformálního setkávání pracovníků.



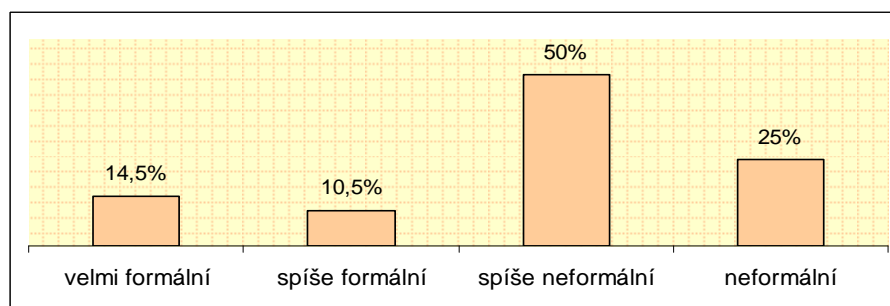
Zdroj: autorka

V otázce podpory neformálního setkávání pracovníků ze strany společnosti odpovědělo 69 % zaměstnanců, že společnost setkávání nepodporuje, ale nemá námitek. Zbývá část zaměstnanců – 29 % z nich uvedlo, že společnost setkávání podporuje (poskytuje slevy na divadelní představení, do posilovny, fitness centra). Nepatrná část zaměstnanců – 2% uvedla, že si společnost neformální setkávání nepřeje.

Vzniká zde otázka, proč se část zaměstnanců domnívá, že společnost mimopracovní setkávání podporuje a druhá část že nepodporuje.

Otázka č. 17: Komunikaci ve Vašem oddělení byste označil/a jako?

Graf 21: Typ komunikace sekce ELA.

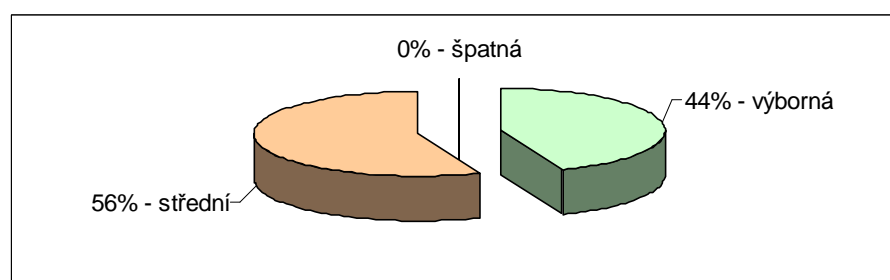


Zdroj: autorka

Z dotazníkového šetření vyplynula jasná převaha spíše neformální komunikace. Celkem 50 % zaměstnanců sekce ELA označilo komunikaci uvnitř sekce za spíše neformální, 25 % zaměstnanců za neformální, 14,5 % dotázaných označilo komunikaci za velmi formální a u 10,5 % dotázaných převládala spíše formální komunikace. Na základě těchto údajů lze komunikaci uvnitř sekce označit za neformální, což se opět shoduje s charakteristikou klanové kultury, pro niž je typická právě převážně neformální komunikace.

Otázka č. 18: Informovanost ve Vašem oddělení je?

Graf 22: Informovanost sekce ELA.



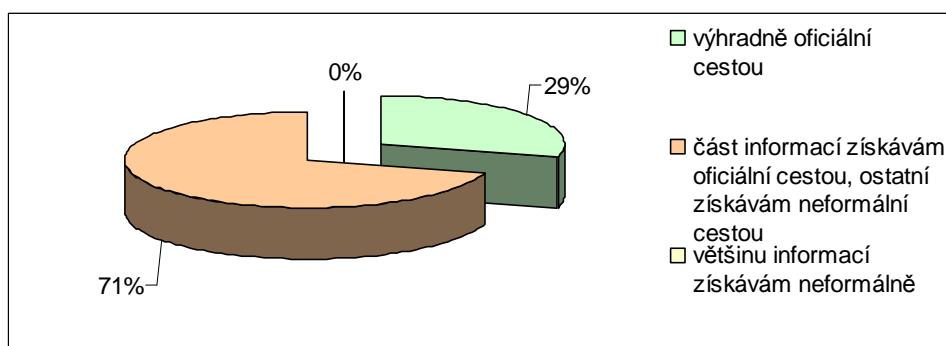
Zdroj: autorka

Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření vybírali ze tří úrovní informovanosti, přičemž každý stupeň byl dále více specifikován. 56 % zaměstnanců označilo informovanost v rámci sekce ELA za střední, kdy občas jsou některé informace úmyslně zamlčovány, nebo do sekce informace jednoduše nedojdou. 44 % zaměstnanců se domnívá, že informovanost sekce je výborná a uvádějí, že mají vždy dostatek aktuálních informací. Žádný zaměstnanec neoznačil, že má sekce problémy

s nedostatkem aktuálních informací. V sekci se tedy nestává, aby byli zaměstnanci postaveni před hotovou věc a aby nevěděli co se uvnitř společnosti děje. Tento fakt lze hodnotit velice pozitivně, informovanost o aktuálním dění poskytuje zaměstnancům rozhled a utváří se pocit jistoty. Více než polovina zaměstnanců má pocit, že jsou některé informace úmyslně zamlčovány – zde vzniká otázka, je-li to ze strany manažerů cílené. Pokud ne, měli by se manažeři více snažit získávat a předávat kompletní množství informací svým zaměstnancům.

Otázka č. 19: Informace, které potřebuji pro svou práci dostávám?

Graf 23: Způsob předávání informací v sekci ELA.



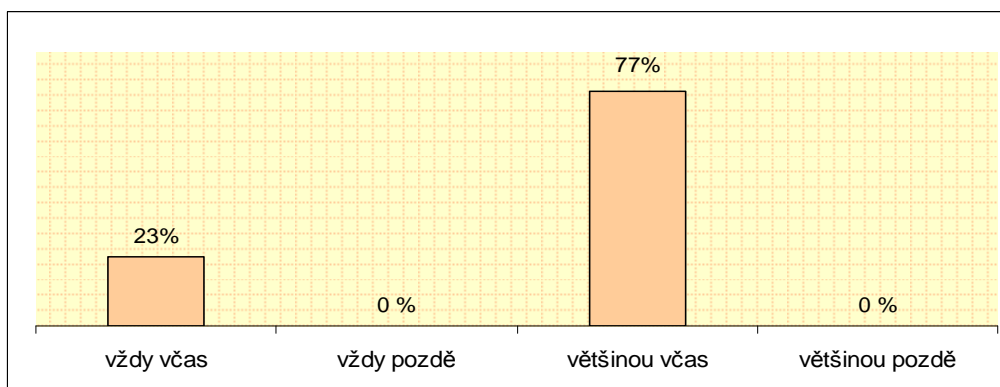
Zdroj: autorka

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že 71 % zaměstnanců získává informace potřebné pro svou práci částečně oficiální cestou a částečně neformální cestou. Výhradně oficiální cestou dostává informace 29 % zaměstnanců. Výhradně neformálně nezískává informace podle výsledků dotazníkového šetření nikdo.

Lze se domnívat, že informace, které jsou nutné pro výkon práce, by měly být předávány výhradně oficiální cestou. Od nadřízeného, ústně či písemně, ale oficiálně. Podtrhuje se tak jejich důležitost a lze se tím vyvarovat budoucím nesrovnalostem typu, „nevěděl jsem, co mám dělat“, „jak to mám dělat“, nebo „nevěděl jsem, že jsem to měl dělat já“. Předávání informací neoficiální cestou je samozřejmě jednodušší a zaměstnanci tyto informace lépe a raději přijímají, avšak jedná-li se o informace týkající se výkonu práce, nelze se domnívat, že je neformální cesta nejvhodnější.

Otázka č. 20: Informace, které potřebuji pro svou práci dostávám?

Graf 24: Přesnost potřebných informací v sekci ELA.

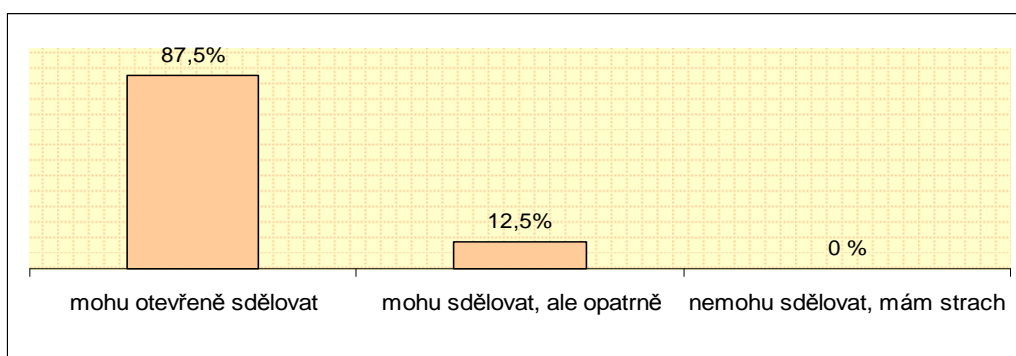


Zdroj: autorka

V rámci sekce ELA uvedlo 77 % zaměstnanců, že informace potřebné pro výkon práce získává většinou včas. 23 % zaměstnanců dostává informace vždy včas a žádný zaměstnanec nevedl, že by informace dostával většinou nebo vždy pozdě což je samozřejmě velice pozitivní skutečnost. Odpověď většinou včas znamená, že nastane i situace kdy informace nejsou k dispozici včas, v tomto případě navrhuji zlepšení systému přesností informací. Pracovníkům by měli být informace podávány včas, s předstihem, aby mohli být vyjádřeny případné připomínky, nebo aby měl zaměstnanec možnost se zeptat na případné dotazy.

Otázka č. 21: Nové nápady, své názory na pracovní problémy a na situaci ve Vašem oddělení?

Graf 25: Možnost sdělování vlastních nápadů.

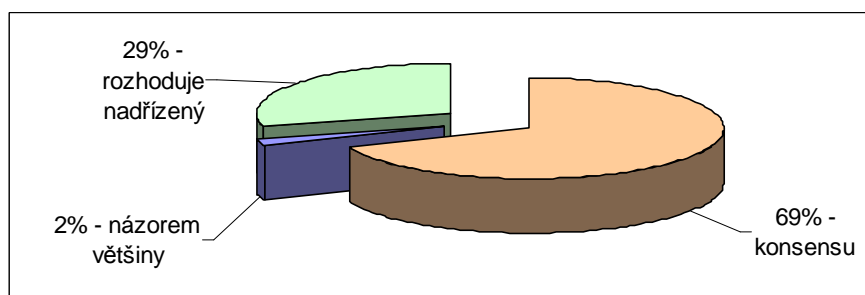


Zdroj: autorka

Na otázku možnosti sdělování vlastních názorů a nových nápadů na pracovní problémy odpovědělo 87,5 % dotázaných, že nápady a názory mohou otevřeně sdělovat. 12,5 % zaměstnanců má pocit, že nápady i názory mohou sdělovat, avšak opatrně, je-li k tomu zrovna příhodná situace. Velice pozitivně hodnotím, že téměř 88 % zaměstnanců cítí svobodu ve sdělování svých názorů. Tato skutečnost se promítá zcela jistě do spokojenosti zaměstnanců a tím i do vnitropodnikového klimatu.

Otázka č. 24: Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou většinou řešeny formou?

Graf 26: Forma řešení pracovních problémů.



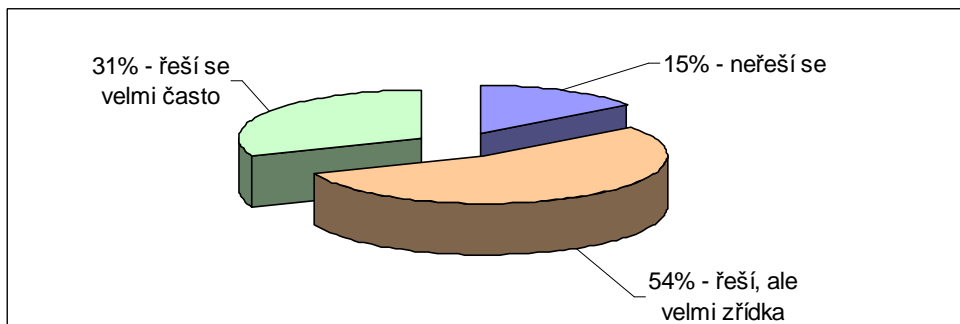
Zdroj: autorka

S otázkou č. 21 souvisí otázka č. 24, jakou formou jsou řešeny pracovní problémy v sekci ELA. 69 % zaměstnanců uvedlo, že pracovní problémy jsou řešeny formou konsenzu, tedy dohodou. Podle 29 % zaměstnanců rozhoduje při řešení problémů nadřízený a 2 % zaměstnanců uvedlo, že jsou problémy řešeny názorem většiny. Srovnám-li odpovědi na tuto a předešlou otázku s charakteristikou klanové kultury opět lze vidět shodu mezi teoretickým popisem klanové kultury a skutečnými výsledky z dotazníkového šetření. Klanová kultura je typická participací zaměstnanců v otázkách rozhodování a specifickým znakem klanové kultury je konsenzus. Obě tato tvrzení lze prokázat na výsledcích otázek č. 21 a č. 24.

V dotazníkovém šetření uvedlo 54 % zaměstnanců, že k řešení osobních problémů na pracovišti dochází, ale jen velmi zřídka, jedná-li se o závažné problémy. 31 % zaměstnanců uvedlo, že soukromé problémy se řeší velmi často a neexistuje problém mluvit o problémech společně. Dalších 15 % zastává názor, že osobní problémy se na pracovišti neřeší. Tyto výsledky zobrazuje následující graf (graf 27).

Z výsledků je patrné, že určité pracovní skupiny (pravděpodobně v rámci kanceláře) jsou otevřenější, některé zase uzavřenější a o svém soukromém životě na pracovišti tolik nemluví.

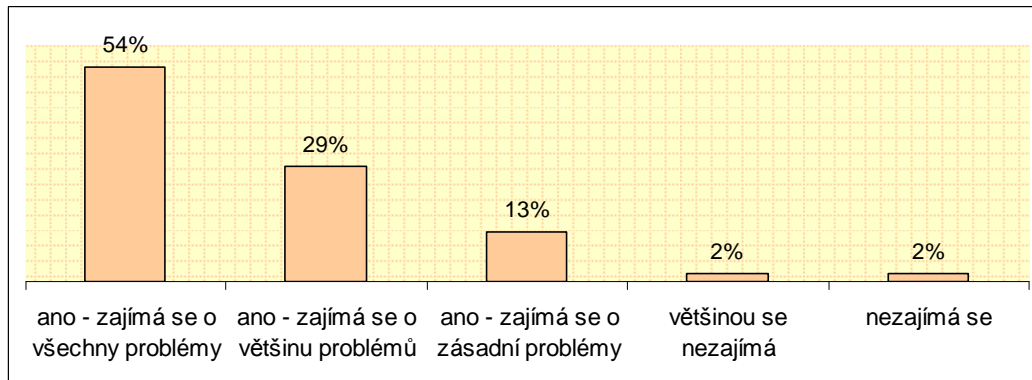
Graf 27: Osobní a soukromé problémy v rámci sekce ELA.



Zdroj: autorka

Otázka č. 25: Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce, nebo i o Vaše pracovní problémy?

Graf 28: Zájem nadřízeného sekce ELA o pracovní problémy.



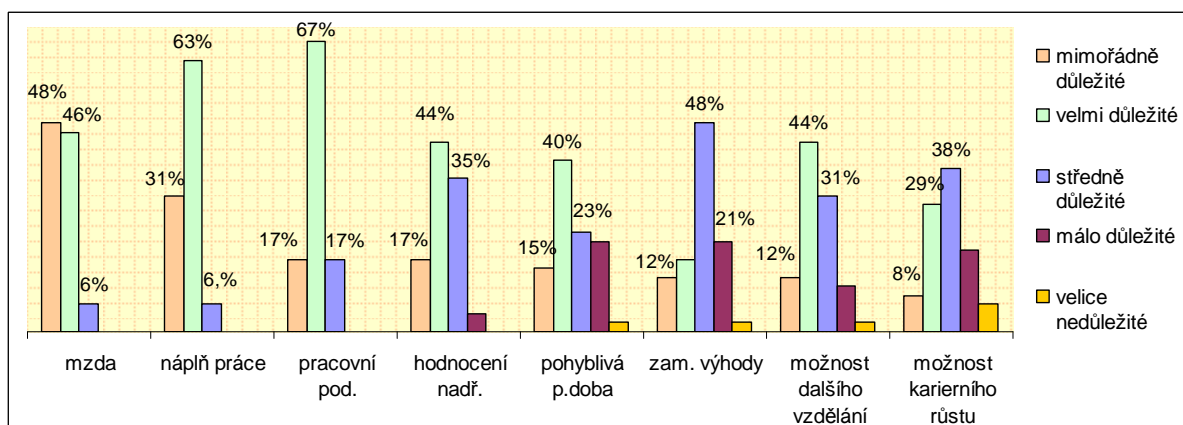
Zdroj: autorka

Otázka č. 25 byla zaměřena na zájem nadřízeného o pracovní problémy zaměstnanců. Z grafu lze vyčíst, že 54 % zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený se vedle výsledků práce zajímá také o všechny pracovní problémy, které zaměstnanci případně mají. 29 % zaměstnanců uvedlo, že se nadřízený zajímá o většinu problémů, 13 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich nadřízený zajímá pouze o zásadní pracovní problémy a 4 % dotázaných uvedlo, že se nadřízený o pracovní problémy nezajímá.

Z výsledků dotazování vyplývá orientace nadřízených pracovníků nejen na výsledky, ale viditelná je také určitá orientace na rozvoj jedince, je patrná snaha zaměstnancům pomáhat, vyslechnout je a najít nějaké společné řešení. Klanová kultura chápe úspěch v souvislosti s péčí o zaměstnance. Z tohoto pohledu lze vnitropodnikovou kulturu společnosti EGE opět označit za klanovou.

Otázka č. 27: Jak jsou pro Vás jednotlivé motivační faktory důležité?

Graf 29: Důležitost motivačních faktorů pro zaměstnance sekce ELA.



Zdroj: autorka

Dotazování bylo zaměřeno na osm motivačních faktorů. U mzdového ohodnocení odpovědělo 48 % respondentů, že je pro ně tento faktor mimořádně důležitý a pro 46 % respondentů je mzdové ohodnocení velmi důležité. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že pro 63 % zaměstnanců je náplň práce velmi důležitá, pro 31 % dotázaných mimořádně důležitá a 6 % zaměstnanců odpovědělo středně důležitá. U faktoru pracovní podmínky došlo v rámci sekce ELA k největší shodě mezi zaměstnanci, kdy 67 % z nich vnímá pracovní podmínky jako velmi důležité a pro 17 % zaměstnanců jsou pracovní podmínky mimořádně důležité nebo středně důležité. Hodnocení nadřízeného je pro 44 % dotázaných velmi důležité, pro 17 % mimořádně důležité a 35 % zaměstnanců označilo hodnocení nadřízeným jako středně důležité. U tohoto faktoru se poprvé objevuje také hodnocení málo důležité a u faktorů, které budou následovat označovali zaměstnanci mimo jiné hodnocení velice nedůležité. Pohyblivá pracovní doba je 40 % zaměstnanců hodnocena jako velmi důležitá, pro 15 % zaměstnanců je mimořádně důležitá a 23 % a 21 % zaměstnanců hodnotí pohyblivou

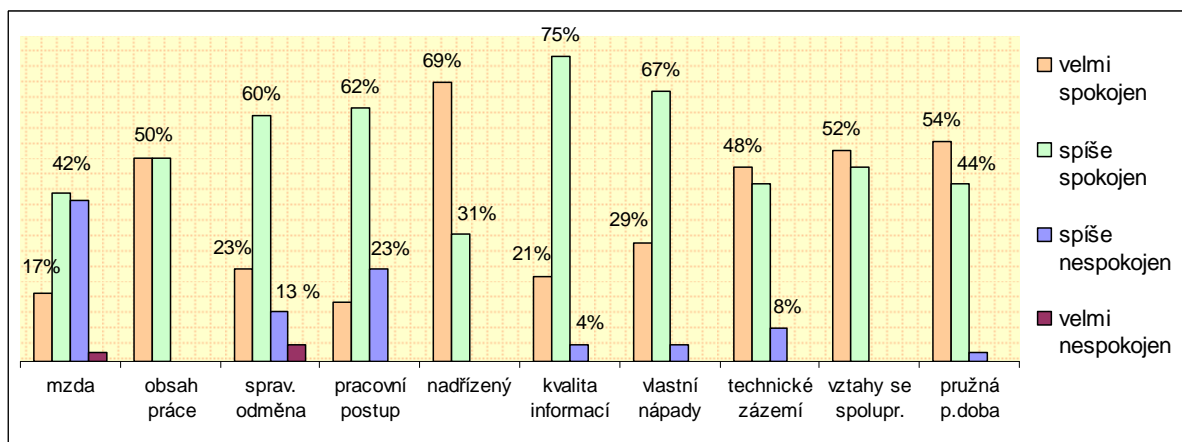
pracovní dobu jako středně nebo málo důležitou. Pro 2 % dotázaných je velice nedůležitá. 48 % respondentů se shodlo na tom, že zaměstnanecké výhody hodnotí jako středně důležité. Další nejpočetnější skupinu tvoří 21 % zaměstnanců, kteří vnímají zaměstnanecké výhody jako málo důležité.

17 % dotázaných spatřuje zaměstnanecké výhody jako velmi důležité a 12 % jako mimořádně důležité. Možnost dalšího vzdělávání je na základě výsledků dotazování pro 44 % zaměstnanců velmi důležité. 31 % dotázaných odpovědělo, že možnost vzdělávání je pro ně středně důležité a 10 % respondentů odpovědělo málo důležité. U možnosti kariérního růstu se 38 % zaměstnanců shodlo na tom, že je pro ně tento faktor středně důležitý. 29 % zaměstnanců hodnotí kariérní růst jako velmi důležitý a 8 % dotázaných jako mimořádně důležitý. Pro 19 % zaměstnanců sekce ELA je možnost kariérního růstu málo důležitá.

Z grafu 29 je patrné, jak je každý motivační faktor vnímán jednotlivým zaměstnancem odlišně. Každého zaměstnance motivuje určitý faktor jinak výrazně a společnost si tuto skutečnost musí vždy uvědomovat. Motivační profil jedince je natolik pestrý a navzájem odlišný, že uspokojit skupinu 48 zaměstnanců tak, aby každý zaměstnanec byl spokojen stejně, je naprosto nemožné. Dotazníkové šetření ukázalo, které motivační faktory vnímají zaměstnanci jako velmi nebo mimořádně důležité a které faktory jsou naopak středně nebo málo důležité.

Otázka č. 28: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory?

Graf 30: Spokojenost zaměstnanců sekce ELA s jednotlivými faktory.



Zdroj: autorka

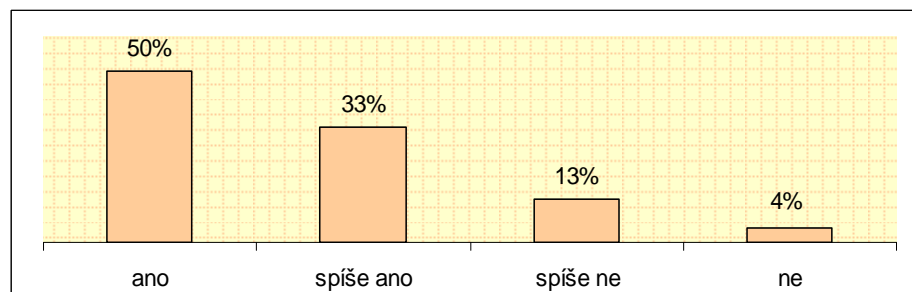
Z dotazníkového šetření vyplynula skutečnost, že s vyšší mzdy je v rámci sekce ELA velmi spokojeno 17 % zaměstnanců, 42 % zaměstnanců je spíše spokojeno než nespokojeno, 40 % zaměstnanců je s vyšší mzdy spíše nespokojeno než spokojeno a 2 % jsou velmi nespokojena. S obsahem vykonávané práce je polovina zaměstnanců velmi spokojena a druhá polovina spíše spokojena než nespokojena. Na otázku, jak jste spokojen/a se spravedlností v odměňování, odpovědělo 60 % zaměstnanců spíše spokojen než nespokojen, 23 % zaměstnanců je v rámci této problematiky velmi spokojeno, spíše nespokojeno je 13 % zaměstnanců a celkem 4 % jsou se spravedlností v odměňování velice nespokojeni. Celkem 62 % respondentů se shodlo na tom, že s možností pracovního postupu jsou spíše spokojeni, 23 % respondentů je spíše nespokojeno a 15 % respondentů je velmi spokojeno.

Velice kladně jsou hodnoceni vedoucí pracovníci sekce ELA. Celkem 69 % zaměstnanců je s vedoucím pracovníkem velmi spokojeno a zbylých 31 % zaměstnanců je s nadřízeným pracovníkem spíše spokojeno než nespokojeno. S kvalitou informací potřebných pro vykonávanou práci se 75 % zaměstnanců shodlo a je spíše spokojeno, 21 % respondentů je s kvalitou informací velmi spokojeno a 4 % respondentů jsou spíše nespokojena. Ze všech THP zaměstnanců sekce ELA je 67 % spíše spokojeno než nespokojeno s možností uplatnit své nápady a návrhy. 29 % zaměstnanců je v otázce uplatňování vlastních nápadů velmi spokojeno a pouze 4 % jsou spíše nespokojena. Kladné je také hodnocení technického zázemí pracoviště, tedy kvalita osvětlení, klimatizace, vybavení kanceláří atd. Celkem 48 % dotázaných je s technickým zázemím pracoviště velice spokojeno, 44 % je spíše spokojeno a 8 % zaměstnanců je spíše nespokojeno.

Vztahy mezi spolupracovníky hodnotí zaměstnanci téměř shodně. Více než polovina zaměstnanců – 52 % je velmi spokojeno se vztahy, které mezi spolupracovníky fungují a 48 % zaměstnanců je spíše spokojeno než nespokojeno se vztahy na pracovišti. Poslední faktor, který zaměstnanci hodnotili, byla spokojenost s pružnou pracovní dobou. S touto možností je celkem 54 % zaměstnanců velmi spokojeno, 44 % spíše spokojeno a zbylá 2 % zaměstnanců jsou s pružnou pracovní dobou spíše nespokojeni než spokojeni.

Otázka č. 29: Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

Graf 31: Motivace zaměstnanců sekce ELA systémem hodnocení.

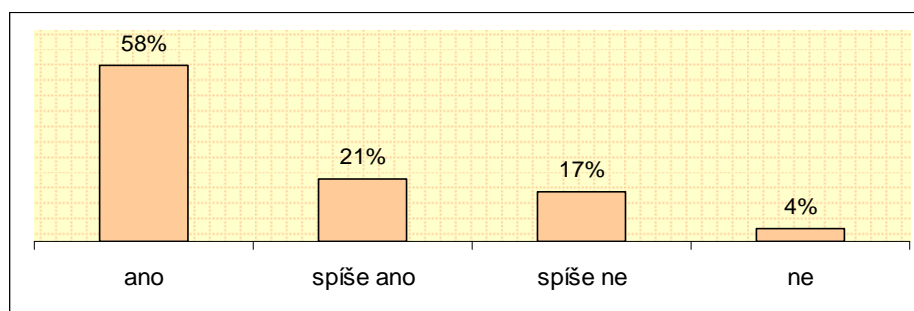


Zdroj: autorka

Motivaci zaměstnanců sekce ELA systémem hodnocení lze zhodnotit podle výsledků dotazníkového šetření následovně: 50 % zaměstnanců tvrdí, že jsou systémem hodnocení motivováni k vyšším pracovním výkonům a růstu jejich produktivity práce, 33 % zaměstnanců se shoduje, že systém hodnocení je k vyšším pracovním výkonům spíše motivuje, 13 % zaměstnanců je spíše nemotivováno a 4 % respondentů jsou systémem nemotivováni.

Otázka č. 30: Motivuje Vás systém finančního odměňování k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

Graf 32: Motivace zaměstnanců sekce ELA systémem finančního odměňování.

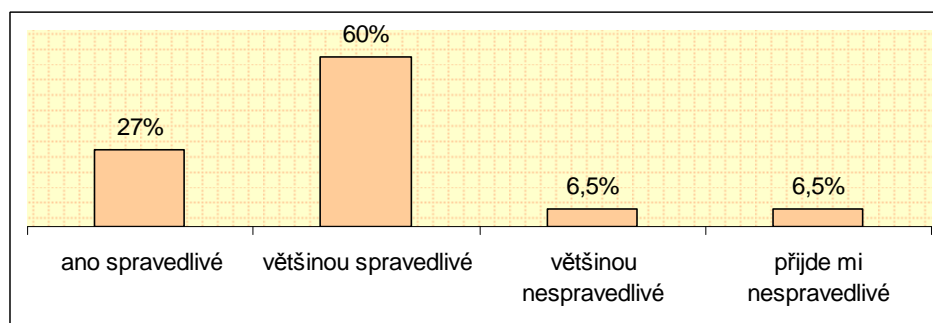


Zdroj: autorka

Motivace systémem finančního odměňování je úspěšná u 58 % zaměstnanců, kteří se shodují, že systém finančního odměňování je motivuje k vyšším pracovním výkonům. Dále 21 % respondentů je spíše motivováno, 17 % respondentů je spíše nemotivováno a celkem 4 % zaměstnanců nejsou k vyšším pracovním výkonům systémem finančního odměňování motivováni vůbec.

**Otázka č. 31: Přejde Vám rozdělování měsíční odměny v rámci celé společnosti
spravedlivé a transparentní?**

Graf 33: Spravedlnost rozdělování měsíční odměny v rámci celé společnosti.

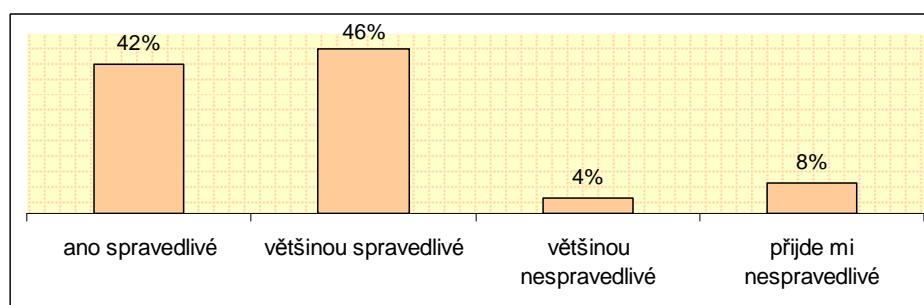


Zdroj: autorka

Na základě dotazníkového šetření lze vyhodnotit, že 60 % zaměstnanců se shoduje na tom, že rozdělování měsíční odměny v rámci celé společnosti je většinou spravedlivé. Pro 27 % dotázaných je rozdělování spravedlivé a 6,5 % zaměstnanců odpovědělo většinou nespravedlivé nebo nespravedlivé.

**Otázka č. 32: Přejde Vám rozdělování měsíční odměny v rámci Vašeho oddělení
spravedlivé a transparentní?**

Graf 34: Spravedlnost rozdělování měsíční odměny v rámci sekce ELA.



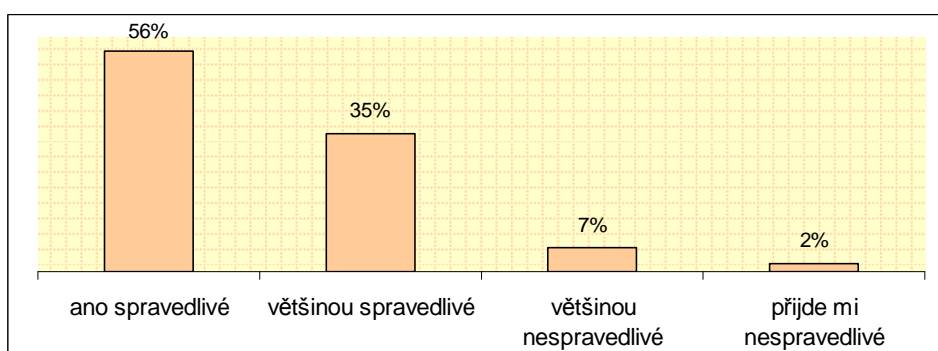
Zdroj: autorka

Téměř polovina dotázaných se v otázce spravedlnosti rozdělování měsíční odměny v rámci sekce ELA shodlo na tom, že rozdělování je podle jejich názoru většinou spravedlivé. Tuto skupinu tvoří 46 % zaměstnanců sekce ELA. Spravedlivé rozdělování měsíční odměny pociťuje 42 % zaměstnanců a naopak 8 % zaměstnanců tvrdí, že rozdělování je v rámci sekce ELA nespravedlivé. Patrný je zde nárůst názoru

spravedlivé rozdělování v porovnání se spravedlností rozdělování měsíční odměny v rámci celé společnosti. Zaměstnanci sekce ELA tedy důvěřují více svému nadřízenému v otázce rozdělování měsíční odměny, než nadřízeným ostatních sekcí. Domnívám se, že jedním z důvodů je lepší viditelnost a lepší znalost své sekce a svého nadřízeného než znalost toho, jak to chodí v ostatních sekcích.

**Otázka č. 33: Přejde Vám rozdělování roční odměny Vaším nadřízeným
spravedlivé a transparentní?**

Graf 35: Spravedlnost rozdělování roční odměny nadřízeným.



Zdroj: autorka

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že pro 56 % zaměstnanců je rozdělování roční odměny nadřízeným v rámci sekce ELA spravedlivé. Dalších 35 % zaměstnanců má pocit, že rozdělování roční odměny je většinou spravedlivé, 7 % se domnívá, že rozdělování, které má na starosti jejich nadřízený je většinou nespravedlivé a pro 2 % je rozdělování roční odměny nespravedlivé.

5 Diskuze a návrhy

Společnost EGE s.r.o. je společnost, která se zabývá dodávkami speciálních zařízení pro energetický průmysl. V portfoliu výrobků lze najít zapouzdřené vodiče, zhášecí tlumivky, ocelové konstrukce, solární fotovoltaické systémy a další. Společnost disponuje vlastní výrobní základnou a je majitelem vlastního know-how v oblasti zhášecích tlumivek, což společnosti zajišťuje nemalou konkurenční výhodu. Společnost působí na jihu Čech již od roku 1948, avšak nejmladší historie sahá do roku 1992, kdy byl podnik pod názvem EGE odkoupen od státu dnešním vedením společnosti v procesu privatizace. Od toho roku postupně rostl nejen počet zakázek, ale především počet zaměstnanců. V loňském roce zaměstnávala společnost EGE 493 zaměstnanců, plán na rok 2011 počítá s 499 zaměstnanci.

Motivační systém společnosti se opírá především o peněžní motivaci, konkrétně o měsíční a roční odměny. Měsíční odměna tvoří nejvýraznější motivační nástroj a její výše je určována na základě výkonnosti každé sekce. Splní-li sekce předem stanovené parametry, má nárok na měsíční odměnu. Parametry jsou pro každou sekci odlišné a každému parametru je připisována různá váha. Konkrétní částka měsíční odměny je vypočtena jako procento základu měsíční odměny zaměstnanců. Základ měsíční odměny je pro THP zaměstnance výše smluvní mzdy. Rozdělování měsíční odměny závisí na hodnocení vedoucího pracovníka, který hodnotí každého zaměstnance podle jeho osobního přínosu. Ve společnosti je pro toto hodnocení zavedena bodovací škála 0-20, kdy 20 znamená maximální přínos. Vedle měsíční odměny mají zaměstnanci možnost získat roční odměnu, jejíž výše závisí na tvorbě hospodářského výsledku. Roční odměna je poskytována vedoucímu sekce, jehož povinností je peněžní prostředky přerozdělit mezi jednotlivé zaměstnance.

Mezi další motivační nástroje společnosti EGE patří zaměstnanecké výhody a možnost vzdělávání. V rámci zaměstnaneckých výhod poskytuje společnost: penzijní připojištění, kapitálové důchodové připojištění, poukázky na volný čas a možnost využívání rekreačního střediska společnosti. Čerpání zaměstnaneckých výhod podléhá určitým pravidlům. V oblasti vzdělávání se společnost EGE soustředí na výuku cizích jazyků (anglického, německého a ruského), vzdělávání v oblasti informačních

technologií, životního prostředí, práva, marketingu, zahraničního obchodu, celní problematiky, technických školení a další. Systém vzdělávání je plánovaným systémem, kdy je v každoročním plánu vzdělávání přesně určeno jaké školení či kurz bude probíhat, pro koho jsou určeny, kolik finančních prostředků je na konkrétní školení plánováno investovat a je-li požadováno plnění kvalifikačních požadavků.

Systém komunikace společnosti EGE je tvořen z převážné většiny systémem porad. Porady jsou organizovány jednak na úrovni jednotlivých sekcí, ale také probíhají porady vrcholových zaměstnanců společnosti. Na poradách vedení dochází k tvorbě strategií, obchodního plánu, ročního hospodářského plánu a k tvorbě dílčích cílů. Plány jsou ve společnosti tvořeny tzv. zespoda. Informace pro tvorbu plánu pocházejí od výroby, techniků, obchodníků, vedoucích jednotlivých sekcí apod. Cílem tohoto systému je vytvářet adekvátní a dosažitelné cíle, které zaměstnance motivují. Do systému porad patří také čtvrtletní porady, na kterých je analyzován a hodnocen minulý kvartál a také je odhadován budoucí vývoj. Mezi další pravidelné porady patří tzv. dekádní porady, které se konají třikrát do měsíce a týkají se výrobního procesu jednotlivých sekcí. Na těchto poradách jsou projednávány právě vyráběné zakázky a v případě potřeby jsou upřesňovány zakázky z blízké budoucnosti (horizont tří měsíců).

Na základě analýzy systému motivace a komunikace, která byla podpořena provedením dotazníkového šetření, jež bylo zaměřeno na analýzu vnitropodnikového klimatu lze o společnosti konstatovat následující skutečnosti.

Podnikovou kulturu společnosti lze vyhodnotit jako silnou. Zaměstnanci sdílejí určité názory, hodnoty a jak již bylo zmíněno, skutečnost, že zaměstnanci sdílejí pocit, že jsou ve společnosti zavedeny předepsané normy chování, styl komunikace a oblékání i když tomu ve skutečnosti tak není, je nevyvratitelný důkaz toho, že podniková kultura ve společnosti existuje velice silná. Z hlediska typologie podnikové kultury potvrdila řada dotazníkových otázek existenci klanové podnikové kultury. Klanová, nebo-li rodinná kultura, byla potvrzena otázkami pracovní atmosféry, řídicím stylem top managementu, stylem komunikace uvnitř analyzované sekce a formou řešení pracovních problémů v rámci sekce. Mezi další skutečnost, jež potvrzuje existenci rodinné kultury ačkoliv není tato skutečnost v odborných literaturách uváděna řadím

výsledek, ukazující, že 31 % zaměstnanců pracuje ve společnosti více jak 10 let, následuje 23 % v rozmezí pěti až osmi let a 17 % zaměstnanců je ve společnosti EGE zaměstnáno po dobu devíti až deseti let. Slabá stránka v oblasti podnikové kultury je skutečnost, že téměř 63 % dotázaných nedokáže určit, je-li ve společnosti cíleně rozvíjena podniková kultura. Vzniká zde otázka zda zaměstnanci znají pojem podniková kultura. Při konkrétní otázce, jaké prostředky podnikové kultury vnímají, odpovídala většina zaměstnanců, že podnikovou kulturu vnímají pouze z pozice loga, firemních barev a vydávání firemního časopisu. Lze se domnívat, že seznámení s pojmem podniková kultura je úkolem každého podniku, který se snaží o dosažení příjemného pracovního prostředí a dlouhodobé udržování přijatelného vnitropodnikového klimatu, které bude zajišťovat výkonnost organizace.

Dotazníkové šetření poskytlo také možnost zhodnotit systém motivace, který byl zaměstnanci hodnocen převážně kladně. Jediný faktor – výše mzdy, byl hodnocen spíše negativně, avšak nespokojenost s výší mzdy lze předpokládat do určité míry za žádoucí. Konkrétně je mzda téměř pro polovinu zaměstnanců sekce ELA mimořádně důležitá a 40 % z nich uvedlo, že s výší mzdy je spíše nespokojeno. Druhý nejčastější údaj vypovídá, že 42 % zaměstnanců je se svou mzdou spíše spokojeno, z toho důvodu se lze domnívat, že pro společnost není uvažování o změně, či bližší řešení této problematiky nezbytné. Navíc uváží-li se délka pracovních poměrů, které v sekci ELA převládají, lze konstatovat, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti EGE více než 10 let, nebo v rozmezí 5-8 let. Z toho je patrné, že zaměstnanci ve společnosti zůstávají i přes to, že jsou s výší mzdy lehce nespokojeni. S možností kariérního růstu je 23 % zaměstnanců spíše nespokojeno a z hlediska důležitosti převažuje názor, že je tento faktor spíše středně důležitý, nebo velmi důležitý. Opět podobně jako u výše mzdy, pro společnost je, lze se domnívat, i zde téměř nemožné uspokojit všechny zaměstnance v kariérním růstu. Vrcholových pozic je v poměru s normálními pozicemi podstatně méně. Na druhou stranu lze pokládat za důležité, aby ve společnosti fungoval takový systém kariérního růstu, z něhož bude mít zaměstnanec pocit, že každý má možnost kandidovat na vyšší pozice, tedy takový systém, z něhož nebudou patrné žádné diskriminace či zvýhodňování jednotlivých pracovníků či pracovních skupin. Jak ukázaly výsledky dotazníku u otázky č. 9: Jací pracovníci jsou vybíráni na manažerské posty? - 90 %

zaměstnanců se shodlo na tom, že manažerské posty jsou obsazovány většinou stávajícími zaměstnanci, což poukazuje na skutečnost, že společnost obsazuje vyšší pozice z řad svých vlastních zaměstnanců. Lze se domnívat, že pokud zaměstnanci tuto skutečnost vnímají není za potřebí systém kariérního postupu měnit.

Problematika spravedlnosti rozdělování měsíční a roční odměny byla zaměstnanci hodnocena převážně stupněm „většinou spravedlivé“. Většinou spravedlivé lze chápat spíše jako slušné vyjádření nespokojenosti. Hodnocení většinou spravedlivé není dostačující.

V rámci systému komunikace byly nalezeny určité slabé stránky. Především informovanost sekce a způsob předávání informací, které zaměstnanci potřebují pro výkon své práce. Ostatní prvky systému komunikace byly hodnoceny kladně a výsledky dotazníkových otázek ukázaly téměř vždy tu nejideálnější variantu.

Na základě analýzy motivačního a komunikačního systémem společnosti a výsledků dotazníkového šetření lze navrhnout společnosti EGE tato opatření:

1. *Zajistit, aby informace, které zaměstnanci potřebují k výkonu práce, byly předávány oficiální cestou.* Oficiální předávání informací (písemně, ústně s potvrzením o přijetí informací) zajišťuje předávání korektních informací, konkrétnímu určenému zaměstnanci a osoba, která informace předává, má zpětnou vazbu o tom, že zaměstnanec informace obdržel. Vedoucí pracovník má v případě, kdy není práce odváděna korektně důkaz o tom, že zaměstnanec všechny potřebné informace skutečně obdržel.
2. *Upravit systém předávání informací tak, aby informovanost sekcí byla výborná, tzn. aby zaměstnanci dostávali vždy dostatek aktuálních informací.* Skutečnost je taková, že 56 % zaměstnanců se domnívá, že občas jsou některé informace úmyslně zamlčovány, nebo do sekce jednoduše nedojdou. Pro kvalitní odvádění výkonů, pocit jistoty a spokojenosti zaměstnanců, je důležité předávání veškerých aktuálních informací. Společnost má tak možnost vyhnout se šíření nepravdivých informací, které pracovní atmosféru značně narušují.
3. *Prozkoumat proč nemají zaměstnanci povědomí o podnikové kultuře a nemají pocit, že podniková kultura je cíleně rozvíjena.* Zde se nabízí otázka, zda zaměstnanci

skutečně necítí snahu společnosti rozvíjet vnitropodnikové klima, nebo nejsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s pojmem podniková kultura a z toho důvodu odpovídalo téměř 63 % dotázaných, že nedokáží určit, rozvíjí-li společnost cíleně podnikovou kulturu. V obou případech je vhodné přijmout určitá opatření. K seznámení s pojmem podniková kultura, ale také k vytváření povědomí o snaze posilovat podnikovou kulturu lze využít firemní časopis. V obsahu časopisu se společnost může více zaměřit na témata týkající se řízení lidských zdrojů, možnosti vzdělávání, problematiky podnikové kultury a podobně.

4. *Přehodnotit systém rozdělování měsíční odměny v rámci celé společnosti vzhledem ke spravedlnosti a transparentnosti.*
5. *Dále se zaměřovat na problematiku pracovních podmínek a náplně práce.* Vzhledem k tomu, že na základě dotazníkového šetření se tyto faktory ukázaly jako nejdůležitější motivační faktory pro zaměstnance sekce ELA, společnost by se měla dále zaměřovat především na tyto motivační faktory. Z hlediska spokojenosti byly tyto faktory hodnoceny velice pozitivně, tudíž lze společnosti pouze doporučit nikoliv změnu v oblasti těchto problematik, ale při nejmenším udržování aktuálních podmínek.

Závěrem lze konstatovat, že motivační systém společnosti motivuje zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a růstu produktivity práce. Systém motivace i komunikace ovlivňuje pozitivně vnitropodnikové klima a napomáhá k jeho upevnování. Mezi zaměstnanci převládá spíše pocit jistoty, svobody a přátelská atmosféra. Společnosti se dlouhodobě daří vytvářet takové pracovní podmínky, které zajišťují spokojenost zaměstnanců a dávají zaměstnancům důvod ve společnosti setrvávat. Je patrná snaha společnosti v oblasti péče o zaměstnance a nelze společnost hodnotit v otázkách motivace, komunikace a vnitropodnikového klimatu jinak než pozitivně. Práce na diplomové práci byla pro mě velikou zkušeností a získala jsem řadu cenných informací a poznání.

6 Závěr

Motivace zaměstnanců je o způsobu komunikace, hodnocení a odměňování. Správně nastavený systém motivace zajišťuje odvádění takových pracovních výkonů ze stran zaměstnanců, které vedou k efektivnímu výkonu celé společnosti. Nastavit motivační systém tak, aby motivoval každého zaměstnance stejně je téměř nemožné. Motivační profil konkrétního člověka je natolik různorodý, že najít v jedné společnosti dva zaměstnance se stejným motivačním profilem je skutečně velice vzácné. Z toho důvodu využívají společnosti řadu motivačních faktorů a nástrojů, aby zajistili pokud možno co největší množství maximálně motivovaných zaměstnanců. Rozpoznat co a jak motivuje konkrétního zaměstnance je nesmírně obtížná dovednost. Manažeři mají možnost tuto dovednost studovat. Existuje řada speciálních metod, jak zjišťovat motivační úroveň pracovníka, avšak nejjednodušší způsob je komunikace. Nebudeme se vždy nacházet v době, kdy má každý strach ze ztráty zaměstnání. Nebudeme vždy v době, kdy společnosti využívají jako hlavní či jediný motivátor výši peněžní odměny. Stále bude stoupat význam schopnosti motivovat zaměstnance jiným způsobem a především dlouhodobě. Najít takový optimální systém motivace, který zajistí motivaci zaměstnanců na jedné straně a na straně druhé nebude finanční kotvou pro majitele společnosti, by měl být hlavním zájmem každé společnosti usilující o stabilní postavení na trhu.

Aby společnost dosahovala vytyčených cílů, potřebuje řadu kvalitních informací. Informace nesmějí být zkreslené, neúplně či zcela fiktivní. Aby bylo cílů dosaženo, tedy aby každý zaměstnanec dělal co je jeho úkolem, aby výroba vyráběla to co má skutečně naplánováno a obchodníci věděli co, kdy a v jakém množství mohou prodávat, musí být ve společnosti nastaven kvalitní komunikační systém. Má-li každý pracovník informace vždy včas a v takovém množství, které potřebuje, pozitivně se to projeví na jeho pracovním výkonu a celkové spokojenosti. Kvalitní komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem může zajišťovat velké množství cenných informací a má-li zaměstnanec pocit, že je mu nasloucháno, projevuje se tato skutečnost odvedením kvalitního výkonu. Komunikace nejen mezi nadřízeným a zaměstnancem, ale mezi zaměstnanci navzájem vytváří určité vnitropodnikové klima. Komunikace je nástroj,

kterým si pracovníci předávají informace, nástroj, díky němuž jsou předávány poznatky, zvyky i návyky. Celý tento systém následně vytváří vnitropodnikové klima, které ovlivňuje výkonnost celé organizace. Vnitropodnikové klima nelze změřit, ale není natolik složité rozpoznat, zda ve společnosti skutečně existuje. Rozpoznání podnikové kultury není důležité nejen pro nového člena organizace, ale také pro manažery společnosti. Je to prostředek, který umožňuje lépe poznat zaměstnance, lépe identifikovat jejich potřeby, zájmy a tudíž poznat, co je motivuje. Podnikovou kulturu neutváří jen manažeri, ale především je utvářena samotnými zaměstnanci. Manažeri mohou podnikovou kulturu rozvíjet, do určité míry ji ovlivňovat a měnit. Identifikace podnikové kultury není jednoduchou záležitostí a řada společností vidí tuto problematiku jako nepotřebnou a nepřínosnou. Opak je však pravdou.

7 Summary

This thesis entitled: communication and motivational climate of internal addresses, as is evident from the title, issues of communication and motivation. Furthermore, the thesis deals with analysis of internal change, focusing on the influence of individual motivation and communication systems. The aim of this thesis was on the results of the analysis of motivation and communication systems to assess and evaluate these systems and then propose changes to improve these areas.

For practical analysis of the selected company EGE Ltd., located in České Budějovice and specializes in producing and selling energy equipment. Analysis of motivation and communication was also supported by a questionnaire survey, which took place in the selected section of ELA which has 48 employees. The aim of the questionnaire was to find out if employees are satisfied with the current system of communication and motivation, if there are some areas of these issues, which should be changed and what is the company's internal climate.

The thesis is to evaluate the corporate culture in which to determine the specific type of corporate culture is based on theoretical knowledge and the characteristics of individual corporate cultures of the individual authors.

Based on analysis of motivation and communication systems and the results of the questionnaire is about EGE Ltd. state the following facts:

- Corporate culture can be evaluated as a strength. Employees share certain ideas, values. The fact that employees share a sense of being in a place of prescribed norms of behavior, communication style and dressing even though in reality this is not, is irrefutable proof that the corporate culture in company is very strong.
- Motivation system was rated most positively by employees, but only one factor was rated negatively. It was the salary level. Wage is for half of all employees in section ELA extremely important and 40% said they are dissatisfied with their wages. Otherwise I have to say that the company's incentive system motivates employees to higher job performance and labor productivity growth.

- In the communication system has been found some weaknesses. In particular, awareness of section and mode of transmission of information that employees need to perform their work.
- The system of motivation and internal communication has a positive effect on the climate and helps its consolidation. Among the employees is more prevalent sense of security, freedom and friendly atmosphere. Society has long managed to create such working conditions to ensure employee satisfaction and give employees a reason to remain in society.

8 Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] CAMERON, K. S; QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture* [online]. San Francisco : Jossey - Bass, 2006 [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=Qp_xCHZlAukC&printsec=frontcover&dq=Cameron+Quin&hl=cs&ei=YcyqTeO9JcmG4gaIo6TECg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>. ISBN 0-7978-8283-0.
- [5] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] Dotazník - organizační kultura. In *Organizační kultura - výzkum organizací a firem* [online]. ADITUS. [s.l.] : [s.n.], 2004 [cit. 2011-01-14]. Dostupné z WWW: <http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php>.
- [7] DRAFT, R.; MURPHY, J.; WILLMOTT, H. *Organization theory and design* [online]. 10th. edition. Hamsphire : Cengage Learning EMEA, 2010 [cit. 2011-02-17]. Corporate culture and ethics. 699 s. Dostupné z WWW:<http://books.google.cz/books?id=s6MAkpcuaZQC&printsec=frontcover&dq=Organization+theory+and+design&hl=cs&ei=1cSqTdr3F8z54AbgmIHAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>.
- [8] EGE spol. s.r.o., *Směrnice SM 2/97. Příloha č. 3 : Definice parametrů a jejich charakteristik*. České Budějovice : Jirsová Hana, 3. 12. 2010. 9 s.
- [9] EGE spol. s.r.o., *Etický kodex společnosti EGE*. České Budějovice: Geršl Ivo, 9. 4 2010. 3 s. Dostupný z WWW: <<http://www.ege.cz/index.php?docid =1132&lang=CZ>>.

- [10] EGE spol. s.r.o., *Mzdové výkazy společnosti EGE*. České Budějovice: Jirsová Hana, 15. 12. 2010. 18 s.
- [11] EGE spol. s.r.o., *Návrh hospodářských plánů pro rok 2011*. České Budějovice: Trnka Tomáš, 4. 2. 2011. 53 s.
- [12] EGE spol. s.r.o., Směrnice SM 1/2006. *Operativní controlling*. České Budějovice: Trnka Tomáš, 7. 4. 2006. 24 s.
- [13] EGE spol. s.r.o., Politika jakosti a životního prostředí. In *Politika QEMS* [online]. České Budějovice: [s.n.], 2009 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.ege.cz/index.php?docid=21&lang=CZ>>.
- [14] EGE spol. s.r.o., Předmět činnosti. In *Sekce Elektrotechnika* [online]. České Budějovice: [s.n.], 2009 [cit. 2011-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.ege.cz/index.php?docid=38&lang=CZ>>.
- [15] EGE spol. s.r.o., Směrnice SM 2/97. *Zásady odměňování*. České Budějovice: Jirsová Hana, 3. 12. 2010. 23 s.
- [16] ENCYKLOPEDICKÝ DŮM. *Encyklopedický slovník*. 1. vyd. Praha: Odeon, 1993. 1253 s. ISBN 80-207-0438-8.
- [17] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [18] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [19] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [20] JANDA, P. *Vnitřní komunikace*. 1. vyd. Praha: grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [21] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [22] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [23] LUKÁŠKOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

- [24] LUKÁŠKOVÁ, R., NOVÝ, I. A kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [25] MANNING, Peter K. *Organizational communication* [online]. New York : A. de Gruyter, 1992 [cit. 2011-03-04]. Organizing the Study of communication, 249 s. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=Q_M-qmfTC_gkC&printsec=frontcover&dq=organizational+communication&hl=cs&ei=23CcTaKJBtmg4QbP8umUBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=twopage&q=definition%20of%20organizational%20communication&f=false>. ISBN 0202304019.
- [26] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 259 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [27] O'NEIL, Herold F.; DRILLINGS, Michael. *Motivation : Theory and Research* [online]. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1994 [cit. 2011-02-19]. Issues of Motivation. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=jq0f8n3CYeAC&printsec=frontcover&dq=motivation&hl=cs&ei=iXGcTevkOeXQ4wbAksj2Bg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=definiton%20of%20motivation&f=false>.
- [28] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [29] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [30] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [31] RŮŽIČKA J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: VŠE, 1994. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [32] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [33] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

- [34] VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [35] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [36] *Zákoník práce*. Ostrava: Sagit, 2009. 128 s. ISBN 978-80-7208-714-3.

Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů a příloh

Obrázky

Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	14
Obrázek 2: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa	18
Obrázek 3: Podniková kultura a její úrovně	30
Obrázek 4: Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury	32
Obrázek 5: Typologie organizační kultury podle T. E Deal a A. A. Kennedyho	37
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	42
Obrázek 7: Produkty sekce ELA	44

Tabulky

Tabulka 1: Parametry pro TPV a jejich váha	46
--	----

Grafy

Graf 1: Struktura mzdy THP sekce ELA	47
Graf 2: Délka zaměstnání jednotlivých zaměstnanců THP sekce ELA	51
Graf 3: Graf 3: Struktura vzdělanosti zaměstnanců sekce ELA	51
Graf 4: Seznámení s vizí a cíli celé společnosti	52
Graf 5: Seznámení s vizí a cíli sekce ELA	52
Graf 6: Dosažitelnost cílů sekce ELA	53
Graf 7: Cílené rozvíjení podnikové kultury	54
Graf 8: Image firmy	54
Graf 9: Prvky podnikové kultury	55
Graf 10: Pravidelné čtení firemního časopisu	56
Graf 11: Loajálnost zaměstnanců sekce ELA	57
Graf 12: Způsob vybírání nových pracovníků	58
Graf 13: Způsob obsazování manažerských postů	59
Graf 14: Pracovní atmosféra sekce ELA	60

Graf 15: Podniková kultura společnosti EGE	60
Graf 16: Délka zaměstnání a typ podnikové kultury	61
Graf 17: Řídící styl top managementu společnosti EGE	62
Graf 18: Důvěra v rozhodnutí top managementu a nadřízeného	63
Graf 19: Neformální mimopracovní setkání	64
Graf 20: Podpora neformálního setkávání pracovníků	64
Graf 21: Typ komunikace sekce ELA	65
Graf 22: Informovanost sekce ELA	65
Graf 23: Způsob předávání informací v sekci ELA	66
Graf 24: Přesnost potřebných informací v sekci ELA	67
Graf 25: Možnost sdělování vlastních nápadů	67
Graf 26: Forma řešení pracovních problémů	68
Graf 27: Osobní a soukromé problémy v rámci sekce ELA	69
Graf 28: Zájem nadřízeného sekce ELA o pracovní problémy	69
Graf 29: Důležitost motivačních faktorů pro zaměstnance sekce ELA	70
Graf 30: Spokojenost zaměstnanců sekce ELA s jednotlivými faktory	71
Graf 31: Motivace zaměstnanců sekce ELA systémem hodnocení	73
Graf 32: Motivace zaměstnanců sekce ELA systémem finančního odměňování	73
Graf 33: Spravedlnost rozdělování měsíční odměny v rámci celé společnosti	74
Graf 34: Spravedlnost rozdělování měsíční odměny v rámci sekce ELA	74
Graf 35: Spravedlnost rozdělování roční odměny nadřízeným	75

Přílohy

Příloha 1: Dotazník „Vnitropodnikové klima společnosti EGE“ v plném znění

Příloha 2: Etický kodex společnosti EGE

Příloha 3: Politika QEMS společnosti EGE

Příloha 4: Rozdělení měsíční odměny v rámci sekce ELA

Přílohy

Příloha 1 : Dotazník „Vnitropodnikové klima společnosti EGE“.

Vnitropodnikové klima společnosti EGE

Následující dotazník je zaměřen na podnikovou kulturu, komunikaci a motivaci.

„Organizační nebo firemní kultura představuje vzorec hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které sice nejsou nikde přesně formulované, ale určují způsoby chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2002)

Vážený respondente,

následující dotazník je anonymní. Velice si cením času, který strávíte nad vyplňováním tohoto dotazníku a proto Vás žádám aby jste dotazník vyplňovali pravdivě a pečlivě.

U každé otázky vybíráte jednu možnost z nabídky, u otázky č.27 a č.28 Vás prosím o určení nejpravdivějšího tvrzení.

Děkuji Vám

Bc. Eva Divišová

Vážení Kolegové,

Máte před sebou dotazník, který slouží jako podklad pro zpracování diplomové práce. Současně však jako zdroj informací pro vedení společnosti. Takto získané informace mohou v budoucnu ovlivnit rozhodování vedení společnosti v oblasti komunikace a motivace zaměstnanců. Dotazník a jeho zpracování bude anonymní.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci

Ing. Tomáš Trnka, ředitel pro ekonomiku

1. Byl/a jste seznámen/a s vizí a dlouhodobými cíli celé Vaší společnosti?

- a) ano - oficiální cestou
- b) ano - neoficiální, neformální cestou
- c) ne

2. Byl/a jste seznámen/a s vizí a dlouhodobými cíli Vašeho oddělení?

- a) ano - oficiální cestou
- b) ano - neoficiální, neformální cestou
- c) ne

3. Jak hodnotíte dosažitelnost cílů Vašeho oddělení?

- a) cíle jsou nereálné nikdy je nesplníme
- b) cíle jsou příliš optimistické, pravděpodobně se nepodaří je splnit
- c) cíle jsou stanoveny realisticky, nenastane-li nenadálá situace cíle minimálně splníme
- d) cíle jsou spíše pesimistické, určitě je splníme a překonáme

4. Máte pocit, že je ve Vaší společnosti cíleně rozvíjena podniková kultura?

- a) ano - mám tento pocit
- b) nevím- nelze určit
- c) ne - nemám tento pocit

5. Jak vnímáte image firmy?

- a) Myslím si, že společnost má výbornou pověst, dlouhodobě se jí daří vytvářet dobrou pověst.
- b) Myslím si, že image firmy je spíše pozitivní, ale existují i některá negativa.
- c) Myslím si, že společnost nemá moc dobrou pověst.

6. Lze se ve Vaší společnosti setkat s některými (používají se některé) z těchto prostředků podnikové kultury?

(pokud ano, zaškrtněte které)

- a) předepsané normy chování (jednání se zákazníky, spolupracovníky, nadřízenými apod.)
- b) předepsaný styl komunikace (s nadřízenými, spolupracovníky, zákazníky apod.)
- c) předepsaný styl oblékání
- d) logo společnosti
- e) typické barvy společnosti
- f) vydávání firemního časopisu
- g) společná setkání, firemní společenské události
- h) zažité zvyky, rituály

7. Jsou pracovníci Vašeho oddělení loajální vůči Vaší společnosti?

- a) ano - velmi loajální
- b) průměrně loajální (asi jako ve většině firem)
- c) ne, nejsou vůbec loajální

8. Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci ve Vaší společnosti?

- a) na základě regulérních výběrových řízení
- b) jde o známé managerů

- c) na základě doporučení řadových zaměstnanců
- d) bereme každého kdo přijde a alespoň částečně splňuje kritéria

9. Na uvolněné manažerské posty jsou ve Vaší společnosti přijímáni:

- a) výhradně stávající zaměstnanci
- b) většinou stávající zaměstnanci
- c) většinou lidé, kteří u nás dosud nepracovali
- d) výhradně lidé, kteří u nás dosud nepracovali

10. Pracovní atmosféru ve Vašem oddělení byste označil/a jako:

- a) tvůrčí - zaměřenou na kreativitu
- b) týmovou - spolupracující
- c) konkurenční - soupeřivou
- d) pasivní - s nezájmem o společnost i o kolegy

11. Podnikovou kulturu byste označil/a spíše za:

- a) tržní kulturu – společnost je orientována na výsledky, pracovníci jsou soupeřiví, důležité je vůdcovství na trhu
- b) "rodinou" kulturu – charakteristické je sdílení stejných hodnot a cílů, společné vnímání "my", převládá charakter rozšířené rodiny než podnikatelské skupiny, společnost stmeluje loajalita nebo tradice
- c) hierarchickou kulturu – strukturované pracovní prostředí, které je typické formálními pravidly a předpisy, cílem společnosti je stabilita a efektivnost, u zaměstnanců je cíleně upevňován pocit jistoty zaměstnání

12. Řídící styl top managementu byste označil/a jako:

- a) demokratický
- b) liberální
- c) autoritativní

13. Máte důvěru v rozhodnutí top managementu?

- a) ano mám
- b) ano, většinou mám
- c) ne, většinou nemám
- d) ne nemám

14. Máte důvěru v rozhodnutí Vašeho nadřízeného?

- a) ano mám
- b) ano, většinou mám
- c) ne, většinou nemám
- d) ne nemám

15. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti (restaurace, kino, divadlo, sport atp.)?

- a) ano - pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení
- b) ano - setkávají se pracovníci různých pracovních skupin a managementu
- c) ne

16. Podporuje Vaše společnost neformální setkávání pracovníků?

- a) ne - nepřeje si mimopracovní setkávání
- b) nepodporuje, ale nemá námitek
- c) podporuje mimopracovní setkávání (společnost poskytuje slevy na divadelní představení, do posilovny, fitness centra apod.)

Komunikace

17. Komunikaci ve Vašem oddělení byste označil/a jako?

- a) velmi formální
- b) spíše formální
- c) spíše neformální
- d) neformální

18. Informovanost ve Vašem oddělení je?

- a) Výborná - máme vždy dostatek aktuálních informací.
- b) Střední - občas jsou některé informace úmyslně zamlčovány, nebo do našeho oddělení jednoduše nedojdou.
- c) Špatná - často se setkáváme s nedostatkem aktuálních informací. Často nevíme co se děje. Často jsme postaveni před hotovou věc.

19. Informace, které potřebuji pro svou práci dostávám:

- a) výhradně oficiální cestou
- b) část informací získávám oficiální cestou, ostatní získávám neformální cestou
- c) většinu informací získávám neformálně

20. Informace, které potřebuji pro svou práci dostávám:

- a) vždy včas
- b) vždy pozdě
- c) většinou včas
- d) většinou pozdě

21. Nové nápady, své názory na pracovní problémy a na situaci ve Vašem oddělení:

- a) mohu otevřeně sdělovat
- b) mohu sdělovat, ale velmi opatrně, je-li příhodná situace
- c) nemohu sdělovat, mám strach z postihu

22. Aktuální informace (změny, rozhodnutí, novinky) se dozvídám většinou:

- a) od svého nadřízeného
- b) prostřednictvím neformální komunikace (např. od kolegů)

23. Osobní a soukromé problémy se na pracovišti:

- a) neřeší
- b) řeší, ale jen velmi zřídka, jedná-li se o závažné problémy
- c) řeší velmi často, nemáme problém o nich společně mluvit

24. Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou většinou řešeny formou:

- a) konsensu (dohody)
- b) názorem většiny
- c) rozhoduje nadřízený

25. Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní problémy?

- a) ano - zajímá se o všechny problémy i detaily
- b) ano - zajímá se o většinu problémů
- c) ano - zajímá se o zásadní problémy
- d) většinou se nezajímá
- e) nezajímá - zajímají ho pouze pracovní výsledky

26. Čtete pravidelně firemní časopis?

- a) ano čtu
- b) ne nečtu
- c) ne nečtu - ani nevím, že společnost vydává firemní časopis

Motivace

27. Jak jsou pro Vás jednotlivé motivační faktory důležité?
(u každého faktoru (a-h) zaškrtněte odpověď se kterou se nejvíce ztotožňujete)

	mimořádně důležité	velmi důležité	středně důležité	málo důležité	velice nedůležité
a) mzdové ohodnocení					
b) náplň Vaší práce					
c) pracovní podmínky					
d) hodnocení nadřízeného					
e) pohyblivá pracovní doba					
f) zaměstnanecké výhody					
g) možnost dalšího vzdělávání					
h) možnost kariérního růstu					

28. Jak jste spokojen/a s následujícími faktory?
(u každého faktoru (a-j) zaškrtněte odpověď se kterou se nejvíce ztotožňujete)

	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a než nespokojen/a	spíše nespokojen/a než spokojen/a	velmi nespokojen/a
a) s obsahem vykonávané práce				
b) s výší mzdy				
c) se spravedlností v odměňování				
d) s možnostmi pracovního postupu				

e) s vedoucím pracovníkem				
f) s kvalitou informací potřebných pro vykonávanou práci				
g) s možností uplatnit své nápady a návrhy				
h) s technickým zázemím pracoviště (osvětlení, klimatizace, prostor)				
i) se vztahy mezi spolupracovníky				
j) s pružnou pracovní dobou				

29. Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

30. Motivuje Vás systém finančního odměňování k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

31. Přejde Vám rozdělování měsíční odměny v rámci celé společnosti spravedlivé?

- a) ano spravedlivé
- b) většinou spravedlivé
- c) většinou nespravedlivé
- d) ne, přijde mi nespravedlivé

32. Přejde Vám rozdělování měsíční odměny v rámci Vašeho oddělení spravedlivé a transparentní?

- a) ano spravedlivé
- b) většinou spravedlivé
- c) většinou nespravedlivé
- d) ne, přijde mi nespravedlivé

33. Přejde Vám rozdělování roční odměny Vaším nadřízeným spravedlivé a transparentní?

- a) ano spravedlivé
- b) většinou spravedlivé
- c) většinou nespravedlivé
- d) ne, přijde mi nespravedlivé

34. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 2 roky
- c) 3 - 4 roky
- d) 5 - 8 let
- e) 9 - 10 let
- f) více jak 10 let

35. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední odborné bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníku!
S pozdravem Eva Divišová

Příloha 2: Etický kodex společnosti EGE

ETICKÝ KODEX SPOLEČNOSTI

Tento dokument popisuje základní etické principy, na kterých je založena filozofie společnosti vůči všem zainteresovaným stranám.

V EGE, spol. s r.o. vždy usilujeme o vytvoření prostředí rovné férové soutěže. Náš úspěch závisí na dobrém jméně společnosti, na trvalém vytváření dobrých vztahů se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky, orgány státní správy a ostatními třetími stranami. Zároveň jsme si vědomi, že úspěch může být dočasný, pokud nebude vybudován správný a poctivý přístup na všech úrovních. Náš úspěch chceme budovat na principech odpovědnosti, respektu, odhodlanosti a trvalosti.

A. EGE, SPOL. S R.O. SE ZAVAZUJE VŮČI ZAINTERESOVANÝM STRANÁM:

1. Dodávat vysokou kvalitu dodávek všech výrobků a služeb.
2. Budovat důvěru u zákazníků a ostatních zainteresovaných stran.
3. Vytvářet konkurenční prostředí na bázi poctivého podnikání, transparentnosti, inovace a usilovné práce.
4. Nepřijímat nebo neposkytovat neoprávněné protiprávní platby.
5. Chránit svou důvěryhodnost a vyhýbat se neakceptovatelným darům a přízní.
6. Vytvářet rovné příležitosti pro všechny naše zaměstnance.
7. Chránit důvěrné a výsadní informace.
8. Respektovat duševní vlastnictví ostatních.
9. Vyhýbat se konfliktům zájmu.
10. Udržovat přesné a kompletní účetní záznamy.
11. Uplatňovat rovný přístup při výběru dodavatelů.
12. Udržovat otevřenou komunikaci se všemi zainteresovanými stranami.
13. Vytvářet pracovní prostředí bez vztahů vedoucím k jakémukoliv způsobu obtěžování.
14. Přikládat důležitost vlivu na životní prostředí a bezpečnosti a zdraví při práci.
15. Respektovat veškerou legislativu vztahující se na předmět našeho podnikání.
16. Nespolutracovat se stranami, které významným způsobem porušují etické principy.

B. PO PRACOVNÍCÍCH EGE SE VYŽADUJE:

1. Jednej vždy poctivě a férově.
2. Udělaš-li chybu, neboj se jí přiznat a nepřenášej zodpovědnost na ostatní.

3. Říkej pravdu a rozlišuj vždy fakta od domněnky či dokonce pocitů.
4. Nepřehlížej a okamžitě ohlaš podvodné jednání, příkoří či dokonce krádež.
5. Ke svým spolupracovníkům se chovej vždy tak, jako kdybys Ty byl na jejich místě.
6. Nebuď vzteklý, vulgární, agresivní a arogantní, buď však korektní, tolerantní a optimistický.
7. Naslouchej názoru jiného, i když s ním nemusíš souhlasit, avšak neboj se vyjádřit svůj názor.
8. Než budeš kritizovat konkurenci, nejprve pohlédni kriticky především na to, co Ty sám můžeš ovlivnit či dokonce změnit.
9. Buď spravedlivý v úsudku i činech.
10. Přání zákazníka je šancí pro společnost i pro Tebe. Snaž se všemi svými schopnostmi a možnostmi zákazníka uspokojit a nezklamat.
11. Pracuj pro společnost, ne pro sebe. Vyplatí se Ti to a budeš náležitě odměněn.

C. EGE DODRŽUJE A ZÁROVEŇ PO DODAVATELÍCH ŽÁDÁ:

1. Dodržování zákonů

- že bude dodržovat právní předpisy použitelného právního řádu/použitelných právních řádů.

2. Zákaz korupce a podplácení

- že nebude tolerovat korupci a podplácení v žádné podobě a že se do nich žádným způsobem nezapojí a to ani nepřímo či zprostředkovaně, to platí i pro veškeré nelegální nabídky úplatků nebo obdobných výhod vládním úředníkům za účelem ovlivnění jejich rozhodnutí.

3. Dodržování základních práv pracovníků

- že zajistí rovné příležitosti a stejné zacházení všem svým pracovníkům, bez ohledu na jejich rasu, národnost, sociální původ, případné postižení, sexuální orientaci, politické a náboženské přesvědčení, jejich pohlaví nebo věk;
- že bude respektovat osobní důstojnost, soukromí a práva každého jednotlivce;
- že nebude nikoho zaměstnávat proti jeho vůli nebo jej nutit k práci;
- že nestrpí neakceptovatelné zacházení se zaměstnanci, jako je například fyzické napadání, sexuální nebo osobní obtěžování nebo diskriminace;
- že nestrpí chování (včetně gest, řeči a fyzického kontaktu), které by bylo zaměřeno na sexuální obtěžování, donucování, ohrožování, zneužívání nebo využívání;
- že zajistí přiměřené odměňování a poskytne svým zaměstnancům nejméně zákonem stanovenou minimální mzdu;
- že bude dodržovat maximální pracovní dobu stanovenou v daném státě;
- že bude – pokud to je ze zákona přípustné – uznávat svobodu zaměstnanců slučovat se v zaměstnaneckých organizacích a že nebude členy zaměstnaneckých organizací nebo odborů ani zvýhodňovat, ani znevýhodňovat.

4. Zákaz dětské práce

- že nezaměstná zaměstnance mladší 15 let. V zemích, na které se vztahuje v konvenci ILO 138 výjimka pro rozvojové země, smí být tato věková hranice snížena na 14 let.

5. Zdraví a bezpečnost pracovníků

- že převezme odpovědnost za zdraví a bezpečnost vůči svým pracovníkům;

- že bude omezovat rizika a bude provádět nejlepší možná preventivní opatření zaměřená proti úrazům a nemocem z povolání;

- že bude nabízet a zajišťovat pro všechny své zaměstnance trénink na téma bezpečnosti práce.

- že zavede a bude používat systém řízení s ohledem na bezpečnost práce podle OHSAS 18001 nebo rovnocenný systém.

6. Ochrana životního prostředí

- že bude dbát na ochranu životního prostředí vyžadovanou zákonnými předpisy a mezinárodní standardy.

- že bude minimalizovat zatížení životního prostředí a bude kontinuálně zlepšovat jeho ochranu.

- že zavede a bude používat systém environmentálního řízení podle ISO 14001 nebo rovnocenný systém.

7. Dodavatelské řetězce

- že bude od svých dodavatelů vyžadovat v maximálním možném rozsahu dodržování obsahu tohoto etického kodexu,

- že bude při výběru svých dodavatelů a při spolupráci s nimi dodržovat zásady rovnosti.

Každý zaměstnanec je povinen se seznámit a ztotožnit s etickým kodexem společnosti a dále prosazovat jeho principy v kontaktu s ostatními zainteresovanými stranami. V případě porušení těchto principů jakýmkoliv zaměstnancem bude vedení společnosti každý takový případ šetřit a vyvodit patřičné důsledky.

V Českých Budějovicích, dne 9. dubna 2010

Ing. Ivo Geršl

Výkonný ředitel společnosti EGE, spol. s r. o.

(Zdroj: www.ege.cz)

Příloha 3: Politika QEMS společnosti EGE.

POLITIKA JAKOSTI A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Společnost EGE, spol. s r.o. je výrobcem a dodavatelem zařízení určených především pro potřebu energetiky. Podnikání je orientováno i na jiné obory (viz dále). Ve všech těchto aktivitách je klíčovou otázkou kvalita produkce a služeb a ochrana životního prostředí.

Politika jakosti a ochrany životního prostředí EGE, spol. s r.o. zní takto:

1. maximálně uspokojit požadavky zákazníka našimi výrobky a službami ve všech směrech, t. j. technických a estetických parametrech, množstvích a termínech,
2. současné postavení EGE, spol. s r.o. mezi konkurenčními výrobci nejen udržet, ale trvalým úsilím o zvyšování jakosti produkce a služeb a péčí o zákazníka tuto pozici neustále zlepšovat,
3. u nových výrobků sledovat technické trendy a požadavky zákazníků s konečným cílem dosáhnout kvality srovnatelné se světovou špičkou v daném sortimentu a tím i plné spokojenosti zákazníka,
4. zaujímat vždy vstřícný a věcný postoj při řešení jakýchkoliv problémů zákazníka a přebírat odpovědnost za jejich úspěšné a trvalé řešení,
5. navazovat se zákazníkem obchodní vztahy na základě vzájemné spolupráce a výpomoci,
6. ponaučit se vždy ze svých případných nezdarů a přijímat taková opatření, aby se v budoucnu již neopakovaly,
7. plnit požadavky platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí a bezpečnost výrobků a jiné požadavky, kterým organizace podléhá ,
8. dbát na trvalou udržitelnost kvality svých výrobků v souladu s tím, jak to zákazník očekává,
9. investovat do spokojenosti zaměstnanců, jejich vzdělávání a zajištění požadavků bezpečnosti a hygieny práce,
10. zvyšovat technologickou úroveň pracovišť v souladu s rostoucími nároky na technickou vyspělost vlastních výrobků,
11. rozšiřovat své aktivity v souladu s větší obslužností zákazníka od projektu až po realizaci dodávek,
12. zajistit potřebné množství zdrojů pro vlastní výrobu tak, abychom zaručili svou spolehlivost a byli tak vždy silným partnerem pro naše zákazníky,
13. neustále sledovat, vyhodnocovat a zlepšovat vliv na životní prostředí a přijímat opatření směřující k maximální prevenci proti znečišťování,
14. vést zaměstnance k odpovědnosti vůči životnímu prostředí a vzdělávat je v této oblasti,
15. preferovat mezi svými obchodními partnery firmy, které mají obdobný přístup k životnímu prostředí,
16. dodávat výrobky a služby s maximálním zřetelem na ochranu životního prostředí,

17. vnímat svou polohu vůči okolnímu životnímu prostředí a snažit se efektivním využíváním svých výrobních prostředků, prostor, energií a především šetrnějšími a modernějšími technologiemi minimalizovat negativní dopady na okolní prostředí.

Zajišťovat tuto politiku jakosti a životního prostředí a udržovat systémy managementu jakosti a životního prostředí odpovídající požadavkům mezinárodní normy ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004 rozhodlo a zavazuje se vrcholové vedení společnosti.

V naší společnosti platí zásada:

- Uvedená politika je závazná pro všechny její pracovníky a je naplňována pomocí cílů a programů pro dané období,
- vrcholové vedení společnosti se plně ztotožňuje se stanovenou politikou i systémy řízení a poskytuje účinnou pomoc pro další rozvíjení systémů při využití všech nástrojů řízení.

(Zdroj: www.ege.cz)