

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský



**MOTIVACE A STIMULACE VE VZTAHU K ETICE
VE VYBRANÉM PODNIKU**

Autor

Ivana Petrová

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím literatury uvedené v seznamu a souhlasím s využitím poznatků obsažených v této práci za předpokladu řádné citace.

V Českých Budějovicích, 28. dubna 2008

.....
Ivana Petrová

P o d ě k o v á n í

Děkuji tímto paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odborné vedení a obětavou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat majitelům firmy Adlatus spol. s r.o., kteří mi umožnili získat potřebné údaje k této diplomové práci a také zaměstnancům za aktivní přístup při vyplňování dotazníku.

OBSAH

1 ÚVOD	11
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	13
2.1 CO JE ETIKA?	13
2.2 VÝVOJ ETIKY	13
2.3 ETIKA A MORÁLKA.....	14
2.4 PODNIKATELSKÁ ETIKA A JEJÍ VÝVOJ	15
2.4.1 Zásady podnikatelské etiky	17
2.4.2 Faktory ovlivňující etické jednání v podnikatelském prostředí	18
2.4.3 Etické chování podniku jako komparativní výhoda na trhu	19
2.4.4 Stupně etického rozvoje podniku.....	19
2.4.5 Manažerská etika	21
2.5 ETICKÝ KODEX	22
2.5.1 Sestavení etického kodexu.....	23
2.5.2 Etické vzory.....	23
2.5.2.1 Etické vzory historické a současné	24
2.5.3 Vzdělávání zaměstnanců k etickému jednání.....	24
2.5.3.1 Nové přístupy ve vzdělávání a výcviku zaměstnanců	25
2.5.4 Moderní nástroje etického řízení	26
2.6 MOTIV, MOTIVACE	26
2.6.1 Zdroje motivace	27
2.6.1.1 Potřeby	27
2.6.1.2 Návyky.....	28
2.6.1.3 Zájmy	29
2.6.1.4 Hodnoty a hodnotové orientace	29
2.6.1.5 Ideály	30
2.6.2 Motivace a výkon	30
2.6.3 Výkonová motivace	30
2.6.4 Motivace k práci	31
2.7 STIMUL, STIMULACE.....	32
2.7.1 Stimulační prostředky	33
2.7.1.1 Hmotná odměna.....	33
2.7.1.2 Obsah práce.....	33
2.7.1.3 Povzbuzování – neformální hodnocení.....	33
2.7.1.4 Povzbuzování pracovníků – formální hodnocení	34
2.7.1.5 Atmosféra pracovní skupiny	34
2.7.1.6 Pracovní podmínky a režim práce	34
2.7.1.7 Identifikace s prací, profesí a s podnikem	35
2.7.1.8 Externí stimulační faktory	35
2.7.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci.....	35
2.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	36
2.9 SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST FIREM.....	36
2.10 PODNIKOVÁ KULTURA	37
2.10.1 Nástroje k ovlivnění podnikové kultury	38

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ADLATUS SPOL. S R.O.	39
3.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI	39
3.2 VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	39
3.3. VIZE SPOLEČNOSTI	40
3.4 ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO STŘEDISEK	40
3.4.1 <i>Středisko – Projekce č.1</i>	41
3.4.2 <i>Středisko – Inženýring č. 2</i>	42
3.4.3 <i>Středisko – Administrativa č. 3</i>	43
3.5 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	44
3.6 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	44
3.6.1 <i>Hodnocení pracovníků</i>	44
3.7 MZDOVÝ SYSTÉM.....	45
3.7.1 <i>Odměny ve formě 13. platu</i>	45
3.7.2 <i>Odměny při životních výročích</i>	45
3.7.3 <i>Příspěvky na stravování</i>	46
3.7.4 <i>Příspěvek na penzijním pojištění</i>	46
3.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	46
3.8.1 <i>Hlavní body motivačního programu</i>	47
3.9 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	48
3.10 SPOLUPRÁCE S DALŠÍMI ORGANIZACEMI	49
3.10.1 <i>Subdodavatelé</i>	49
3.10.2 <i>Nezisková organizace JUNÁK</i>	49
4 METODIKA VÝZKUMU.....	50
4.1 METODICKÝ POSTUP	50
4.2 TECHNIKY SBĚRU DAT	51
4.2.1 <i>Dotazníková metoda</i>	51
4.2.2 <i>Tvorba dotazníku</i>	52
4.2.3 <i>Vlastní sběr dat</i>	52
4.2.4 <i>Technika zpracování</i>	53
5 VÝSLEDKY VÝZKUMU	54
6 ZÁVĚREČNÁ DISKUSE.....	112
7 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	119
8 SUMMARY	121
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	122
10 PŘÍLOHY	125

1 ÚVOD

Tvořivá práce a etika určuje tempo a směr rozvoje. Úroveň tvořivé práce a etiky v managementu může ovlivnit kvalitu podnikatelského prostředí pozitivně, ale i negativně.

Podnikatelské prostředí nevzniká samo od sebe, ale je výsledkem úsilí pracovníků, kteří svou činností mohou na vývoj pracovního prostředí působit. Výsledek působení je určován etickými postoji, pracovní erudicí, aktivitou a funkčním postavením každého z nás. Všichni manažeři si dnes již uvědomují, že úspěch firmy nezávisí jenom na kvalitě jejich práce, ale na kvalitě práce celého pracovního kolektivu. V současné době proto soustřeďují pozornost na úroveň pracovního prostředí, péči o pracovníky (vzdělávání, osobní rozvoj a apod.), zlepšování pracovních vztahů mezi zaměstnanci.

Zaměstnavatel očekává, že zaměstnanci jeho úsilí i náklady s tím spojené ocení svou identifikací s firmou, vysokou pracovní aktivitou a tvořivostí. Výsledek nových postojů zaměstnanců se projeví v úrovni inovační aktivity organizace a v úspěchu podnikání. Při vytváření dobrých vztahů ve firmě se zapomíná na skutečnost, že firma není izolovaný organismus, ale že působí v prostředí, které sice může do jisté míry ovlivňovat, které však intenzivně ovlivňuje její existenci. Proto se v poslední době setkáváme s diskusemi o kvalitě podnikatelského prostředí a s aktivitami prosazujícími sociální a společenskou odpovědnost v procesu podnikání. Podnikatelské prostředí neovlivňuje jenom výsledek působení podnikatelských organizací nebo politických institucí, ale je výsledkem angažovanosti každého z nás. Nejde však o jakoukoli angažovanost. Ta musí vycházet z morálky, odbornosti a vůdcovství.

Neúspěch firmy je často omlouván nedokonalostí podnikatelského prostředí, rozpornými směrnici, nedostatečnými zákony a pomalým vynucování práva, neetickým jednáním apod. Málokdy se přiznává, že chybu způsobila nedůvěra k novým poznatkům, obava z inovací ve vlastní práci. Pokud chtějí být i naše podniky trvale úspěšné v konkurenci ostatních, je systematická integrace etiky do jejich strategických plánů nutností.

Organizace může být efektivní jen tehdy, řídí-li ji zkušení a schopní manažeři, kteří dovednou pracovníky dobře motivovat, stimulovat a posilovat jejich sebedůvěru a pocity, že dokážou zvládnout nové dovednosti a další požadavky, které změny vyžadují. Často tento proces vyvolává změny návyků, chování a celého životního stylu pracovníků. V hospodářsky vyspělých zemích jsou změny součástí rozvoje národního hospodářství i soukromých firem a organizací. Proto jsou podporovány a programově plánovány tak, aby se obyvatelé i pracovníci různých organizací na ně postupně adaptovali, akceptovali je a podíleli se na jejich realizaci.

Člověk tráví více než třetinu svého života v zaměstnání, které mu může přinést finanční prostředky i uspokojení z práce. Musí však překonávat všechna úskalí, která se v organizacích vyskytují. Má-li být úspěšným a výkonným pracovníkem, musí být pro svou práci silně motivovaný a dostatečně flexibilní při překonávání stresu i změn v organizaci. Bez náležité motivace pracovníků totiž nelze vytyčovat cíle podniku ani vyžadovat jejich plnění. Chceme-li někoho motivovat, musíme dosáhnout nejprve vzájemné shody názorů a postojů. Dobrý pracovník musí umět pracovat, ale musí také chtít pracovat. Předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho zaměstnavatel očekává a vyžaduje, je jeho pracovní motivace a pracovní ochota. Pracovní motivace se v posledních letech stává čím dál více rozhodujícím faktorem pro prosperitu hospodářských organizací. Proto je pro firmy důležité mít kvalitní motivační program, který jim umožní cílevědomě a komplexně působit na zaměstnanecký kolektiv.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 CO JE ETIKA?

Název etika pochází z řeckého slova „*ethos*“, což znamená mrav, teorii morálky, vědu o morálce. Proto také etika bývá dnes běžně označována jako relativně samostatná vědní disciplína filozofického charakteru, která zkoumá morálku (Bureš, 1991).

V současnosti se slovo *ethos* spojuje s rozlišováním povahových vlastností, charakterů nebo postojů různých lidí, kultur nebo skupin. Etymologie etiky naznačuje hlavní předměty jejího zájmu:

- individuální charakter, obsahující to, co znamená být „**dobry člověk**“;
- společná pravidla, týkající se správného a nesprávného konání, co nazýváme morálkou (Luknič, 1994).

Etika, tak jako každá jiná vědní disciplína, operuje se základními kategoriemi jako je mravnost, morální kritéria, morální hodnoty, morální normy, morální ideje. K hlavním pojmům, s nimiž se běžně v etice setkáváme, náleží dobro, zlo, spravedlnost, poctivost, kázeň, pracovitost, mravní vědomí, svědomí, atd. (Kárníková, 1997).

V poslední době se velmi často setkáváme s pojmem etika používaným ve všech oblastech našeho života, tedy i v řízení ekonomiky a podnikání. S etikou, která se stala módním slovem i v ekonomické sféře, se nesetkáváme pouze v zahraniční literatuře, ale v posledních desetiletích i u nás (Assenmacher, Dytrt, Skipala, Volejníková, 1996).

2.2 VÝVOJ ETIKY

Mravní jevy existovaly samozřejmě dříve než nauka o nich. Mravní principy se na počátku lidských dějin soustředovaly především na zvyky, na prakticky potřebné a účinné normy chování. Šlo spíše o objektivní potřeby uvnitř společnosti než o subjektivní potřeby jednotlivce. Vznik těchto norem vyplývalo ze vzájemné závislosti lidí, z jejich odkázanosti jednoho na druhého. Mravní příkazy byly zdůvodňovány

zejména tradicí a prolínaly se s náboženskými příkazy a tabu. Zájem skupiny tak tradičně stojí nad zájmem jednotlivce. Jedinec, jeho rozhodování a morální vlastnosti se dostali do centra zájmu morálky až později. V antickém Řecku byl přesun důrazu na morálku jedince motivován zejména sofistickými filozofy a jejich zdůrazňováním, že morální normy nemají charakter přírodní nutnosti, ale závisí na lidech. Vznik mravních norem tedy do určité míry odpovídá společenským požadavkům a regulovány začínají být i ty oblasti, které dříve regulovány nebyly (Hladík, 2004).

Poměrně ucelená etická učení nacházíme např. ve starověkém Egyptě, indické, čínské, japonské, iránské filozofii i v některých náboženských systémech (např. v islámu, buddhismu aj.). Ze všech kultur Předního Východu měl nejrychlejší vývoj Egypt a to se projevilo i na poměrně pevném morálním kodexu. (Kárníková, 1997).

2.3 ETIKA A MORÁLKA

Latinské „*mos*“, od něhož je odvozeno slovo „*morálka*“, znamená původně „*vůle*“. Dále označuje především vůli uloženou člověku (bohy nebo panovníky, tedy předpisy a zákony, a pak tradiční mravy a obyčeje (*mores*). V průběhu těchto významových změn slovo *mos* nakonec, tak jako *ethos*, znamená také osobní způsob života, smýšlení, charakter a mravní chování jednotlivce (Anzenbacher, 1994).

Na to, zda etika a morálka jsou totožné či nikoliv, není jednotný názor. Např. Luknič (1994) uvádí: „Někteří filozofové rozlišují mezi etikou a morálkou, neboť morálka se prý vztahuje k lidskému jednání a hodnotám, zatímco etika se týká studia těchto oblastí. Etika je sice akademickým předmětem, ale v každodenním použití se běžně zaměřuje etické s morálním: takto se popisují lidé, které považujeme za dobré a činnosti, které přijímáme jako správné. Podobně zaměnitelná jsou slova neetický a nemorální, charakterizující špatné lidi a nesprávné činnosti.“

„*Morálka*“ je míněna jako stav fakticky panujících norem ohraničeného kulturního prostoru, za „*etiku*“ je pak oproti tomu označováno metodicky ukázněné,

zodpovědné myšlení o této fakticky panující morálce. Předpokládejme rozlišení mezi etikou a morálkou ve smyslu, že morálka je neodvratně v každé kultuře vžita. V každé zemi existuje např. „obchodní morálka“, která hovoří o tom, jaká pravidla hry musí být obvykle respektována v hospodářském životě (Krninská, 2002).

Přihlédneme-li k rozlišení mezi morálkou a etikou, pak můžeme souhlasit s následujícím strukturováním etiky:

1. Morálka nebo také tzv. deskriptivní etika, která popisuje současný stav a představuje první stupeň vědeckého poznání.
2. Normativní etika, která stanoví, jak by člověk měl jednat. Týká se toho, co má být, i když respektuje to, co je.
3. Metaetika – zabývá se rozbořem etických pojmů, zkoumá především jazyk etiky, např. jaký je význam slov „dobrý“, „hodnotný“, „správný“ apod. (Bláha, Dytrt, 2003).

2.4 PODNIKATELSKÁ ETIKA A JEJÍ VÝVOJ

Ve světové literatuře je mnoho definic podnikatelské etiky. Jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnující individuální, korporativní a společenské normy a hodnoty. Tato reflexe se může týkat základních idejí. Rozhodování, ale i specifických oblastí, jako např. marketing, finančně pracovní vztahy, ochrana životního prostředí atd. (Bohatá 1997).

Podle Lewis in Luknič (1994) je to v podstatě aplikovaná filozofie, která zahrnuje normy, pravidla, kodexy, principy stejně jako návody na morálně správné jednání a pravdivost ve specifických situacích.

Podnikatelská etika je především součástí etiky tak, jak je tato disciplína chápána v Evropě a Severní Americe, přičemž jejím základem je křesťansko-judaistické desatero. Širší kategorií než podnikatelská etika je etika v ekonomice. Etiku v podnikání nelze považovat za jinou etiku nebo etiku s nižšími normami, která by vysvětlovala,

omlouvala nebo ospravedlňovala jednání, jež by bylo jinak považováno za neetické. Posláním podnikatelské etiky je zabývat se otázkami, zda konkrétní podnikatelské praktiky jsou přijatelné či nikoli. Zda jsou „dobré“ nebo „špatné“, zda jsou správné nebo nesprávné (Šroněk, 1995).

V případě podnikatelské etiky řešíme problémy typu (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

- slušnost a věrnost zákonu;
- bezpečnost a kvalita výrobků;
- konflikty zájmům a jejich řešení;
- uzavírání pracovních smluv;
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti;
- poctivost v obchodních praktikách;
- vztahy k dodavatelům;
- vztahy k dodavatelům;
- vztahy k zákazníkům;
- stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi;
- úplatky při získávání informací a zakázek;
- ochrana životního prostředí.

Existují v podstatě tři zdroje, z nichž podnikatelská etika čerpá: učení církví, společenské vědy (filozofie, sociologie, ekonomie) a samostatný byznys. Významnou roli v chápání morálky a etiky hraje kultura a historie národů. Etika v podnikání může být charakterizována jako přístup, perspektiva, ale i výzva. V praxi jde o vytváření takové kultury chování a jednání, která je založena na dvou stěžejních principech: důvěře a odpovědnosti. Jinak řečeno, je to snaha spojit vysokou výkonnost s nějakým smysluplným posláním a určitými principy (Bohatá in Steinmann, Löhr, 1995).

Etika v podnikání postihuje komplexně ekonomicko podnikatelské činnosti, dotýká se jak výroby, tak prodeje, reklamy a pochopitelně lidského činitele, a to v plném rozsahu (Kárniková, 1997).

Z etického hlediska je nutno řešit některé přirozené vztahy vznikající v tržním hospodářství, mezi něž patří např. vztah mezi maximalizací zisku a maximalizací společenského užítku. Tím chceme naznačit, že žádná firma nemá apriorně zaručeno právo na svou existenci. Toto právo získává teprve tím, že vyrábí potřebné a kvalitní zboží, či poskytuje potřebné a kvalitní služby. Firma je na jedné straně závislá a na druhé straně odpovědná určitému okruhu lidí, jejichž život ovlivňuje. Podle postavení k určitým skupinám lidí je třeba vytvořit odpovídající vztahy a v rámci nich dodržovat psané či nepsané etické normy. Navíc žádný výrobek nemá zaručeno své místo na trhu. Je to zákazník, kdo rozhoduje, zda je výrobek potřebný, kvalitní či nikoliv. I zde tedy hraje svou nezadatelnou roli etika (Kárníková, 1997).

2.4.1 Zásady podnikatelské etiky

Pilířem podnikatelské i profesní etiky jsou zásady, které vyžadují dodržování základních hodnot, bez nichž by podnikání jako činnost nebylo uskutečnitelné. Takové pojetí podnikání předem vylučuje lhaní, podvádění, krádeže, nátlak, fyzické násilí a další nezákonné činy. Naopak – základem pro podnikatelskou etiku jsou poctivost a spravedlnost. Dále se jedná o takové hodnoty jako jsou pravda, objektivita, rovnost, individuální svoboda a společenská odpovědnost podniku vůči svým vlastním zaměstnancům i širokému společenskému okolí (Horalíková, 2004).

1. Spravedlivost

Spravedlivost vychází ze zásady stejného zacházení. Spravedlnost se také uplatňuje při dodržování smluv. Etický přístup znamená úzkostlivé dodržování těch závazků, k nimž se každá strana smlouvy zavázala ať písemně nebo jinak.

2. Poctivost

Poctivost se vztahuje k pravdomluvnosti. V podnikání stejně jako jinde se poctivost rovná pravdě. Konkrétněji lze obecné zásady etiky podnikání shrnout do těchto bodů:

- dobrovolně dodržovat zákony;
- zachovávat důvěrnost – řada informací má uvnitř organizace důvěrný charakter;
- vyhýbat se střetu zájmů;

- věnovat práci řádnou péči;
- jednat v dobré víře;
- má-li někdo zvláštní odpovědnost, necht' si je jí vědom (Horalíková, 2004).

2.4.2 Faktory ovlivňující etické jednání v podnikatelském prostředí

Etické jednání je ovlivněno vnějšími a vnitřními podmínkami řízeného objektu a individuálními postoji, vnitřním přesvědčením o významu etického jednání (individuální vlivy). Tyto určující faktory můžeme podle Bláhy, Dyrta (2003) rozdělit do tří skupin:

1. *Vnější prostředí tvoří:*

- životní prostředí;
- obyvatelstvo a jednotlivé sociální skupiny (veřejnost);
- politicko-správní prostředí (státní správa, finanční úřady, ...);
- právní prostředí (legislativa, soudy a úroveň jejich práce);
- kulturně výchovné prostředí (školy, kulturní organizace);
- média (rozhlas, televize, tisk, internet);
- podnikatelské prostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence,...).

2. *Individuální faktory:*

- hodnotový systém a postoje jedince;
- umístění kontroly;
- úroveň a stupeň morálního vývoje;
- svědomí;
- emoční zralost (EQ);
- vnitřní přesvědčení o významu etického jednání.

3. *Organizační podmínky* zahrnují:

- organizační strukturu;
- organizační normy a směrnice;
- organizační kulturu;
- systém odměn a trestů, kodexy pro etiku;

2.4.3 Etické chování podniku jako komparativní výhoda na trhu

Proč by se měl podnik chovat eticky?

1. Protože je to v jeho zájmu.
2. Protože je mravnost obecným zájmem celé společnosti.
3. Protože každý podnikatelský subjekt očekává etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit.
4. Protože je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat.
5. Protože je společensky mravně neúnosné se proklamativně přihlásit dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat.
6. Protože jakékoli porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty destruuje prostřední nebytné k podnikání (Rolný, 1998).

Motivy, proč se po byznysu požaduje etické jednání, představují velmi široké spektrum sahající od křesťanských hodnot, nedostatečné důvěry v instituce, strachu o přežití, strachu z nových technologií, přes tradiční víru v dobro a spravedlnost, politické programy až ke kritice či odmítání současného ekonomického řádu (Bohatá in Steinmann, Löhr, 1995).

2.4.4 Stupně etického rozvoje podniku

Morální růst každého jedince a také u podniků lze vysledovat několik vývojových stupňů morálního rozvoje, které klasifikuje Reidenbachův a Robinův model. Autoři rozlišují z etického hlediska celkem pět vývojových typů podniků podle proporcí jejich zájmu o zisk a podnikatelskou etiku.

1. stupeň – amorální

V této fázi se podnik řídí zásadou, že jeho chování je etické, pokud jeho nečisté praktiky nejsou odhaleny. Etické prohřešky jsou brány jako nutné náklady na podnikání. Žádný záměr etický kodex nebo jiná norma zde neexistují, vše je podřízeno výhradně maximalizaci zisku.

2. stupeň – formálně právní

Podnik dbá, aby jeho činnost byla formálně právně v pořádku. Pohybuje se výhradně na půdě letality, i když maximálně využívá legislativních nedostatků pouze ve svůj prospěch. Pokud se objeví společenské problémy, na škody, které způsobí, reaguje vždy ex post prostřednictvím oddělení nebo mluvčího pro styk s veřejností (public relations). Pokud existuje podnikový morální kodex, je zaměřen pouze na požadavek loajality zaměstnanců vůči firmě.

3. stupeň – společensky odpovědný

Vzrůstá zájem o podnikatelskou etiku, i když více z pragmatického hlediska poznání, že být etický se vyplácí i tržně. Podniková kultura odráží odpovědnější občanský postoj, nezaměřuje se výhradně na své akcionáře, ale bere ohled i na širší veřejnost.

4. stupeň – eticky se rodící

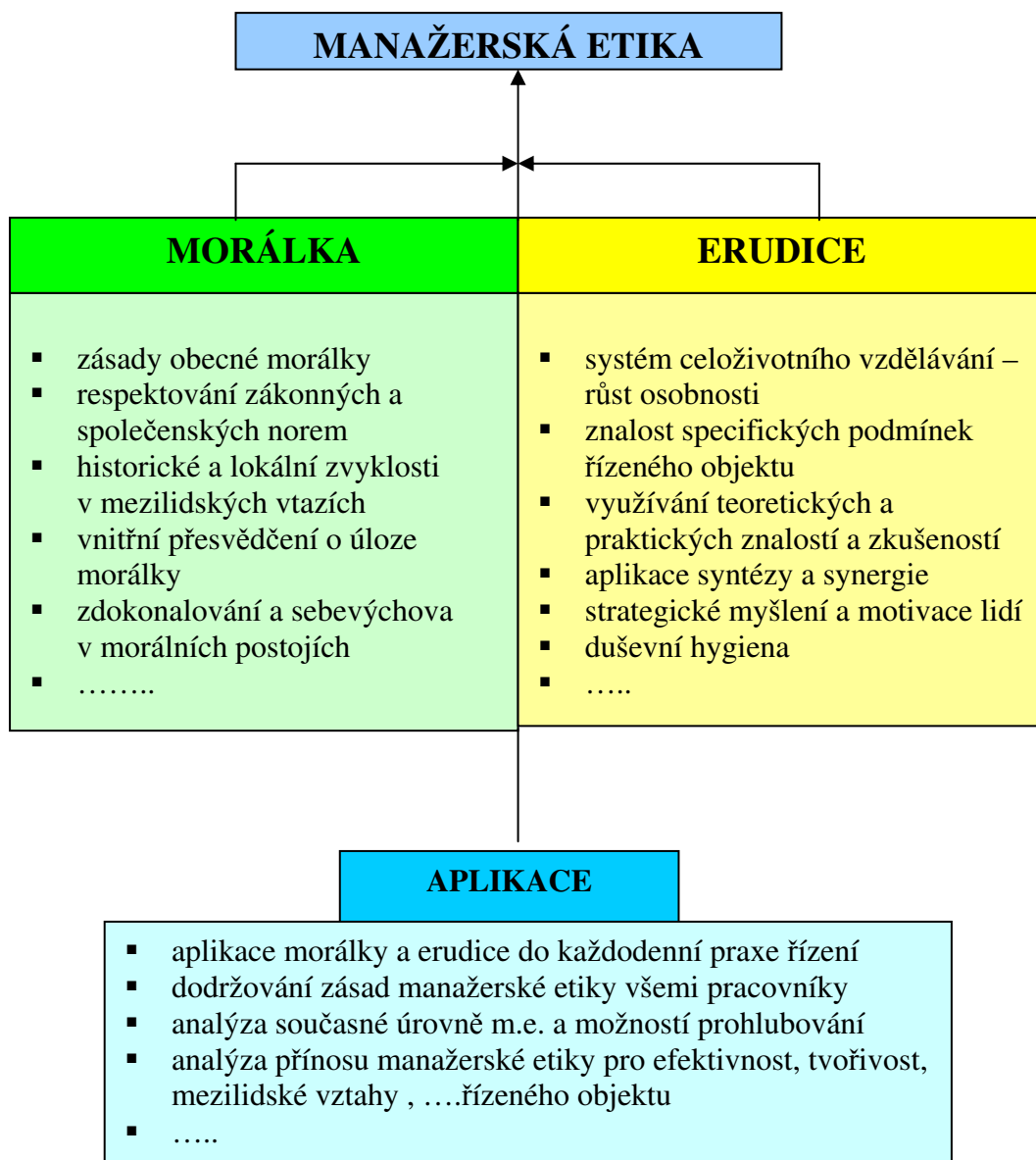
Etické hodnoty se již stávají součástí podnikové kultury. Podnikový management vychází z přesvědčení, že „lze dělat správnou věc“. Na tomto stupni je již markantní aktivní snaha vedení vstřícně reagovat na vznikající společenské problémy a přihlásit se veřejně ke společenské odpovědnosti. Při ekonomických rozhodnutích již management přihlíží k jejich morálním dopadům. Přesto i na tomto stupni ještě nejsou konkrétně zpracovány etické principy a zásady do celé organizační struktury podniku. Chybí například systémová opatření, která by zamezovala neetickým postupům ve vnitropodnikových vztazích.

5. stupeň – etický

Tento stupeň je charakteristický rovnovážným zájmem podniku o etické a ekonomické výsledky. Etická analýza ekonomické činnosti je plně integrovanou součástí podnikatelských záměrů podniku a jeho strategického plánu a využívá se jí na předvídání možných problémů podniku a jeho strategického plánu a využívá se i na předvídání možných problémů a zkoumání alternativních výsledků (Rolný, 1998).

2.4.5 Manažerská etika

Za manažerskou etiku pak považujeme takové úsilí pracovníků v oblasti podnikání a veřejné správy, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce. Významným úkol manažerské etiky spočívá ve stimulování pracovní motivace celého pracovního kolektivu, nejenom pokud se týká řešení operativních problémů, ale i strategie řízení objektu, která by dlouhodobě charakterizovala hlavní cíle, podmínky a předpoklady jeho efektivního rozvoje (Dytrt, Volejníková, Bláha 2005).



Pramen: Dytrt, Volejníková, Bláha 2005

2.5 ETICKÝ KODEX

Kodexem obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. Specifikem etických kodexů je jejich zásadní, univerzalistický charakter. Vztahující se vždy na veškerou činnost člověka v dané situaci, vymezující obecný požadavek na jeho mravnost. Obecná teorie etiky je tedy logickým základem, ze kterého se vlivem specializace v průběhu dějin konkretizovaly zásady etiky různých profesí. V některých případech byly zformulovány do podoby psaného kodexu (Hipokratova přísaha v lékařství atd.). V rámci podnikatelské etiky se v průběhu 20. století objevují vlastní etické kodexy i u jednotlivých podniků jako praktický prvek podnikové kultury. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi (Rolný, 1998).

Kodexy představují užitečný nástroj řízení. Vedle toho, že mohou pomáhat v každodenním rozhodování, lze je také užívat ve firemních tréninkových programech k posilování etického povědomí zaměstnanců, ale i kde zvyšování důvěry zákazníků, dodavatelů a kooperujících firem, dokonce i konkurentů, v čestné jednání příslušné organizace (Bohatá, 1997).

Mezi výhody existence etického kodexu ve firmě lze zařadit tyto skutečnosti:

1. Úsilí vynaložené na vypracování etického kodexu se mimořádně zhodnotí, protože jeho tvorba přinutí zaměstnance firmy, aby důkladně uvažovali o poslání firmy a povinnostech, které mají ke spotřebitelům a k celé společnosti.
2. Když je kodex vytvořen, lze ho použít k vyvolání další diskuse a jeho případné modifikaci.
3. Etický kodex může být použit jako dokument, na který se zaměstnanci mohou odvolat, kdykoliv se od nich žádá, aby jednali v rozporu s jeho obsahem.
4. Etický kodex může ujistit jak spotřebitele, tak i veřejnost o tom, že firma se ve své činnosti přidružuje morálních principů (Luknič, 1994).

2.5.1 Sestavení etického kodexu

Velmi často se stává, že etický kodex je vytvořen po velkých rozpacích, týkajících se nějakého předchozího neetického chování organizace. Vhodnou dobu pro uvažování o obsahu kodexu a způsobech jeho implementace je však naopak klidnější období, kdy neprobíhá žádná krize a zaměstnanci na všech úrovních se mohou podílet na vytváření kodexu a správně pochopit jeho obsah (Bohatá, 1997).

Etický kodex podniku by měl být z metodologického hlediska sestavován podle určitých zásad, které zvyšují míru jeho efektivnosti. Zásady výstavby etického kodexu podniku:

- I v případě, že chybí detailně propracovaná politika firmy nebo precedentní případy, jako platné vodítko pro rozhodování a slouží vždy deklarované hodnoty podniku.
- Etický kodex musí být vnitřně konzistentní a souviset s posláním, cíli, strategií a politikou podniku. Měl by obsahovat jasně formulované konkrétní priority, závazky, požadavky a srozumitelné vymezení etických rolí.
- Etický kodex musí být přiměřený. Nemůže zahrnovat vše, být příliš detailní, ani příliš obecný, vágní. Přiměřenost znamená i vyváženost práv a povinností, požadavků na chování zaměstnanců uvnitř i v ně podniku.
- Etický kodex musí obsahovat mechanismus řešení konfliktů, jeho interpretaci a aplikaci. Ta by měla být jasná a snadná a pro podnik pokud možno nenákladná.
- Etický kodex by měl také poskytovat možnost ustanovení výjimek a to zejména pro důvody morálního charakteru – snížené požadavky na tělesně postižené, ženy v těhotenství, zohlednění alergiků (Rolný, 1998).

2.5.2 Etické vzory

Vzor by měl být ceněn také jako „*realizátor*“ zmíněných hodnot v praktické činnosti. Vzor by měl obsahovat celé spektrum žádoucích charakteristik, které zrcadlí základní společenské hodnoty, jež jsou velice často i součástí regulativní ideje. Etický vzor je konkrétním vzorem pro jednání a chování a jsou u něj zpravidla vyzdviženy ty

stránky osobnosti, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny, jako například loajalita, tvořivost, čestnost, pracovitost. Etické vzory poskytují dalším členům kolektivu či komunity motivaci (Puntová, Seknička, 2007).

2.5.2.1 Etické vzory historické a současné

Při volbě etického vzoru je v tomto případě zdůrazněn především přístup T.G. Masaryka k práci a „člověčenství“. V oblasti praktické filozofie zdůrazňoval propojení filozofie a politiky, byl inspirován zejména Platónem a A. Comtem. Historickými vzory z oblasti kapitálově orientovaného podnikání v českých zemích, jedná se především o podnikatele, mohou být například E. Škoda, F. Křižík, T. Baťa apod. U těchto vzorů lze zdůraznit smysl pro zachování důstojnosti člověka a společenského dobra při uplatňování klíčových etických hodnot ve vztahu zaměstnavatel versus zaměstnanec a zaměstnanec versus zákazník.

Současných etických vzorů je poskromnu, jelikož podnikání v České republice má převážně neetický charakter. Úspěšných podnikatelů, kteří ctí odpovědnost i důvěru a vztahují dynamiku podnikání k prosperitě, pokroku a racionalitě v duchu etických hodnot je velmi málo. Jako příklad podnikatele českého původu můžeme uvést Raye Kroce, zakladatele firmy McDonalds, a Ferdinanda Kuzníka, vedoucího manažera Motoroly a ATT a další (Puntová, Seknička, 2007).

2.5.3 Vzdělávání zaměstnanců k etickému jednání

Vzdělávání a výcvik může mít externí nebo interní charakter. Jeho představa spočívá v průběžném a systematickém prohlubování znalostní a vědomostní báze managementu a zaměstnanců, zároveň pak v prověřování jejich schopností řešit modelové eticky problematické situace (Puntová, Seknička, 2007).

Kohlbergův model stádií morálního růstu se používá na podporu etického vzdělávání. Z něj vyplývá požadavek dlouhodobého a systematického působení vzdělávacích programů na zaměstnance. V systému podnikových školení by měla být

etická problematika probírána v pokud možno malých skupinách formou dialogu, rozbořením konkrétních situací z vnitropodnikového života. Účastníci školení tak mohou daleko lépe pochopit a fixovat modelové standardní řešení konkrétních etických problémů a dilemat a přenášet je do své práce (Rolný, 1998).

Vzdělávání by mělo být s rozsahem pravomocí zaměstnanců v rámci hierarchie organizace intenzivnější. Vedoucí zaměstnanci mají na podřízené zaměstnance motivační vliv a může jim být také svěřen jejich pravidelný výcvik (Seknička, Bohatá, Šemrák, 1997).

2.5.3.1 Nové přístupy ve vzdělávání a výcviku zaměstnanců

Vzdělávání a výcvik zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky se může stát součástí celoživotního vzdělávání manažera a zaměstnance. Velmi důležité je vyhledávání účastníků pro jednotlivé úrovně celoživotního vzdělávání.

- **Learning by doing** (učení praxí) je metoda, která se využívá k osvojení nových znalostí a zkušeností v rámci pracovní činnosti. Základem tohoto přístupu je získávání praktických zkušeností pomocí stáží na jednotlivých úrovních podnikové hierarchie, případně v jednotlivých pobočkách organizace. Velmi přínosný je tento způsob vzdělávání u nových zaměstnanců, kteří mohou v průběhu vzdělávacího procesu získat nové znalosti a zkušenosti, jež jim značně usnadní výkon konkrétní pozice v rámci firmy.
- **E-Learning** je metoda založená na využívání počítačové techniky a internetu jak při výuce, tak při individuálním studiu. Výhodou je, že může jít o jak klasické kurzy, tak o pravidelné vzdělávání, případně o prověřování získaných znalostí. Tato forma vzdělávání je přístupná kdekoli a kdykoli, kde je připojení k internetu (Puntová, Seknička, 2007).

2.5.4 Moderní nástroje etického řízení

Za moderní nástroje etického řízení dnes považujeme ty, které byly do praxe postupně implementovány v osmdesátých a devadesátých letech 20. století a doplnily již existující nástroje. Jedná se především o etický a sociální audit, který představuje jeden z nejnovějších, ale také nejkompexnějších nástrojů etického řízení, který se v současnosti používá ve vyspělých tržních ekonomikách pro implementaci podnikatelské etiky do praxe. Etický a sociální audit zkoumá, jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti, s přihlédnutím ke komplexitě těchto cílů:

- kontrola řízení;
- transparentnost pro všechny participující skupiny v podnikání;
- analýza sociálního klimatu v podniku;
 - zaměstnanecké politiky;
 - sociálně – ekonomický rozvoj;
 - environmentální politika (Puntová, Seknička, 2007).

2.6 MOTIV, MOTIVACE

Z výkladu motivace Provozník, Komárkové (2004) lze již odvodit, že motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – proud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje.

Slovo motivace pochází z latiny : *moveo* znamená „*hýbám*“. V tomto smyslu se tímto pojmem v psychologii obecně rozumí „hybné síly“ chování nebo jeho příčiny a dispozice. Motivace je proces realizovaný funkčním vztahem dispozice a podnětové situace (Nakonečný, 1992).

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.6.1 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí (Provazník, Komárková, 2004).

Bedrnová, Nový a kol.,(2002) k základním zdrojům motivace řadí:

- **potřeby;**
- **návyky;**
- **zájmy;**
- **hodnoty a hodnotové orientace;**
- **ideály.**

2.6.1.1 Potřeby

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako zpravidla nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendenci k odstranění onoho napětí, který zpravidla vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku a k uspokojení dané aktualizované potřeby (Provazník, Komárková, 2004).

Nedostatek → Potřeba → Motivace → na cíl zaměřená na činnost → Odstranění nedostatku

Pramen: Bedrnová, Nový a kol., 2002

„Nedostatek něčeho... **subjektivně** významného“ vyjadřuje skutečnost, že v každém konkrétním případě se může jednat v podstatě o cokoli; pro konkrétního člověka může být totiž důležitým či významným i to, co se jinému může jevit naprosto bezvýznamným nebo dokonce nežádoucím. Tuto „*nekonečnou*“ množinu jevů je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- **Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní** – jsou spojené s činností a funkcemi lidské těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod. Bývají označovány též jako potřeby primární.

- **Potřeby sociální, společenské, psychogenní** – jejich existence je spojena s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, potřeba dominance. Tyto potřeby bývají označovány jako potřeby sekundární. (Provazník, Komárková, 2004).

Podle teorie amerického psychologa Abrazama Maslowa in Bedrnová, Nový a kol. (2002) se motivace člověka utváří v rámci obecné struktury lidských potřeb, jejichž hierarchii lze sestavit takto:

1. Fyziologické potřeby – např. potřeby kyslíku, tepla, potravy, odpočinku a spánku, sexuální potřeby.
2. Potřeby bezpečí – např. potřeba vyhnout se neznámému, nezvyklému, nebezpečnému, potřeba bezpečí a evnt. obnovení jistoty.
3. Potřeby sounáležitosti a lásky – potřeba někam (k někomu) patřit, potřeba být pozitivně přijímán a milován a potřeba mít někoho rád.
4. Potřeby uznání a úcty – potřeba být druhými lidmi ceněn a uznáván, potřeba pozitivního hodnocení druhými i pozitivního sebehodnocení.
5. Potřeba seberealizace – potřeba stát se tím, čím se jedince stát může, naplnit a realizovat své potence, potřeba poznání pro poznání samé, potřeba porozumět podstatě věcí a řádu světa, potřeba estetických prožitků apod.

Potřeby vyšších skupin se aktualizují za podmínky alespoň přiměřeného uspokojování potřeb nižších.

2.6.1.2 Návyky

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti (vnější, ale i vnitřní) častěji, dokonce pravidelně, většinou v situacích určitého typu či charakteru. Navíc tyto činnosti se u daného jedince právě díky oné pravidelnosti často automatizují, fixují se, stávají se jakýmsi stereotypy – návyky (Provazník, Komárková, 2004).

Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.6.1.3 Zájmy

Růžička (1992) charakterizoval zájem, jako jakési trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.

Důležitým znakem zájmů je stálá aktivizace projevující se právě v činnostech, které osobnost všestranně rozvíjí, naplňují a obohacují (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.6.1.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Člověk se na své „*cestě životem*“ setkává neustále se skutečnostmi (věcmi, jevy) pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli; to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují jakési obecněji se vyskytující hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska pravda, svoboda, úspěch apod. (Provazník, Komárková, 2004) .

Podle německého psychologa Sprangera in Bedrnová, Nový a kol. (2002), lze rozlišit šest osobnostních typů:

- typ teoretický – je zaměřen na hledání pravdy, uvažování;
- typ ekonomický – měří všechno užitečností, praktičností;
- typ estetický – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii;
- typ sociální – charakterizuje člověka nesobeckého;
- typ politický – za nejvyšší hodnotu považuje moc;
- typ náboženský – je zaměřen k absolutním, božským hodnotám;

V současnosti by bylo možno uvedený model doplnit či rozšířit např. o:

- typ technický, či typ sportovní.

2.6.1.5 Ideály

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., 2002).

2.6.2 Motivace a výkon

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) je téma motivace významné také všude tam, kde jde o výkon. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem:

$$V = f (M \cdot S)$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality);

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon);

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností);

Lze souhlasit s názorem Nakonečného (1992), že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí! I osobní zkušenost mnohých z nás říká, že chceme-li něco příliš, často nebývá výsledek nejlepší!

Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „morální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.6.3 Výkonová motivace

Výkonová motivace úzce souvisí se dvěma obecně se vyskytujícími, přesto však specifickými lidskými tendencemi: **s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu** a s protikladnou **tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu**. V případě, že převažuje

potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případech převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince. *Neboť – jak praví i staré české přísloví – „Kdo nic nedělá, nic nezkaží“* (Provazník, Komárková, 2004).

Výkonová motivace = potřeba úspěchu

potřeba vyhnout se neúspěchu

Ve vztahu k utváření výkonové motivace bylo zjištěno zvláště americkými autory J. Atkinsonem, D. McClellandem, H. Heckhausenem, in Provazník, Komárková (2004), že na její výslednou podobu mají silný vliv výchovné postupy v rodině.

Úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat, zvláště pak v mladším věku (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.6.4 Motivace k práci

„Proč člověk vůbec pracuje?“

Prvním důvodem práce je nezbytnost zajistit sobě, resp. své rodině, základní prostředky k životu. Stále větší množství lidí však výkonem své pracovní činnosti uspokojuje i mnohé další potřeby (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Podle Nakonečného (1992) v psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samostatnou, tzv. **motivace intrinsická**;
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. **motivace extrinsická**.

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec, potřeba „**zbavit se**“ nadbytečné energie;
- potřeba kontaktu s druhými lidmi;
- potřeba výkonu, jejímž aspektem je radost či uspokojení;
- touha po moci, jejíž uspokojení nabízejí vyšší pozice;
- potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším exntrinsickým motivům práce patří:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty, která je spojena s budoucností člověka;
- motiv potvrzení vlastní důležitosti;
- potřeba sociálních kontaktů;
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu;

(Provazník, Komárková, 2004).

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné Růžička (1992) je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- motivy aktivní (např. motiv úspěchu);
- motivy podporující (např. vytváření přátelské atmosféry);
- motivy potlačující (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti).

2.7 STIMUL, STIMULACE

Stimul je de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. **impulsy** – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a **incentivy** – exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty, které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv (Provazník, Komárková, 2004).

Bedrnová, Nový a kol. (2002) vidí podstatu stimulace v záměrném ovlivňování lidského chování. Účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně svému příjemci. Jinými slovy, čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejučinnější. Elementem stimulace je stimul a používá se ho ve významu:

- **vnější podmět;**
- **popud;**
- **pobídka;**
- **incentiva.**

2.7.1 Stimulační prostředky

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale rovněž široké a různorodé jsou stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše co může podnik svému zaměstnanci nabídnout (Provazník, Komárková, 2004).

2.7.1.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.7.1.2 Obsah práce

V motivačním profilu je dimenze na úspěch s protipólem orientace na obsah činnosti. Musíme si ovšem uvědomit to, co průběžně zdůrazňujeme: totiž že stimulační aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. Apely, kterými můžeme působit na obsah práce jde např. tvořivé myšlení, samostatnost, autonomie, koncepční myšlení, systematické myšlení, hrdost na práci, hrdost na vlastní schopnosti, seberozvoj, sebekontrola, péče o druhé lidi a další stimulovat (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.7.1.3 Povzbuzování – neformální hodnocení

Povzbuzování je významným nástrojem stimulování v rukou řídicích pracovníků. Výrazné úspěchy se prezentují na poradách, úspěchy lidí se vyvěšují na vývěskách uvnitř i vně podniku. A hledají se další cesty, jak zaměstnancům poděkovat, vyjádřit uznání (Provazník, Komárková, 2004).

2.7.1.4 Povzbuzování pracovníků – formální hodnocení

Formální hodnocení na jedné straně vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků podniku. Na druhé straně může být součástí podnikových rituálů profilujících kulturu podniku (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.7.1.5 Atmosféra pracovní skupiny

Často se o ní mluví jako o „*sociálním klimatu*“ skupiny a označuje se takovými přívlastky jako „*vřelá, přátelská, uvolněná, neformální, svobodná*“ nebo naopak jako „*chladná, nepřátelská, napjatá, formální a zdrženlivá*“. Atmosféra má vliv na to, jak členové o své skupině smýšlejí, a na stupeň spontánnosti jejich účasti (Adair, 1994).

Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. V první řadě působí na dění ve skupině svojí formální i neformální autoritou. Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně na dosažení svých skupinových cílů. Skupina se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity (Provazník, Komárková, 2004).

2.7.1.6 Pracovní podmínky a režim práce

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt. **Primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu** – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody. **Druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci**, protože péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží.

2.7.1.7 Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, které v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům. Prostě ideální obraz pracovníka, kdy je jeho práce pro podnik nejefektivnější (Provazník, Komárková, 2004).

2.7.1.8 Externí stimulační faktory

Jde o **celkový image podniku**, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Platí zde přímá závislost. Čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci. Jaký bude image podniku, to je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou hlavně v jeho rukou (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.7.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci

Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit.

Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost;
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek;
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností;
- spolupráci ve skupině, v týmu;
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

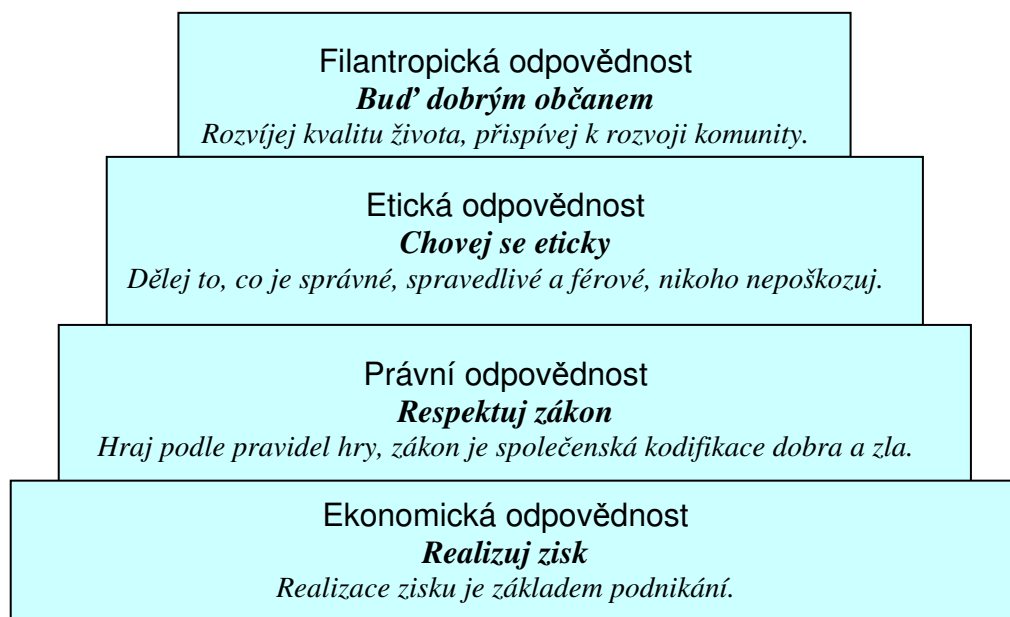
Stýblo (1992) uvádí, že úsilí o motivaci pracovníků k jejich nástupu do podniku a setrvání v něm by mělo být prvořadě vyjádřeno v dlouhodobém programu.

Součástí takové programu je:

- vytvoření komplexních podmínek práce a pracovního prostředí;
- komplexní formulace cílů a jim odpovídajících metod;
- pojetí způsobů ovlivňování pracovního jednání a chování pracovníků;
- plán postupného vytváření podmínek pro realizaci programu.

2.9 SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST FIREM

V posledních 20 letech došlo na mezinárodní úrovni k posunu v chápání role podniků, a to směrem k přiznání větší důležitosti vzájemné provázanosti podniků a společnosti. Sociální odpovědnost zahrnuje aktivity firmy, které mají pozitivní dopad na společnost, ve které se firma pohybuje. Patří sem například následující oblasti: kvalita a bezpečnost výrobků, ochrana životního prostředí, efektivní využívání zdrojů, chování podniků, lidské zdroje a dopad na společnost. Sociální odpovědnost postihuje odpovědnost firmy vůči společnosti jako celku (Markesová, 2003).



Pramen: Tichá, Hron, 2006

Přestože názory na obsah tzv. společenské odpovědnosti organizací nejsou ustálené. Lze pod tímto termínem chápat míru, v níž činnost organizace směřuje k ochraně nebo zlepšení společenských podmínek, aniž by tato činnost přímo souvisela s ekonomickými, technickými nebo jinými zájmy organizace (Tichá, Hron, 2006).

2.10 PODNIKOVÁ KULTURA

Nejprve bych chtěla uvést několik definic podnikové kultury:

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku“ (Heinen in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

„Podniková kultura je souborem názorů, zvyků, hodnotových systémů, norem jednání a způsobů podnikání, které jsou pro každou organizaci jedinečné a jsou výrazem všeobecných i specifických typů chování organizace“ (Tunstall in Luknič, 1994).

„Podniková kultura je modelovým souhrnem sdílených postojů, názorů, přesvědčení, domněnek a očekávání, které nebývají nikde oficiálně zaznamenány, ale utvářejí způsob jednání lidí v organizaci a podporují způsob pracovní činnosti, Obsahuje dominantní ideologie podniku a její vyjádření lze nalézt v podnikových mýtech, příbězích, žargonu, rituálech a legendách.“ (Armstrong, 1999).

„Podniková kultura odráží systémové zavedení etických zásad a principů, kdy přijímání, školení, odměňování i propouštění pracovníků probíhá v souladu s etickým profilem podniku, který je transparentní a všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni. Důraz na etické normy a principy je nedílnou součástí všech dokumentů a materiálů podniku. Rozhodující úlohu při navržení etického rozvoje podniku může sehrát řada faktorů – osobnosti zakladatelů, historie a tradice firmy, vrcholový management, rizika a možnosti existence firmy atd.“ (Rolný, 1998).

Podniková kultura je klíčovou složkou úspěchu, poslání a strategie podniku, zlepšování jeho organizační efektivity a managementu změn. Může pomáhat organizaci

tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšování výkonů a ke zvládnutí změn. (Armstrong, 1999).

V podnikové kultuře viz. Dytr, Volejníková, Brodský (2005) podnikatelé kladou důraz na:

- pěstování společných hodnot;
- loajalitu vůči firmě;
- kultivaci otevřené komunikace;
- odměňování vynikajících výsledků.

2.10.1 Nástroje k ovlivnění podnikové kultury

1. Přímo prostřednictvím organizační kultury:

podnikové zvyklosti, krédo firmy, identita, posílení neformální atmosféry, investice do lidí, morální normy (naš podnik pracuje s takovýmito výsledky), styl vedení, kontakt s lidmi na pracovištích.

2. Prostřednictvím organizační struktury: decentralizace, nezávislost jednotek, jednotky s komplexními produkty, odměny závislé na výkonech.

Později lze zvolit další nástroj: K posílení postavení podniku na trhu posílit podnikatelskou činnost jednotek. Otázku lze formulovat takto: Jak lze povzbudit podnikatelský duch v organizacím (Melechovská, 1990).

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ADLATUS spol. s r.o.

3.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI

Společnost je právnickou osobou

Obchodní jméno: **ADLATUS spol. s r. o.**

Sídlo: České Budějovice

Adresa pro doručování: Žižkova tř. 12, 371 22 České Budějovice

e-mail: adlatus@ps.pohoda.com

3.2 VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI

Společnost ADLATUS spol. s r. o. vznikla v r. 1991 a v rámci privatizace získala část bývalého státního podniku Inženýrský a projektový podnik pozemních staveb České Budějovice, Žižkova tř. 12. V té době zde pracovalo 17 zaměstnanců včetně čtyř společníků. Dnes zde pracuje 35 zaměstnanců včetně tří společníků. V r. 1999 jeden ze společníků ukončil pracovní poměr ze zdravotních důvodů.

Společnost sídlí v provozní budově Žižkova tř. 12, České Budějovice a je jejím spoluvlastníkem. V této budově má společnost veškeré potřebné provozní prostory pro hlavní projektovou, inženýrsko-kompletační a administrativní činnost. Společnost je téměř vzorovým příkladem přechodu a vývoje od čisté „papírové projekční kanceláře“ k modernímu a nevyhnutelnému počítačem podporovanému navrhování. Dříve prkna zabírala příliš mnoho místa, a proto jsou dnes volné prostory využívány k pronájmu kanceláří, které slouží jako vedlejší příjem společnosti.

Společnost zajišťuje pro investora kompletní projektové práce, investorskou a inženýrskou činnost ve všech stádiích určenou pro výstavbu objektů. Profesní struktura pracovníků je dlouholetá (20 – 30 let), převážná část pracovníků pracuje ve společnosti od jejího vzniku.

3.3. VIZE SPOLEČNOSTI

Z dlouhodobého hlediska je hlavní strategií podnikání především trvalé zvyšování tržní hodnoty, spokojenost zákazníků, neustálé posilování a postavení na regionálním, tuzemském i zahraničním trhu.

Společnost ADLATUS spol. s r.o. má zájem na budování pozitivní podnikové kultury a péči o spokojenost zaměstnanců. Své zaměstnance vede ke vzdělávání a rozšiřování autorizací ve své oboru.

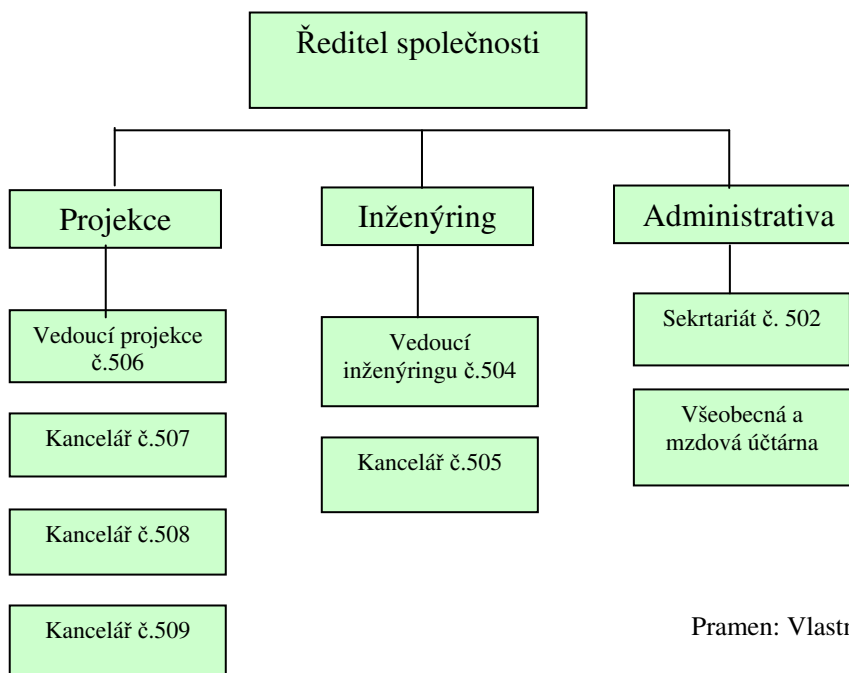
3.4 ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO STŘEDISEK

Společnost ADLATUS spol. s r.o. zaměstnává 35 pracovníků, kteří jsou zařazeni do tří středisek tj. projekce, inženýring a administrativa. Střediska jsou vybavena potřebnými materiálovými prostředky včetně výpočetní techniky s potřebným programovým vybavením.

Středisko projekce provozuje pět grafických pracovišť. Část technických výpočtů a grafických prací provádí na počítačích s využitím grafických programů CADKON 2D vč. barevného tisku výkresů až do formátu A0. Rozpočty a výkazy výměr zpracovává pomocí počítačové techniky v programu BUILD power firmy RTS a statické výpočty CAD systému.

Středisko inženýringu provozuje dvě kanceláře, zaměstnanci pracují na programech HONORÁŘ od firmy Protech, spol. s.r.o.a další MS Word, Excel, Power Point, Internet Explorer, Outlook.

Středisko administrativy provozuje dvě kanceláře. Sekretariát a všeobecnou mzdovou účtárnu. Zaměstnanci pracují v programech Podnikatel a Mzdy od firmy SLIM s.r.o. a dalších, např. MS Word, Excel, Power Point, Internet Explorer, Outlook.



3.4.1 Středisko – Projekce č.1

Projekční činnosti se vede pod č. 1 a je zastoupena s nejvyšším počtem pracovníků. Důležitá je spolehlivá spolupráce mezi ostatními členy týmu a vedoucím pracovníkem, který musí mít dobré organizační a komunikační dovednosti. Celkem zde pracuje 23 zaměstnanců v profesích:

- projektant dle zaměření na:
 - ústřední topení;
 - zdravotní instalaci;
 - plynoinstalaci;
 - měření a regulaci;
 - slaboproudé rozvody EPS;
 - slaboproudé rozvody EZS;
 - stabilní hasící zařízení;
- rozpočtář;
- statik.

Pracovní náplň projektantů:

- vypracování investičních záměrů,
- vypracování návrhů staveb a studií provozně dispozičních, objemových, a architektonických,
- zhotovení dokumentace pro stavební a územní řízení,
- zhotovení dokumentace zadávací a prováděcí pro realizaci staveb,
- vyhotovení dokumentace skutečného provedení stavby,
- zaměření stávajících stavů budov,
- zpracování výkazů výměr,
- zpracování kontrolních srovnávacích rozpočtů staveb,
- autorský dozor při realizaci staveb.

Pracovní náplň rozpočtáře:

- zpracování rozpočtů na základě směrných cen URS,
- odborný odhad celkových nákladů stavby.

Pracovní náplň činnosti statika:

- stanovení možného zatížení různých typů budovy,
- posuzování betonových a ocelových, či dřevěných konstrukcí,
- stanovení deformací a napětí v konstrukcích budov,
- diagnostika a návrhy pro zpevnění montovaných konstrukcí,
- prohlídky v terénu.

3.4.2 Středisko – Inženýring č. 2

Inženýrské středisko se vede pod č. 2 a je zaměřeno především na autorský dozor na stavbách a obstarávání potřebných dokumentů od povolení stavby až ke zkolaudování. Ve středisku inženýringu je pouze 7 mužů v těchto profesích:

- autorizovaný inženýr;
- technický pracovník.

Pracovní náplň činnosti autorizovaných inženýrů a technických pracovníků

- obstarání územního a kolaudačního rozhodnutí,
- ve fázi realizace stavby výkon technického dozoru investora,
- příprava smluv mezi investorem, projektantem a dodavatelem stavby a jejich aktualizace během provádění stavby,
- spolupráce při výběru staveniště a jeho posouzení,
- spolupráce při řešení a vyřizování majetkoprávních vztahů k pozemkům a nemovitostem,
- příprava a zajištění výběrového řízení.

3.4.3 Středisko – Administrativa č. 3

Středisko administrativa se vede pod číslem 3 a usnadňuje práci projekčnímu a inženýrskému středisku. Na základě podkladů přepisuje technické zprávy, vypisuje žádosti, formuláře apod. Další činností administrativní asistentky je chod sekretariátu. Dále provádí veškeré administrativní činnosti, např. vyřizování písemné a elektronické korespondence, objednávky a kopírovací práce. Zajišťuje občerstvení při jednáních ve společnosti, vybavuje pracoviště kancelářskými a pracovními pomůckami.

Všeobecná účtárna zpracovává veškeré účetní doklady (došlé faktury, bankovní výpisy), vystavuje pokladní příjmové a výdajové doklady. Provádí uzavírání dat (hlavní knihy, účetní denníky) a za celou společnost provádí účetní závěrku.

Mzdová účtárna vede personalistiku, která má na starosti kartotéku zaměstnanců související s přijímáním a ukončováním pracovního poměru, odvody na zdravotní pojišťovny a Okresní správu sociálního zabezpečení a zpracovává mzdy pro zaměstnance.

Správce sítě zajišťuje aktualizaci programů, ochranu dat před poškozením, napadením virem, heslovou ochranu a funkčnost vzájemného propojení mezi ostatními počítači. Správce sítě pracuje na částečný úvazek.

Celkem zde pracuje 5 zaměstnanců v profesích:

- | | |
|-------------------------------|---------------------|
| ▪ administrativní asistentka; | ▪ všeobecná účetní; |
| ▪ mzdová účetní; | ▪ správce sítě. |

3.5 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Vedení podniku se podílí na vytváření dobrého pracovního prostředí a organizuje pro zaměstnance společné akce, jako jsou firemní a kulturní setkání, jako jsou např. společný vánoční oběd, uvítání do nového pracovního roku, oslavy narozenin. Dále zajišťuje např. vstupenky na kulturní akce (divadlo, koncerty). Tyto akce jsou zaměstnanci velmi vyhledávané a slouží k utužení pracovního kolektivu.

3.6 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vedení společnosti ADLATUS spol. s r.o. se snaží přistupovat individuálně ke každému zaměstnanci a to i v systému hodnocení pracovníků a hmotného odměňování. Pro jednotlivé pracovníky je stanovena základní mzda a pohyblivá složka, která odráží množství a kvalitu jimi vykonané práce.

3.6.1 Hodnocení pracovníků

Společnost se řadí mezi malé podniky, a proto se zde pro hodnocení zaměstnanců nepoužívá žádných hodnotících formulářů, ale pouze osobních pohovorů nadřízeného s podřízeným. Hodnocení spadá do personální činnosti ředitele podniku. Ředitel společnosti při vyhodnocování čtvrtletí, kdy stanovuje odměnu za práci pracovníka, vychází ze čtyř bodů:

- a) předpoklady pracovníka pro práci;
- b) jeho postoj k práci;
- c) jeho pracovní výkony;
- d) jeho přístup ke spolupráci s ostatními pracovníky.

Cílem každého hodnocení je zajistit do jaké míry pracovník zvládl zadané úkoly, kde má rezervy, nedostatky, co dělá za chyby a také, za co může být pochválen.

3.7 MZDOVÝ SYSTÉM

Výše mzdy je stanovena ředitelem společnosti a je uvedena v platovém výměru, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Délka pracovní doby činí 40 hodin týdně, přestávka na jídlo v délce 30 minut denně ve smyslu §89 odst.1 Zákoníku práce, která se nezapočítává do pracovní doby.

- Základní mzda – počet odpracovaných hodin x základní mzdový tarif na hodinu.
- Základní mzda za přesčas – počet přesčasových hodin x základní mzdový tarif na hodinu + přesčas 50% - počet přesčasových hodin x 50% základního mzdového tarifu na hodinu.

Mzda je splatná po vykonání práce 12. den kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok na mzdu, nebo na některou její složku. Tento den je zároveň určen jako pravidelný termín výplaty. Nejpozději tento den se připisuje výplata mzdy na účet zaměstnance v peněžním ústavu. Pokud tento den vyjde na den pracovního volna, bude termín výplaty vždy 1. následující pracovní den.

3.7.1 Odměny ve formě 13. platu

Odměna se vypočítává z dosažené hrubé mzdy pracovníka za leden až říjen a vyplácí se podle ekonomické situace podniku. Tato odměna není vyplácena pracovníkům, kteří měli neomluvenou absenci a při závažném porušení pracovní kázně nebo příkazu ředitele společnosti.

3.7.2 Odměny při životních výročích

Odměny jsou součástí mzdy a poskytují se zaměstnanci při kulatém výročí.

20 let.....	2.000,- Kč
30 let.....	3.000,- Kč
40 let.....	4.000,- Kč
50 let.....	5.000,- Kč
60 let.....	6.000,- Kč

3.7.3 Příspěvky na stravování

Zaměstnanci společnosti, kteří pracující na plný úvazek, dostávají za každý odpracovaný den poukázku (stravenku Le Cheque Déjeuner na stravu v hodnotě 50,- Kč, kdy zaměstnavatel přispívá 27,50 Kč z ceny stravenky (55%) a zaměstnanec si uhradí zbylých 22,50 Kč.

3.7.4 Příspěvek na penzijním pojištění

Zaměstnanci mají možnost platby penzijního připojištění za finanční spoluúčasti zaměstnavatele. Podmínkou pro získání tohoto příspěvku je minimální odpracovaná doba ve společnosti 3 roky. Zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu u jakékoli společnosti o penzijním připojištění a platit si částku nejméně 100,- Kč měsíčně. Pokud je ve firmě zaměstnán déle než 3 roky, získává příspěvek ve výši 200,- Kč. Pracuje-li v podniku více než 10 let, má nárok na příspěvek v hodnotě 350,- Kč.

3.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Motivační program firmy slouží ke zvýšení pracovní motivace všech zaměstnanců za účelem dosahování větší produktivity práce a zvyšování kvality. To vše vede k hlavnímu cíli strategie podniku, který je *spokojený a kvalifikovaný zaměstnanec*.

Principy motivačního systému ve firmě:

- Vytvořit předpoklady pro trvalou zaměstnanost zejména kmenových zaměstnanců a dlouhodobou prosperitou společnosti.
- Stabilizovat kmenové zaměstnance s tím, že ostatní pracovníci budou tímto motivováni stát se součástí této skupiny.
- Získávání nových pracovníků.

3.8.1 Hlavní body motivačního programu

Motivační program se týká všech zaměstnanců a každý nový pracovník, který nastoupí do firmy, je s nimi seznámen.

1. Pracovní doba

Pracovní doba je stanovena na 40 hodin týdně s tím, že je dle potřeby zaměstnance a někdy i zaměstnavatele pohyblivá.

2. Dovolená na zotavenou

Dovolená na zotavenou je prodloužena pro všechny zaměstnance o jeden týden nad základní výměr stanovený zákoníkem práce. Dovolená se týká především koncem roku mezi vánočními svátky a Novým rokem.

3. Stravování

Stravenky Le Cheque Déjeuner na stravu v hodnotě 50,- Kč

4. Třináctý plat

Spoluúčast na dosažených výsledcích firmy formou 13. platů.

5. Informovanost

Každý týden se koná porada s vedoucími středisek a s ředitelem firmy.

6. Vzdělávání

Pracovníci mají možnost navštěvovat vzdělávací kurzy, např. odborné semináře z oboru stavebnictví a účetnictví. Zaměstnavatel po dohodě vychází vstříc i těm zaměstnancům, kteří si chtějí zvýšit kvalifikaci studiem na vysoké škole a autorizací v oboru. Společnost odebírá pro zaměstnance odborné časopisy, např. Stavitel, Bydlení, Mzdová účetní, Daňová účetní, Finanční zpravodaj a pravidelná periodika např. Hospodářské noviny, Sbírka zákonů.

7. Společenská ocenění

Ocenění jsou poskytována při životních výročích, narození dítěte a odchodu do starobního důchodu.

8. Penzijní připojištění

Zaměstnanci mají možnost penzijního připojištění za finanční spoluúčasti zaměstnavatele.

9. Ostatní

Společnost se dále zaměřuje na kmenové zaměstnance, kterým jsou poskytovány další zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci mají k výkonu svých funkcí k dispozici služební mobilní telefony, notebooky a firemní automobily.

3.9 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Noví zaměstnanci jsou seznámeni s celým pracovním kolektivem firmy, následuje proškolení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví a seznámeni s Pracovním řádem. Pro absolventy škol je vytvořen Program odborného rozvoje absolventa SPSS, VOŠ a VŠ (viz příloha č. 2), protože jejich praxe bývá minimální a zaměstnavatel má zájem, aby zaměstnanec byl kvalitně zaškolen.

Zdroje nových zaměstnanců:

- spolupráce s úřady práce;
- inzeráty v tisku;
- „přes známé“.

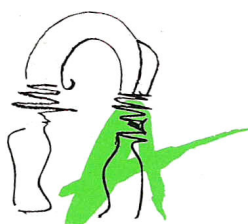
3.10 SPOLUPRÁCE S DALŠÍMI ORGANIZACEMI

3.10.1 Subdodavatelé

Na některých zakázkách spolupracují zaměstnanci společně s architekty a ateliéry např. Kročák, AMIS Šíma, kteří navrhují architektonické řešení objektů. Dále s geologickými kanceláři, které poskytují průzkumy (radonu) a laboratořemi pro rozbor zeminy a vody.

3.10.2 Nezisková organizace JUNÁK

Společnost se podílí na rekonstrukcích a opravách skautských kluboven a vzdělávacích centrech pro děti a mládeže, např. klubovny Valcha, Dobrovodská, Krajinská, Gárni, chaty Kovářov, Švýcarák atd. Každoročně si společnost nechává od skautů vyrobit novoroční přání, a tím jim pomáhá získat určité příjmy, které jim slouží na vzdělávací akce, vybavení kluboven a ke koupi materiálů k rukodělným pracím.



Motto:

*„Chcete stavět dům, budovat provozovnu, realizovat stavbu?
Společnost ADLATUS spol. s r.o. České Budějovice nabízí služby
a pomoc na cestě labyrintem předpisů, úskalí, postupů
a vztahů v investiční výstavbě.*

Vše od Vaší myšlenky až k jejímu uskutečnění.“

4 METODIKA VÝZKUMU

Cílem této diplomové práce na téma: „*Motivace a stimulace ve vztahu k etice ve vybraném podniku*“ bylo zjistit a posoudit, jak důležitou úlohu hraje etika, motivace a stimulace ve vybraném podniku, nalézt vzájemné souvislosti mezi nimi a posoudit jejich úroveň. Určit, zda opravdu tvoří etika, motivace a stimulace významnou součást podnikatelské strategie.

Průzkum byl realizován v soukromé společnosti ADLATUS spol. s r.o., která je zaměřena na projekční a inženýrsko-kompletační činnost. Společnost je rozdělena do tří středisek. Středisko projekce tvoří 23 zaměstnanců, středisko inženýringu 7 zaměstnanců a středisko administrativy 5 zaměstnanců. Celkový zkoumaný soubor obsahuje 35 zaměstnanců.

4.1 METODICKÝ POSTUP

Nejprve jsem si prostudovala odbornou literaturu týkající se etiky, motivace, stimulace, podnikové kultury apod. Vybrané teoretické informace jsou ve druhé části této práce.

Ve třetí kapitole jsem nejprve vypracovala charakteristiku společnosti ADLATUS spol. s r.o. a popsala činnosti jednotlivých středisek. Většina informací jsem získala z podnikových materiálů (vnitropodnikových směrnic) a doplňující informace jsem získala z řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky středisek a ředitelem společnosti (viz příloha č. 1).

Na základě těchto informací jsem si chtěla ověřit pomocí dotazníků, jak jsou zaměstnanci motivováni a stimulováni a jaký vztah mají k etice v podniku. Dotazník byl koncipován tak, aby umožnil zahrnout všechny skupiny řadových zaměstnanců. Jednalo se tedy o plošné šetření mezi všemi zaměstnanci bez rozdílu věku, vzdělání, pohlaví a délky pracovního poměru.

Při vyplňování dotazníků byla pracovníkům zaručena anonymita, což je mělo stimulovat k větší otevřenosti.

4.2 TECHNIKY SBĚRU DAT

4.2.1 Dotazníková metoda

Dotazníková metoda je určitý druh komunikace mezi tazatelem (osobou, která získává informace, v tomto případě autorkou diplomovou práce) a respondentem (dotazovaným, osoba, která informace poskytuje).

Dotazník je metoda písemného kladení otázek, na které respondent rovněž písemně odpovídá. Jeho podstatou je uspořádaný soubor otázek. Dotazovaná osoba na ně odpovídá buď zaškrtnutím jedné z nabízených variant nebo vepsáním odpovědi na určené místo. Výhodou je možnost obsáhnout velký počet zkoumaných osob a relativně snadné zpracování s využitím výpočetní techniky.

Základním prvkem dotazníků jsou otázky. Podle vnější formy je lze rozdělit:

- otázky otevřené;
- otázky uzavřené;
- otázky polootevřené.

Otevřené otázky mají podobu pouhého dotazu s možností volné formulace odpovědí. Zde je výhodou získání velkého množství různorodých odpovědí na danou problematiku, při řešení zdánlivě neřešitelného problému. Tento typ otázek může pomoci získat nové pohledy na situaci a problém vyřešit – metody „brainstormingu“. Nevýhodou je náročnost zpracování a někdy i získání informací, které odbíhají od tématu. Z tohoto důvodu se tento typ otázek v mém dotazníku vyskytuje pouze okrajově.

U uzavřené otázky jsou vždy nabídnuty varianty, které respondent může pouze zaškrtnout. Je vhodné použít tento typ otázky, pokud máme danou situaci a chceme poměrně rychle a přesně zjistit, jaký je na tuto situaci názor lidí. Z tohoto důvodu jsou právě tyto otázky ve valné většině užívány v mém dotazníku.

Polootevřené otázky představují kombinaci předchozích dvou typů. Jsou zde nabídnuty možnosti odpovědí a zároveň je ponechána možnost volného vyjádření.

4.2.2 Tvorba dotazníku

Před vlastním šetřením je třeba vědět, čeho chceme dosáhnout, abychom snížili riziko, že na konci výzkumu nezískáme odpovědi na své otázky.

Z různých druhů dotazování (osobní, telefonické, písemné, elektronické) jsem si zvolila formu písemnou, protože si myslím, že z pohledu respondenta je tato metoda nejméně náročná. Dotazovaný může zodpovězení jednotlivých otázek věnovat dostatek času a v případě nepochopení otázky se k ní může vrátit později, či si ji znovu přečíst. Nevýhodu dotazníkového šetření spatřuji v tom, že nevíme, zda dotazovaný správně pochopil zadané otázky.

Při stylizaci otázek je třeba dbát na jednoduchost a přímé a nezaujaté formulace. Otázky se mají logicky odvíjet, avšak respondent by neměl prohlédnout záměr.

Při shromažďování informací je třeba dbát na:

- Stejný obsah (informace musí být shromážděny ve stejném období, aby se daly slučovat, stejná struktura pro všechny).
- Dostatečně velký počet jednotek tak, aby bylo možno znaky kombinovat a sledovat vzájemné souvislosti.
- Nezávislost dat – nezískávat informace ovlivněné vytvářením společného názoru ve skupině, ale informace od jednotlivce.

4.2.3 Vlastní sběr dat

Aby bylo možné splnit cíl práce, bylo nutné nejprve získat primární data, informace. Proto jsem pro svou dotazníkovou metodu jsem vytvořila dotazník, který obsahoval 32 otázek. Tento dotazník byl použit pro tři sledovaná střediska: pro projekci, inženýring a administrativu. Všichni respondenti byli seznámeni s účelem dotazníku a jeho obsahem a ujištěni o jeho anonymitě. Dotazník byl rozdán všem pracovníkům v listopadu 2007 a ponechána týdenní lhůta na vyplnění. Zároveň byli respondenti žádáni, aby odpověděli na všechny dotazy. Na dotazník odpovědělo celkem 34

respondentů, z toho středisko projekce 22 respondentů, středisko inženýrské-kompletační činnosti 7 respondentů a administrativní středisko 5 respondentů.

V úvodu dotazníku byly otázky týkající se základních údajů o dotázaném (pohlaví, věk, vzdělání). Následovaly otázky vztahující se k etice, motivaci a stimulaci, spokojenosti v kolektivu.

Celkem z 35 dotazníků se mi vrátilo 34 vyplněných zpět, ale některé byly nedostatečně vyplněny. Největší neochota ze strany respondentů se objevila u otázky vypisovací č. 28, kdy měla dotazovaná osoba vypsát, které vzdělávání by jí vyhovovalo.

4.2.4 Technika zpracování

Data získaná z vyplněných dotazníků byla zpracována do výsledků v tabulkách a grafech a následně okomentována. Zhotovené tabulky udávají absolutní i procentuální četnost jednotlivých odpovědí ve třech střediscích a poté celkově.

Výsledky a diskuse jsou uvedeny v kapitole 5. Veškerá data, která byla uvedena v diplomové práci, byla zpracována pomocí počítačových programů Microsoft Word 2000 a Microsoft Excel 2000.

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

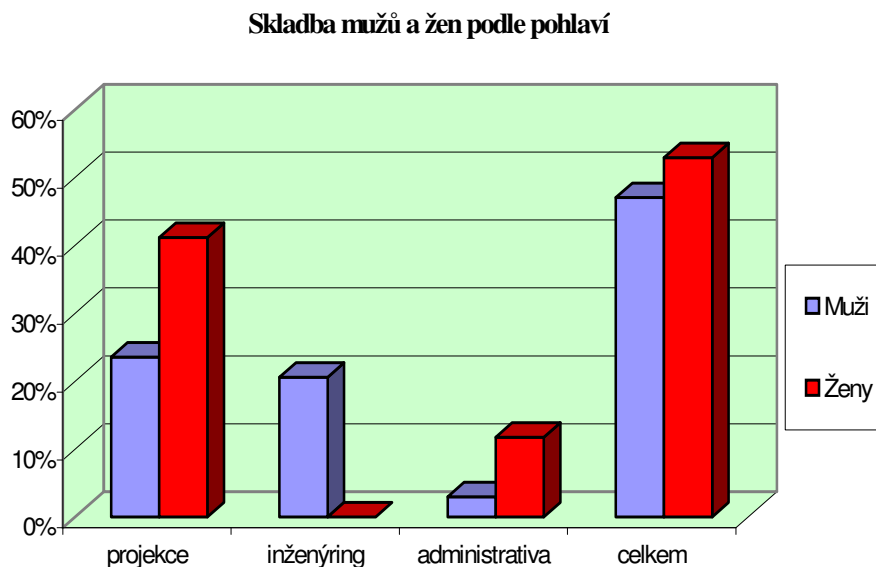
K lepší přehlednosti jsem vyhodnocení otázek umístila do tabulek, popřípadě jsem přiložila sloupcový graf vyjadřující procentuální zastoupení jednotlivých kategorií. K těm otázkám, u kterých jsou poměrně dlouhé odpovědi (otázky č. 4, 8 – 16, 18, 19, 22, 23, 27, 29, 30), jsem pro přehlednost přiřadila po sobě jdoucí písmena abecedy. V tabulkách a grafech pak budou používána tato písmena a celé odpovědi budou vypsány před otázkou jako alternativy. K analýze výsledků odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku je připojena diskuse.

Otázka č. 1: Jste muž – žena?

Tabulka č. 1: Početní stavy zaměstnanců v jednotlivých střediscích

Pohlaví	Středisko projekce		Středisko inženýring		Středisko administrativa		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muži	8	23,53	7	20,59	1	2,94	16	47,06
Ženy	14	41,18	0	0,00	4	11,76	18	52,94
Celkem	22	64,71	7	20,59	5	14,71	34	100,00

Graf č. 1: Skladba mužů a žen podle pohlaví v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Celkem odpovídalo 34 respondentů, z toho 18 žen (52,94%) a 16 mužů (47,06%). Ve středisku projekce dotazník vyplnilo 8 mužů (23,53%) a 14 žen (41,18%), ve středisku inženýringu 7 mužů (20,59%) a žádná žena, ve středisku administrativy 4 ženy (11,76%) a 1 muž (2,94%).

Výsledky ukazují, že ve středisku projekce převažují ženy. Naopak ve středisku inženýringu jsou pouze muži. Tuto skutečnost si vysvětlují povahou práce, která je v jednotlivých odděleních vykonávána. Ve středisku inženýringu je práce vhodná spíše pro muže, protože převážně spočívá v dozoru na stavbách. Ve středisku projekce je práce vhodná pro ženy, které hlavně pracují jako nižší projektanti. V administrativě převládají spíše ženy a tato profese se jeví jako pro ženy vhodná. Převážná část žen, tam pracuje pravděpodobně proto, že jsou pečlivější a trpělivější než muži.

Otázka č. 2: Patříte do věkové kategorie:

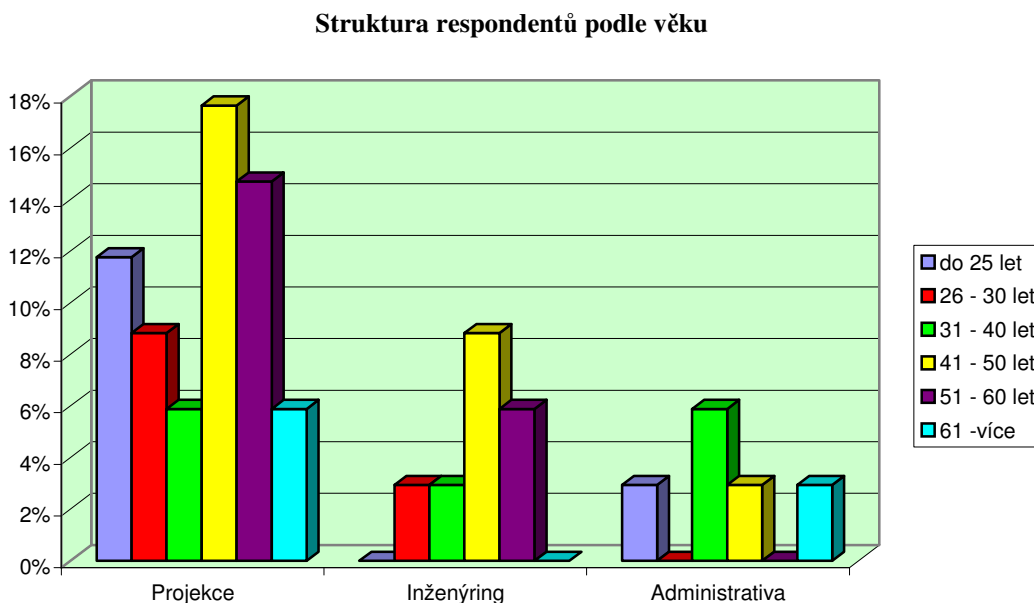
Alternativy:

- | | |
|----------------|----------------|
| a) do 25 let | d) 41 – 50 let |
| b) 26 – 30 let | e) 51 – 60 let |
| c) 31 – 40 let | f) 61 – více |

Tabulka č. 2: Soubor respondentů podle věku v procentuálním vyjádření

Věková kategorie	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
do 25 let	4	11,76%	0	0,00%	1	2,94%	5	14,71%
26 – 30 let	3	8,82%	1	2,94%	0	0,00%	4	11,76%
31 – 40 let	2	5,88%	1	2,94%	2	5,88%	5	14,71%
41 – 50 let	6	17,65%	3	8,82%	1	2,94%	10	29,41%
51 – 60 let	5	14,71%	2	5,88%	0	0,00%	7	20,59%
61 - více	2	5,88%	0	0,00%	1	2,94%	3	8,82%
Celkem	22	64,71%	7	20,59%	5	14,71%	34	100,00%

Graf č. 2: Struktura respondentů podle věku v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Celkově největší počet pracovníků 10 (29,41%) je zastoupen ve věkové kategorii 41 – 50 let. Hned následuje věková kategorie 51 – 60 let – 7 zaměstnanců (20,59%), pak věková kategorie 31 – 40 let (11,76%) a kategorie do 25 let (11,76%), dále věková kategorie 26 – 30 let (8,82%) a nejméně zastoupená je věková kategorie 61 – více let (8,82%). Ve středisku projekce je nejvíce zastoupena kategorie 51 – 60 let s počtem zaměstnanců 7 (20,59%), ve středisku inženýringu převládá věková kategorie 41 – 50 let – 3 zaměstnanci (8,82%) a v administrativě věková kategorie 31 – 40 let – 2 zaměstnanci (5,88%).

Z celkových zjištěných výsledků konstatuji, že nejvíce je zastoupena střední až starší generace. Vysvětluji si to tím, že představitelé mladší generace se snaží více pracovat v zahraničí a zdokonalovat se v cizích jazycích. Teprve později si hledají „lukrativnější“ zaměstnaní a posléze také zakládají rodiny. Střední generace má naopak větší zkušenosti v oboru, ale zpravidla její zástupci nebývají tak zruční ve výpočetní technice, v informačních systémech a chybí jim jazykové znalosti. Pokud chce firma v dnešní době prospívat a být konkurence schopná musí mít schopné pracovníky, kteří podávají maximální výkon. Trendem je omlazování pracovních kolektivů, kde je větší tendence prosazovat nové originální myšlenky.

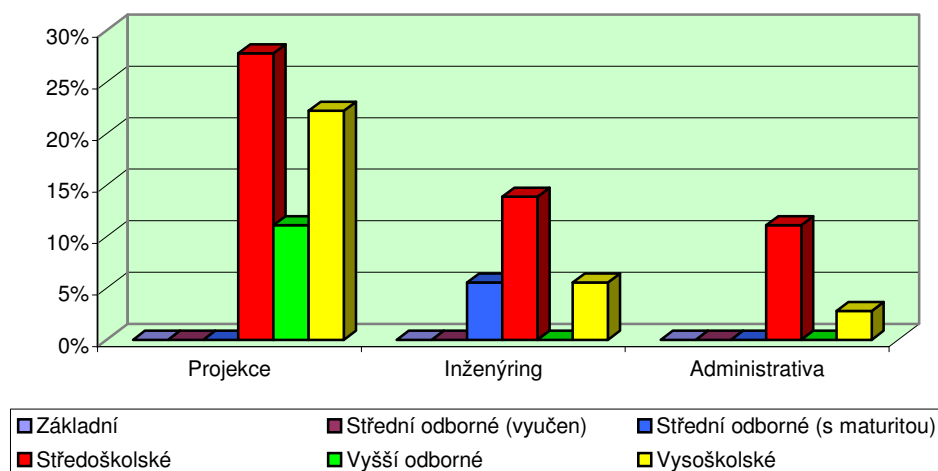
Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

Alternativy:

- | | |
|------------------------------|------------------|
| a) základní | d) středoškolské |
| b) střední odborné (vyučen) | e) vyšší odborné |
| c) středoškolské s maturitou | f) vysokoškolské |

Tabulka č. 3: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání

Vzdělání	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Střední odborné (vyučen)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Střední odborné (s maturitou)	0	0,00%	2	5,56%	0	0,00%	2	5,56%
Středoškolské	10	27,78%	5	13,89%	4	11,11%	19	52,78%
Vyšší odborné	4	11,11%	0	0,00%	0	0,00%	4	11,11%
Vysokoškolské	8	22,22%	2	5,56%	1	2,78%	11	30,56%
Celkem	22	61,11%	9	25,00%	5	13,89%	36	100,00%

Graf č. 3: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání v procentuálním vyjádření**Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání**

Výsledky a diskuse:

Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří respondenti se středoškolským vzděláním – 19 zaměstnanců (52,78%). Zastoupení v jednotlivých střediscích je následující: 10 pracovníků (27,78%) v projekci, 5 pracovníků (13,89%) v inženýringu a 4 pracovníci (11,11%) v administrativě. Nezanedbatelná byla však i skupina respondentů se středním odborným vzděláním s maturitou v počtu 2 pracovníků (5,56%) vyskytující se jen ve středisku inženýringu. Skupinu s vyšším odborným vzděláním tvoří 4 pracovníci (11,11%) pouze v projekčním středisku. Vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je celkem 11 (30,56%), z toho ve středisku projekce jich pracuje 8 (22,22%), v inženýringu 2 pracovníci (5,56%) a v administrativě jeden pracovník (2,78%).

Z průzkumu vyplývá, že ve střediscích jsou zaměstnání lidé, kteří mají minimálně středoškolské vzdělání nebo střední odborné s maturitou. Nenacházejí se zde zaměstnanci se středním odborným vzděláním bez maturity a se základním vzděláním. Vysvětlují si to tím, že v jednotlivých střediscích je třeba pracovat s náročnými programy pro projektanty a účetní, což předpokládá minimálně středoškolské vzdělání s maturitou.

Z průzkumu Sociologického ústavu Akademie věd vyplývá, že ČR patří mezi země s nejmenším podílem vysokoškoláků mezi dospělými a s nejnižším podílem mladých lidí, kteří vstupují na univerzity. V České republice tvoří vysokoškolsky vzdělání lidí pouze 13 procent populace (Novák, 2007).

Otázka č. 4: Z jakého důvodu jste začal(a) pracovat v podniku?

Alternativy:

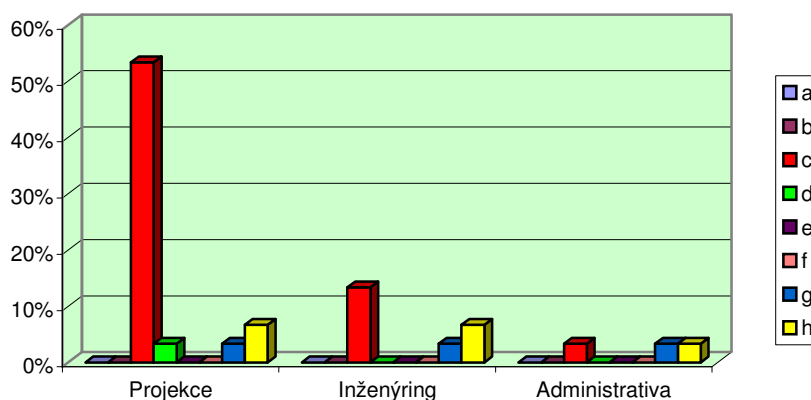
- | | |
|---------------------------|---------------------|
| a) perspektiva a jistota | g) změna bydliště |
| b) finanční důvod | h) jiné důvody..... |
| c) práce v oboru | |
| d) možnost zajímavé práce | |
| e) nutnost změny | |
| f) náhoda | |

Tabulka č. 4: Důvody, proč pracují zaměstnanci v podniku

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
b	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
c	16	53,33%	4	13,33%	1	3,33%	21	70,00%
d	1	3,33%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%
e	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
f	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
g	1	3,33%	1	3,33%	1	3,33%	3	10,00%
h	2	6,67%	2	6,67%	1	3,33%	5	16,67%

Graf č. 4: Důvody, proč pracují zaměstnanci v podniku v procentuálním vyjádření

Důvody, proč zaměstnanci pracují v podniku



Výsledky a diskuse:

Celkem 21 respondentů (70,00%) odpovědělo, že důvodem práce v podniku, je činnost v oboru, 5 respondentů (16,67%) uvedlo jiné důvody, např. rozpad bývalého podniku, 3 respondenti (10,0%) změnu bydliště, jeden respondent (3,3%) možnost zajímavé práce atd.

Výsledky nejsou nijak překvapivé, protože aby mohli pracovníci vykonávat tuto profesi, musí mít předpokládanou odbornost. Domnívám se, že pracovníci pracují v oboru rádi a nechtěli by měnit za jiný. Další respondenti uvedli jiné důvody a vypsali také svá předchozí působiště. Ve většině případů to byl bývalý podnik, který sídlil ve stejné budově, takže se přesunuli jen do jiného poschodí. Nikdo neuvědl finanční

důvody, což je důležitý motivační faktor. Kdybych tedy pokládala otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením, dočkala bych se negativních odpovědí.

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete v podniku ?

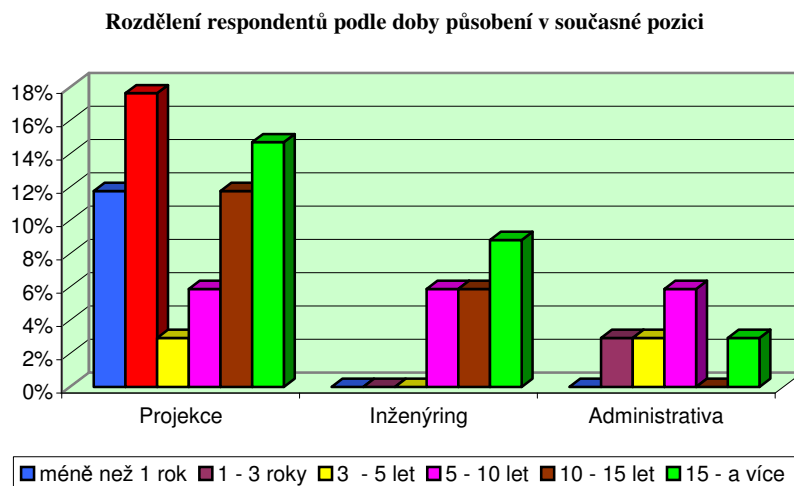
Alternativy:

- | | |
|-------------------|----------------|
| a) méně než 1 rok | d) 5 – 10 let |
| b) 1 – 3 roky | e) 10 – 15 let |
| c) 3 – 5 let | f) 15 a více |

Tabulka č. 5: Rozdělení respondentů podle doby působení v současné pozici

Alternativa	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
méně než 1 rok	4	11,76%	0	0,00%	0	0,00%	4	11,76%
1 - 3 roky	6	17,65%	0	0,00%	1	2,94%	7	20,59%
3 - 5 let	1	2,94%	0	0,00%	1	2,94%	2	5,88%
5 - 10 let	2	5,88%	2	5,88%	2	5,88%	6	17,65%
10 - 15 let	4	11,76%	2	5,88%	0	0,00%	6	17,65%
15 - a více	5	14,71%	3	8,82%	1	2,94%	9	26,47%

Graf č.5: Rozdělení respondentů podle doby působení v současné pozici v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z výsledků výzkumu vyplývá, že většina respondentů pracuje v současné pozici 15 a více let (26,47%). Konkrétně to bylo 5 respondentů (14,71%) z projekčního střediska, 3 respondenti ze střediska inženýringu (8,82%) a jeden respondent ze střediska administrativy (2,94%). Předpokládám tedy, že většina zaměstnanců má bohaté zkušenosti, což je patrné i z otázky č. 2, která zjišťovala, do jaké věkové kategorie zaměstnanci spadají.

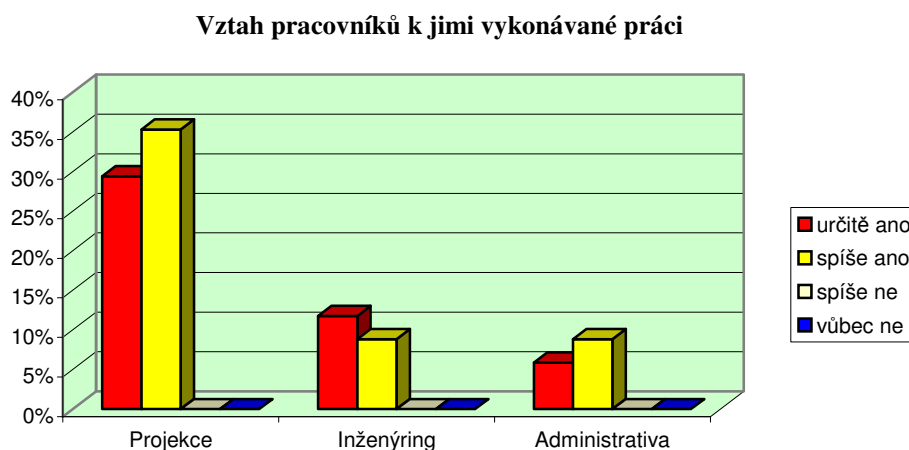
Otázka č. 6: Vykonáváte svou práci rád(a)?

Alternativy:

- | | |
|---------------|-------------|
| a) určitě ano | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) vůbec ne |

Tabulka č. 6: Vztah pracovníků k jimi vykonávané práci

Alternativa	Středisko projekce		Středisko inženýring		Středisko administrativa		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
určitě ano	10	29,41%	4	11,76%	2	5,88%	16	47,06%
spíše ano	12	35,29%	3	8,82%	3	8,82%	18	52,94%
spíše ne	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
vůbec ne	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 6: Vztah pracovníků k jimi vykonávané práci v procentuálním vyjádření

Výsledky a diskuse:

Z procentuálního vyjádření je patrné, že většina pracovníků je spokojena se svou prací. Odpověď „určitě ano“ zaškrtnulo 10 pracovníků (29,41%) ze střediska projekce, 4 pracovníci (11,76%) ze střediska inženýringu a 2 pracovníci (5,88%) ze střediska administrativy. Celkem tedy 16 pracovníků (47,06%). Odpověď „spíše ano“ zaškrtnulo 18 pracovníků (42,94%). Konkrétně 12 pracovníků (35,29%) ze střediska projekce, 3 pracovníci (8,82%) ze střediska inženýringu a 3 pracovníci ze střediska administrativy (8,82%). U nikoho nebyla zaškrtnuta odpověď „spíše ne“ a „rozhodně ne“.

Celkové hodnocení dopadlo pro podnik výborně. Odpovědi vypovídají o spokojenosti na jednotlivých střediscích. Pokud pracovníci vykonávají práci rádi, může to pomoci ke zlepšení výkonů.

Otázka č. 7a): Je ve Vašem podniku ustaven etický kodex?**Otázka č. 7b): Považujete za důležité, aby byl ustaven ve Vašem podniku?**

Alternativy č.7a:

a) ano

a) ano

b) ne

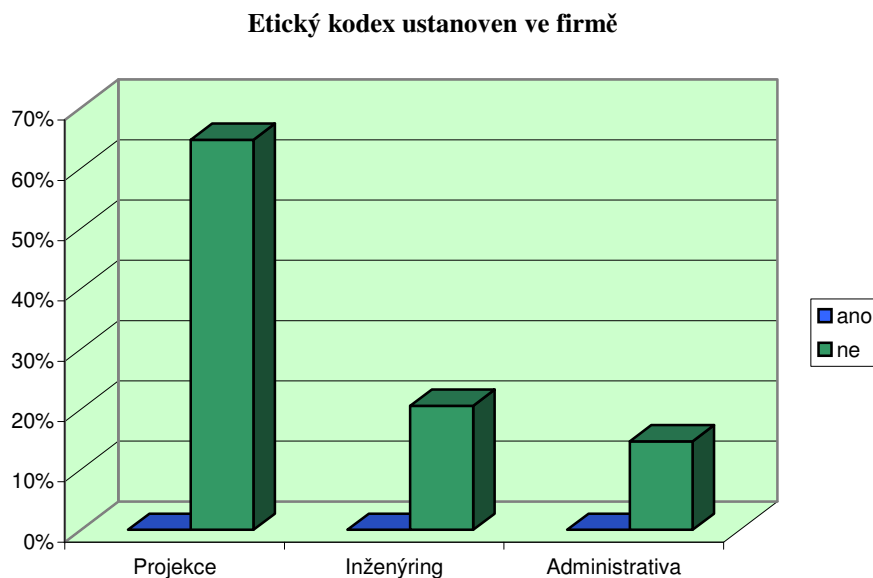
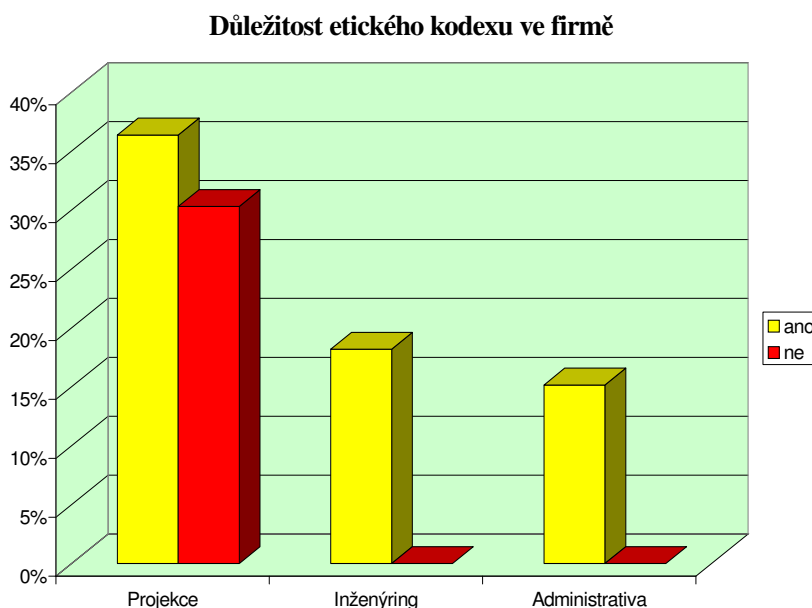
b) ne

Tabulka č. 7a: Existence etického kodexu

Alternativa	Středisko projekce		Středisko inženýring		Středisko administrativa		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
ano	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ne	22	64,71%	7	20,59%	5	14,71%	34	100,00%

Tabulka č. 7b: Důležitost kodexu

Alternativa	Středisko projekce		Středisko inženýring		Středisko administrativa		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
ano	12	36,36%	6	18,18%	5	15,15%	23	69,70%
ne	10	30,30%	0	0,00%	0	0,00%	10	30,30%

Graf č. 7a: Existence etického kodexu v procentuálním vyjádření**Graf č. 7b: Důležitost kodexu v procentuálním vyjádření****Výsledky a diskuse:**

Na otázku č.7a všichni respondenti opověděli jednoznačně, že kodex ve firmě Adlatus spol. s r.o. ustanoven není. Písemný etický kodex slouží nejen manažerům, aby zachovávali při své práci etické normy a udržovali tak na vysoké úrovni důvěru členů projektových týmů, kolegů, spoluzaměstnanců, zákazníků i okolní veřejnosti (viz příloha č. 4).

Z grafu č.7b vyplývá, že ustanovení etického kodexu ve firmě považuje za důležité 23 respondentů (69,70%) a 10 respondentů (30,30%) nikoli. Ve středisku projekce 12 respondentů (36,36%), ve středisku inženýringu 5 respondentů (15,15%) a ve středisku administrativy 5 respondentů (15,15%).

Důležitost existence písemného etického kodexu spatřuji zejména v tom, že jej zaměstnanci mají k dispozici při řešení sporů s investory, případně v rámci pracovního kolektivu atd. Vztah mezi firmou a investorem by měl být založen hlavně na důvěře, poctivosti a odpovědnosti.

Úspěch etické politiky závisí na tom, jak se etický kodex ve firmě dodržuje. Tento písemný dokument se musí dostat ke všech zaměstnancům a musí obsahovat morální záměr politiky a její parametry. Tento dokument by měl být písemný a všichni zaměstnanci by měli dostat jeho výtisk při nástupu do zaměstnání.

Pokud se blíže podívám na jednotlivá odvětví, tak existují etické kodexy převážně ve státní správě, v bankovníctví a v obchodních podnicích s mezinárodní účastí. Tam je existence etického kodexu samozřejmostí.

Otázka č. 8: Které z následujících bodů představují podle Vás důvod k rozvázání pracovního poměru?

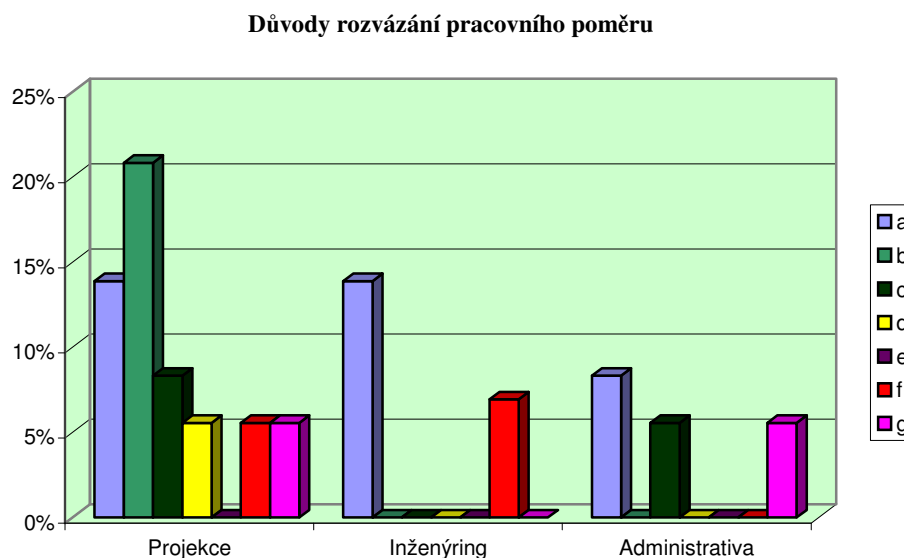
Alternativy:

- a) nepoctivost, zpronevěra, krádež
- b) neuspokojivý pracovní výkon
- c) vážné nedostatky v chování, časté absence nebo extrémní opozdilectví
- d) neautorizované použití počítačových programů
- e) další zaměstnání, představující konflikt zájmů
- f) získání zaměstnání na základě nesprávných údajů
- g) falšování firemních dokumentů

Tabulka č. 8 Důvody k rozvázání pracovního poměru

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	10	13,89%	10	13,89%	6	8,33%	26	36,11%
b	15	20,83%	0	0,00%	0	0,00%	15	20,83%
c	6	8,33%	0	0,00%	4	5,56%	10	13,89%
d	4	5,56%	0	0,00%	0	0,00%	4	5,56%
e	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
f	4	5,56%	5	6,94%	0	0,00%	9	12,50%
g	4	5,56%	0	0,00%	4	5,56%	8	11,11%

Graf č. 8: Důvody k rozvázání pracovního poměru v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Nejzávažnějšími důvody k rozvázání pracovního poměru jsou podle respondentů zpronevěra a krádež (26 zaměstnanců = 36,11%) a dále neuspokojivý pracovní výkon – 15 respondentů (20,83%). Dalším velmi závažným důvodem je podle nich falšování dokumentů, vážné nedostatky v chování, časté absence nebo extrémní opozdilectví – 10 respondentů (13,89%). Za méně závažné důvody, které vedou k rozvázání pracovního poměru, je považováno získání zaměstnání na základě nesprávných údajů, což uvedlo 9 respondentů (12,50%). Osm respondentů (11,11%) uvedlo falšování dokumentů

a neautorizované použití počítačových programů uvedli 4 respondenti (5,56%). Nikdo neuvedl jako důvod další zaměstnání, představující konflikt zájmů.

Zaměstnanci všech tří středisek uvedli zpronevěru a krádež jako nejzávažnější důvod k rozvázání pracovního poměru. Krádež a zpronevěra je trestný čin a zaměstnavatel může zaměstnance okamžitě propustit. Zaměstnanec se dopustí hrubého porušení firemní etiky a morálky.

Ostatní alternativy byly velmi podobné a prakticky představují důvod ke skončení pracovního poměru. Poněkud mě překvapilo nízké procento respondentů, kteří by rozvázali pracovní poměr kvůli neautorizovanému použití počítačových programů, jen 3,94% z celkového počtu dotazovaných. Někteří možná nevěděli, co si pod tímto pojmem mají představit, nebo si neuvědomují, že kopírování a instalace nelegálního softwaru do počítače jsou trestné a firmě za ně hrozí vysoký finanční postih. Tento problém je v současnosti na pracovištích velmi rozšířený. Některé firmy ho řeší zavedením sledovacího systému (kamerový systém, sledovací software, atd.).

Otázka č. 9: Jaké etické problémy v současné podnikatelské praxi považujete za nejdůležitější?

Alternativy:

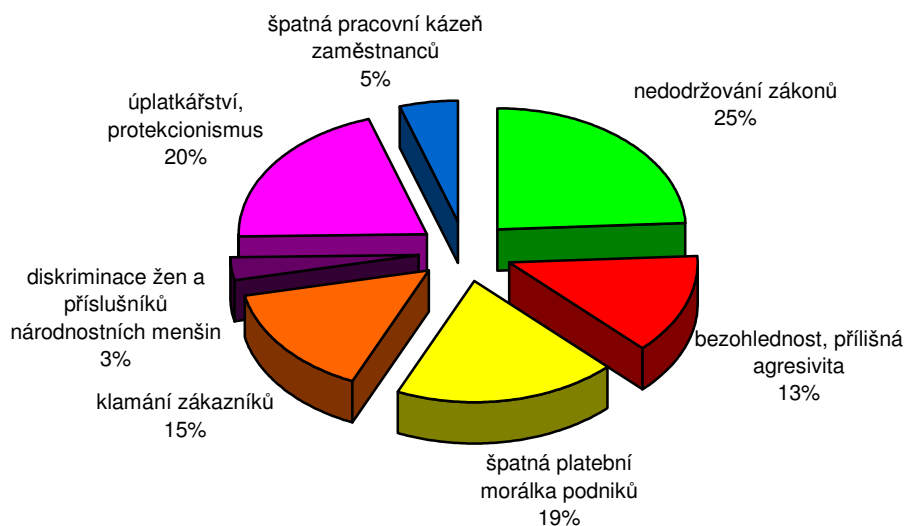
- a) nedodržování zákonů
- b) bezohlednost, přílišná agresivita
- c) špatná platební morálka podniků
- d) klamání zákazníků
- e) diskriminace žen a příslušníků národnostních menšin
- f) úplatkářství, protekcionismus
- g) špatná pracovní kázeň zaměstnanců (např. nedodržování pracovní doby, okrádání podniku)

Tabulka č. 9: Nejdůležitější etické problémy

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	16	16,16%	7	7,07%	1	1,01%	24	24,24%
b	8	8,08%	1	1,01%	4	4,04%	13	13,13%
c	14	14,14%	4	4,04%	1	1,01%	19	19,19%
d	3	3,03%	7	7,07%	5	5,05%	15	15,15%
e	1	1,01%	1	1,01%	1	1,01%	3	3,03%
f	16	16,16%	2	2,02%	2	2,02%	20	20,20%
g	4	4,04%	0	0,00%	1	1,01%	5	5,05%

Graf č. 9: Nejdůležitější etické problémy v procentuálním vyjádření

Nejdůležitější etické problémy

**Výsledky a diskuse:**

U této otázky sleduji celkový počet názorů všech respondentů. Ti zde mohli označit maximálně 3 odpovědi, které by podle nich představovaly nejzávažnější etické

problémy v podnikatelské praxi. Nejvíce pracovníků uvedlo nedodržování zákonů 24 respondentů (24,24%). Dále 20 respondentů (20,20%) uvedlo úplatkářství a protekcionismus, 19 respondentů (19,19%) špatnou platební morálku podniku, 15 respondentů (15,15%) klamání zákazníků, 13 respondentů (13,13%) bezohlednost a přílišnou agresivitu, 5 respondentů (5,05%) špatnou pracovní kázeň a nejméně diskriminaci žen a příslušníků národnostních menšin – jen 3 respondenti (2,03%).

Z grafů je patrné, že za největší etický problém v podnikatelské praxi je považováno nedodržování zákonů. Zdá se, že v českých společnostech se zákony porušují nebo se hledají neetické skulinky a kličky v zákonech, kterými lze vyřešit určitou situaci. Podnikatelé se snaží ze situace pro sebe vytěžit maximum a nesnaží se zachovat etickou prosperitu firmy. České zákony jsou bohužel tak „děravé“, že k tomu vlastně vybízejí. Navíc spousta podnikatelů má za vzor „úspěšné“ podnikatele ze začátku 90. let, kteří často své podniky vytunelovali, zmizeli s penězi do zahraničí a nebyli za to potrestáni.

Na druhém místě respondenti uváděli úplatkářství. Zabránit mu či ho odhalit je v současné době velký problém. Firmy samy si stěžují, že při výběrových řízeních není vítězným kritériem nejlepší nabídka, ale nejvyšší úplatek.

Za třetí největší problém v podnikatelské praxi považují zaměstnanci špatnou platební morálku podniků. Myslím, že tento výsledek vznikl na základě špatných zkušeností z dodavatelsko-odběratelských vztahů. Firma, která platí své závazky po splatnosti nebo s velkým zpožděním, nemá dobrou pověst a může způsobit i ukončení spolupráce s ostatními dodavateli, bez kterých nelze zakázku dokončit. Pro firmu, ve které nejsou uhrazeny pohledávky včas, to může znamenat krach a zaměstnanci tak mohou přijít o zaměstnání.

Za nejméně zásadní problém zaměstnanci považovali špatnou pracovní kázeň zaměstnanců a diskriminaci žen a příslušníků národnostních menšin. Co se týká diskriminace žen, šetření Českého statistického úřadu dokládají, že ve stejné pracovní pozici dostávají ženy plat nižší až o čtvrtinu než jejich mužští kolegové. Myslím si, že v této oblasti je stále co zlepšovat a pravděpodobně to bude trvat dlouho, než se platové podmínky mužů a žen vyrovnají. Zaměstnanci ve firmě to však očividně za problém nepovažují. Diskriminace národnostních menšin je velmi ožehavé téma a myslím, že je to větší problém, než jsou zaměstnanci ochotni připustit. Jsou určité práce, které provádí

cizinci za plat, za který by Češi tuto práci nevykonávali. Pokládám to za neetické, ale bohužel se to děje. A to převážně ve stavebních podnicích, kde jsou zaměstnanci cizí národnosti považováni za levnou pracovní sílu.

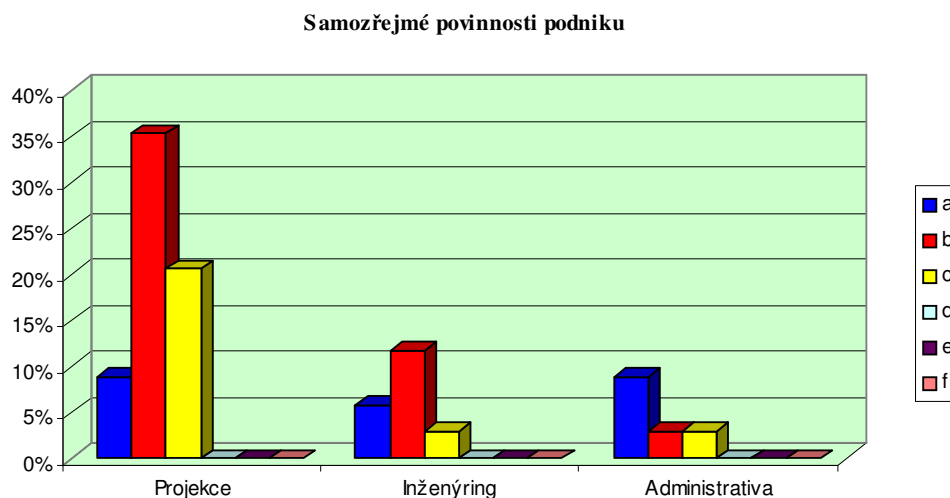
Otázka č. 10: Které z následujících bodů považujete za „samozřejmou“ povinnost podniku?

Alternativy:

- a) respektování práv zaměstnanců
- b) čestná a otevřená komunikace a férové jednání se zaměstnanci
- c) dodržování slibů a pracovních smluv
- d) dodržování zákonů a regulací uložených vládou
- e) pomoc zaměstnancům v nesnázích a obtížných situacích
- f) politika rovné příležitosti pro zaměstnance

Tabulka č. 10: Samozřejmé povinnosti podniku

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	3	8,82%	2	5,88%	3	8,82%	8	23,53%
b	12	35,29%	4	11,76%	1	2,94%	17	50,00%
c	7	20,59%	1	2,94%	1	2,94%	9	26,47%
d	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
e	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
f	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 10: Samozřejmé povinnosti podniku v procentuálním vyjádření**Výsledky a diskuse:**

Za samozřejmou povinnost firmy považovalo 12 respondentů ze střediska projekce (35,29%) čestnou a otevřenou komunikaci a férové zacházení se zaměstnanci. Dodržování slibů a pracovních smluv označilo – 7 respondentů (20,59%), respektování práv zaměstnanců a nezpůsobení jim přímé újmy – 3 respondenti ze střediska projekce (8,82%). Stejně odpovědi nejčastěji označovali také respondenti ve středisku inženýringu (11,76%). Čestnou a otevřenou komunikaci a férové zacházení se zaměstnancem (11,76%). Dva pracovníci (5,88%) označili respektování práv zaměstnanců a nezpůsobení jim přímé újmy. Jeden pracovník (2,94%) označil dodržování slibů a pracovních smluv. Ve středisku administrativy uvedli 3 pracovníci (8,82%) respektování práv zaměstnanců a nezpůsobení jim přímé újmy. Nejméně často pak uváděli čestnou a otevřenou komunikaci, férové zacházení se zaměstnancem a dodržování slibů a pracovních smluv.

Odpovědi na tuto otázku si byly poměrně podobné. Žádnou z nich nelze označit za správnou nebo špatnou, v podstatě všechny alternativy jsou povinností solidní firmy vůči zaměstnancům. Zaměstnanci všech tří středisek označili první tři alternativy (a,b,c). Další alternativy, jako např. dodržování zákonů a regulací uložených vládou, pomoc zaměstnancům v nesnázích a obtížných situacích a politika rovných příležitostí pro zaměstnance, nebyly označeny. Nejvíce zaměstnanců považovalo za „samozřejmou“ povinnost firmy čestnou a otevřenou komunikaci a férové jednání se

zaměstnanci. V celkovém souboru to bylo 50%. Záleží na každém z nás, co si pod tímto pojmem představí. Já ho vnímám jako spravedlivé chování vůči zaměstnancům, dobrou a včasnou informovanost a dodržování určitých norem a etických kodexů.

Otázka č. 11: Kdybyste zjistil(a), že určité praktiky Vaší firmy jsou škodlivé pro zaměstnance nebo veřejnost, co byste udělal(a)?

Alternativy:

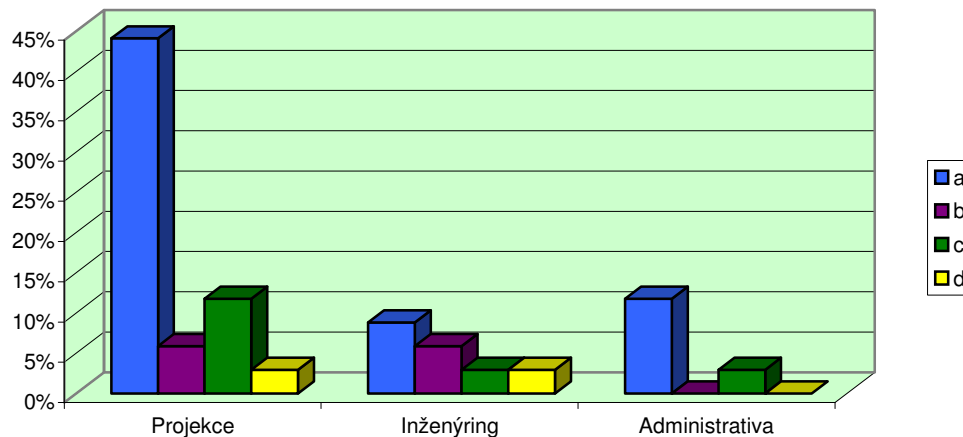
- a) diskutoval(a) o tom s nadřízeným
- b) pokusil(a) se změnit postup společnosti
- c) vyhýbal(a) se souhlasu s takovými praktikami
- d) nic

Tabulka č. 11: Postoj ke škodlivým praktikám firmy

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	15	44,12%	3	8,82%	4	11,76%	22	64,71%
b	2	5,88%	2	5,88%	0	0,00%	4	11,76%
c	4	11,76%	1	2,94%	1	2,94%	6	17,65%
d	1	2,94%	1	2,94%	0	0,00%	2	5,88%

Graf č. 11: Postoj ke škodlivým praktikám firmy v procentuálním vyjádření

Postoj ke škodlivým praktikám firmy



Výsledky a diskuse:

Celkem 22 pracovníků (64,71%) odpovědělo, že by o problému diskutovali s nadřízeným, 6 pracovníků (32%) z dotazovaných by se vyhýbalo souhlasu s takovými praktikami, 4 pracovníci (11,76%) by se pokusili změnit postup společnosti a 2 pracovníci (5,88%) by nedělali nic.

Myslím si, že fakt, že v případě zjištění škodlivých praktik by zaměstnanci diskutovali s nadřízenými, je potěšující. Na vyskytující se problém je třeba upozornit včas, aby se mu mohlo předejít, případně najít vhodné řešení. Významným prvkem etiky je žádoucí komunikace uvnitř podniku mezi lidmi navzájem, mezi vedoucími pracovníky a samozřejmě i komunikace obráceným směrem.

Otázka č. 12: Pokud by Vás nadřízený požádal, abyste lhaním zastřel(a) nějakou jeho chybu, pak byste:

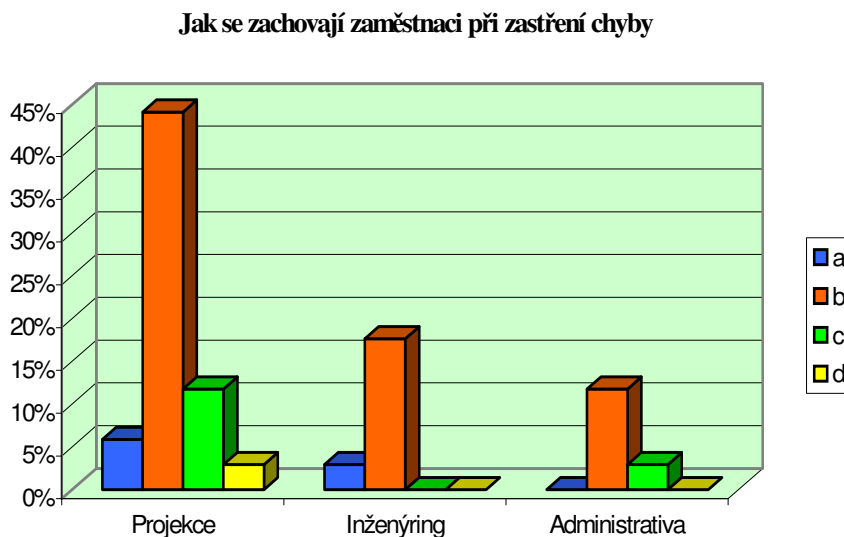
Alternativy:

- a) zalhal(a), ale pouze v tomto jediném případě
- b) dal(a) mu najevo, že považujete jeho žádost za nesprávnou
- c) lhal(a)
- d) odešel(a) ze zaměstnání

Tabulka č. 12: Chování při žádosti nadřízeného o zastření jeho chyby lhaním

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	2	5,88%	1	2,94%	0	0,00%	3	8,82%
b	15	44,12%	6	17,65%	4	11,76%	25	73,53%
c	4	11,76%	0	0,00%	1	2,94%	5	14,71%
d	1	2,94%	0	0,00%	0	0,00%	1	2,94%

Graf č. 12: Chování při žádosti nadřízeného o zastření jeho chyby lhaním v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z dotazníků vyplynulo, že pokud by byli projektanti požádáni svým nadřízeným, aby lhaním zastřeli nějakou jeho chybu, 15 z nich (44,12%) by dalo najevo, že jeho žádost považují za nesprávnou, 4 projektanti by zalhali (11,76%), 2 projektanti (5,88%) by zalhali pouze v tomto případě a jeden projektant (2,94%) by odešel ze zaměstnání. Ve středisku inženýringu by 6 pracovníků (17,65%) dalo najevo, že žádost nadřízeného považují za nesprávnou a jeden pracovník (2,94%) by výjimečně zalhal. Zaměstnanci střediska administrativy odpovídali zhruba stejně, jako zaměstnanci střediska inženýringu.

Výsledky grafu č. 12 svědčí o tom, že pracovníci středisek dobře vědí, že lhaním se věci neřeší, že se tím problém jenom komplikuje, nebo oddaluje jeho řešení. Pravda stejně vyjde dříve či později najevo. To je skutečný fakt, se kterým jistě všichni souhlasí. Myslím si, že pokud by lidem prošlo tzv. „první lhaní“, pravděpodobně by lhali i dále.

Otázka č. 13: Kde nebo u koho byste hledal(a) radu v případě etického dilematu při hledání správného chování podniku ?

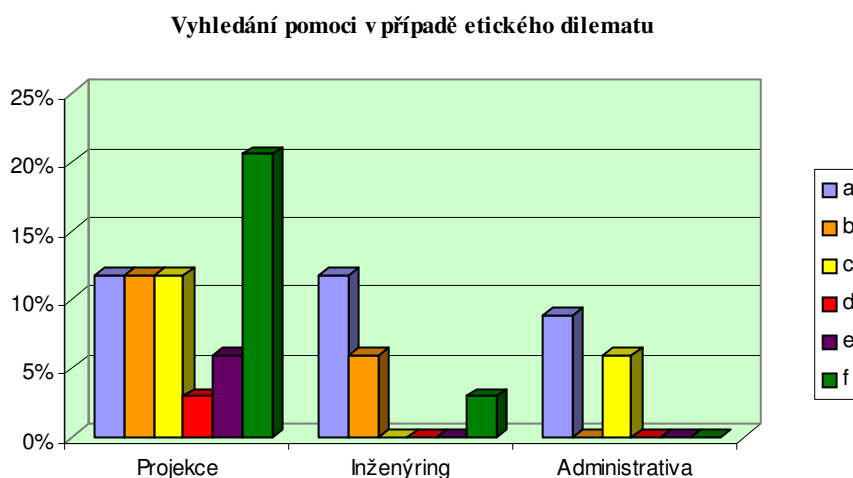
Alternativy:

- a) u svého právníka
- b) u přátel
- c) u obchodních přátel a společníků
- d) u osoby v podniku k tomu určené
- e) v odborném tisku
- f) sám u sebe – ve vlastních pravidlech chování

Tabulka č. 13: Vyhledání pomoci v případě etického dilematu

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	4	11,76%	4	11,76%	3	8,82%	11	32,35%
b	4	11,76%	2	5,88%	0	0,00%	6	17,65%
c	4	11,76%	0	0,00%	2	5,88%	6	17,65%
d	1	2,94%	0	0,00%	0	0,00%	1	2,94%
e	2	5,88%	0	0,00%	0	0,00%	2	5,88%
f	7	20,59%	1	2,94%	0	0,00%	8	23,53%

Graf č. 13: Vyhledání pomoci v případě etického dilematu v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z výsledků výzkumu je patrné, že z celkového počtu respondentů by v případě etického dilematu hledalo radu u svého právníka 11 respondentů (32,35%), 8 respondentů (23,53%) by vycházelo z vlastních pravidel chování. U obchodních přátel a společníků by se radilo 6 respondentů (17,65%), dva respondenti (5,88%) by hledali informace v odborném tisku a jeden (2,94%) u osoby v podniku k tomu určené.

Nejvíce pracovníků by se obrátilo na svého právníka, což považují za rozumný přístup, protože je to odborník k tomu určený. Je to jedna z možností, kde hledat pomoc při řešení etického dilematu. Ve středisku projekce se 7 pracovníků (20,59%) spoléhá samo na sebe a na svá pravidla chování. Dle mého názoru to není ideální postoj, protože co je etické pro jednoho, nemusí být etické pro druhé. Ve středisku inženýringu a administrativy by zaměstnanci spoléhali na svého právníka, protože předpokládají, že tomu rozumí, má dostatek podkladů a snad i zkušeností.

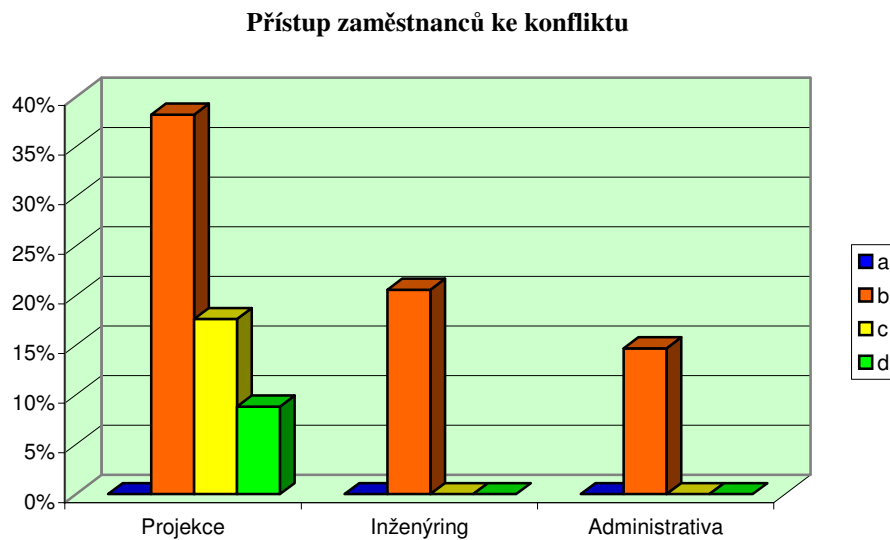
Otázka č. 14: Jak se zachováte, dostanete-li se s někým do konfliktu?

Alternativy:

- a) budu se snažit dosáhnout smíru za každou cenu
- b) budu se snažit dosáhnout smíru, ale nikoliv za každou cenu
- c) přistoupím na smír, navrhne-li ho druhá strana
- d) v žádném případě nepřistoupím na smír

Tabulka č. 14: Přístup zaměstnanců ke konfliktu

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
b	13	38,24%	7	20,59%	5	14,71%	25	73,53%
c	6	17,65%	0	0,00%	0	0,00%	6	17,65%
d	3	8,82%	0	0,00%	0	0,00%	3	8,82%

Graf č. 14: Přístup zaměstnanců ke konfliktu v procentuálním vyjádření**Výsledky a diskuse:**

Většina dotázaných respondentů – 25 (73,53%) odpověděla, že pokud by se dostali do konfliktu, snažili by se dosáhnout smíru, ale nikoliv za každou cenu. Zbývající alternativy (a,c,d) zaměstnanci označili pouze ve středisku projekce: 17,65% by v případě konfliktu přistoupilo na smír, pokud by ho navrhla druhá strana, a jen 8,82% by v žádném případě na smír nepřistoupilo.

Konflikt v podniku je poměrně běžná věc a má řadu významů. Konfliktem se obvykle rozumí nějaký ostrý spor, srážka, rozchod. Mezilidské konflikty patří k nejsilněji stresujícím faktorům vůbec. Je chvályhodné, že většina zaměstnanců by spor chtěla řešit, probrat konfliktní situaci s dotyčnou osobou a čestně se domluvit na řešení.

Odpovědi **a** a **d** označují dva extrémy, které však mohou v praxi někdy nastat. V prvním případě se může stát, že je něco pro podnik tak nutné, že jsou pracovníci schopni obětovat skoro cokoli. Naopak druhý extrém (v žádném případě nepřistoupit na smír) může nastat v situaci, kdy by přistoupení na příměří mělo za následek narušení chodu podniku. Upřednostňování těchto extrémů svědčí o neochotě naslouchat názorům druhých a přistupovat ke kompromisům. Odpověď **c** (přistoupím na smír, navrhne-li ho druhá strana) mi připadá jako alibismus. Počkám, až někdo jiný navrhne řešení konfliktu, a pak na něj přistoupím. Ale kdyby se ukázalo toto řešení jako špatné, nebyla by to moje vina, jelikož jsem ho přece nenavrhl! I když na druhou stranu může být

někdy součástí podnikové strategie vyčkat, s čím přijde druhá strana a podle toho se pak rozhodnout.

Otázka č. 15a): Jak se zachováte, když Vás nadřízený požádá o práci přesčas?

Alternativy:

- a) ano, vyjdu mu vstříc
- b) ano, budu požadovat odměnu za přesčas
- c) ano, budu požadovat náhradní volno
- d) ne

Otázka č. 15b): Je práce přesčas podle Vás etická?

Alternativy:

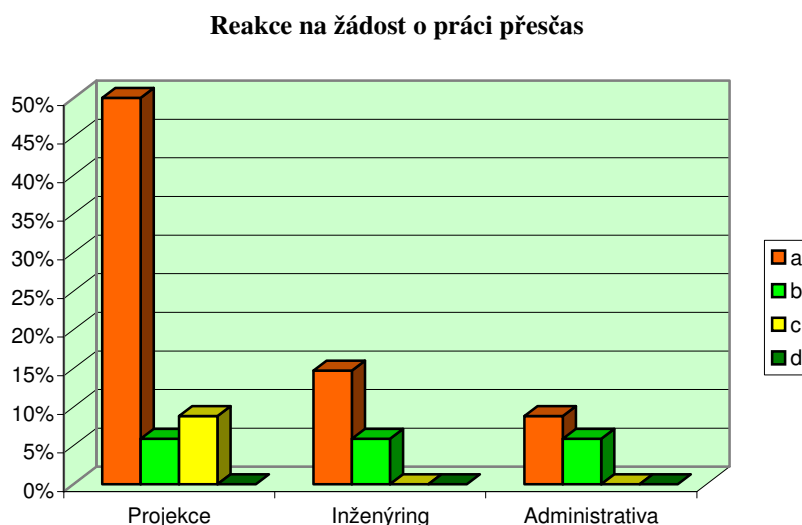
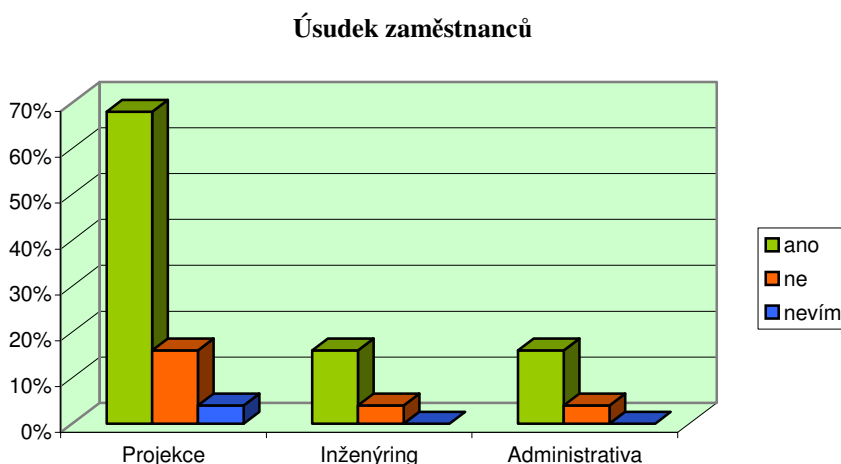
- a) ano
- b) ne
- c) nevím

Tabulka č. 15a): Reakce na žádost o přesčasovou práci

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	17	50,00%	5	14,71%	3	8,82%	25	73,53%
b	2	5,88%	2	5,88%	2	5,88%	6	17,65%
c	3	8,82%	0	0,00%	0	0,00%	3	8,82%
d	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Tabulka č. 15b): Úsudek zaměstnanců

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
ano	17	68,00%	4	16,00%	4	16,00%	11	44,00%
ne	4	16,00%	1	4,00%	1	4,00%	6	24,00%
nevím	1	4,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	32,00%

Graf č. 15a): Reakce na žádost o přesčas v procentuálním vyjádření**Graf č. 15b): Úsudek zaměstnanců v procentuálním vyjádření****Výsledky a diskuse:**

Z tabulky č. 15a je patrné, že by 25 zaměstnanců (73,53%) vyšlo vstříc zaměstnavateli a pracovalo by přesčas, aniž by od něj žádali odměnu nebo náhradní volno. Dalších 6 respondentů (17,65%) by žádalo odměnu a 3 respondenti (8,82%) by žádali náhradní volno.

Výsledky jsou velmi potěšující. Je patrné, že pracovníci chápou zaměstnavatele a jsou ochotni přijít do práce i ve svém pracovním volnu. Vysvětlují si to tím, že jim záleží na tom, aby práce byla včas odvedena. Projektová činnost je totiž závislá na stanoveném termínu dle smlouvy o dílo a nedá se tedy přesně odhadnout, jak dlouho se

na projektu bude pracovat, či jaké komplikace při jeho řešení mohou nastat. Další pracovníci uvedli, že by za přesčas požadovali hmotnou odměnu nebo náhradní volno. Nikdo neodpověděl, že by nebyl ochoten přijít, což svědčí o loajalitě vůči zaměstnavateli.

Navazující otázka č. 15b) zkoumala, jestli zaměstnanci pokládají za etické, aby je zaměstnavatel žádal o práci přesčas. Z výsledků je patrné, že 11 pracovníků (44,00%) to pokládá za etické, za neetické to považuje 6 respondentů (24,00%) a 8 respondentů (32,00%) uvedlo, že neví. Je možné, že se vyhýbali odpovědi.

Otázka č. 16: Co má pro Vás větší význam?

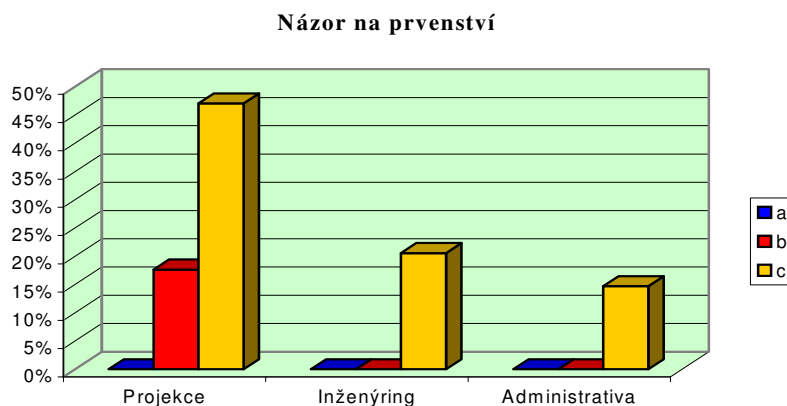
Alternativy:

- být první za každou cenu
- zůstat na stejném místě
- čestné vítězství

Tabulka č. 16: Názor na prvenství

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
b	6	17,65%	0	0,00%	0	0,00%	6	17,65%
c	16	47,06%	7	20,59%	5	14,71%	28	82,35%

Graf č. 16: Názor na prvenství v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Většina respondentů (28 = 82,35%) podle tabulky preferuje čestné vítězství. Zbýlých 6 respondentů (17,65%) uvedlo, že je pro ně důležité zůstat na stejném místě. Nikdo neuvedl jako hlavní motivaci být první za každou cenu.

Existují lidé, kteří jdou tzv. „přes mrtvoly“ a snaží se zajistit si úspěch i za cenu podvádění a lhaní. Naprostá většina našich respondentů však uvedla čestné vítězství, a tak by to z hlediska etiky mělo být. Ve středisku projekce 6 respondentů (17,65%) uvedlo, že chtějí zůstat na stejném místě. Vysvětlují si to tím, nemají žádný cíl, netouží po úspěchu ani slávě a jejich styl chování je neutrální, jak k sobě, tak k ostatním pracovníkům.

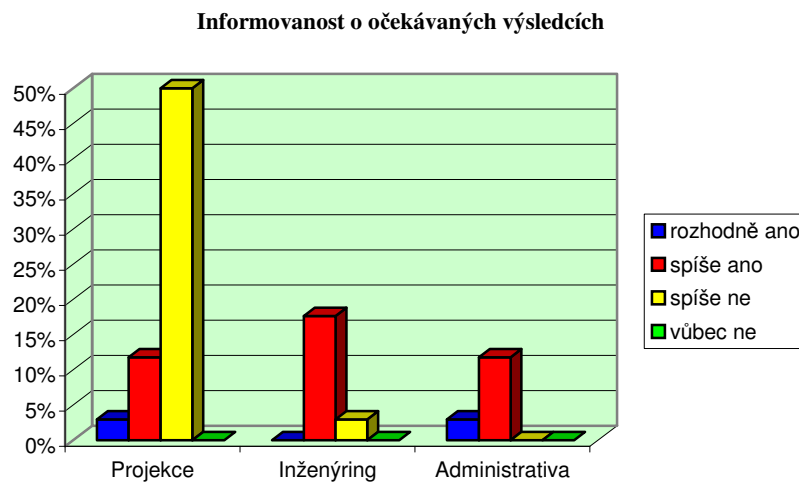
Otázka č. 17: Jste dodatečně informováni o pracovních výsledcích ve Vašem podniku?

Alternativy:

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

Tabulka č. 17 Informování o očekávaných výsledcích

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	1	2,94%	0	0,00%	1	2,94%	2	5,88%
spíše ano	4	11,76%	6	17,65%	4	11,76%	14	41,18%
spíše ne	17	50,00%	1	2,94%	0	0,00%	18	52,94%
vůbec ne	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 17: Informovanost o očekávaných výsledcích v procentuálním vyjádření**Výsledky a diskuse:**

Na otázku, zda jsou zaměstnanci dobře informováni o očekávaných výsledcích činnosti, odpovědělo záporně 52,94% všech pracovníků. Odpověď spíše ne zvolilo ve středisku projekce 17 pracovníků (50,00%), spíše ano 4 pracovníci (11,76%) a jeden pracovník (2,94%) uvedl, že je spokojen. Z výsledků je patrné, že ve středisku inženýringu je 6 respondentů (17,65%) spokojeno a jeden respondent (2,94%) je spíše nespokojen. Zaměstnanci střediska administrativy hodnotili sdělování výsledků kladně – odpověď spíše ano uvedli 4 respondenti (11,76%) a jeden respondent (2,94%) uvedl možnost rozhodně ano.

Na základě výsledků výzkumu se domnívám, že o pracovních výsledcích jsou informováni pouze vedoucí pracovníci. To dokazují výsledky zjištěné ve středisku projekce. Ve středisku inženýringu a administrativy je většina zaměstnanců informována na základě své činnosti. Inženýrská činnost spočívá v uzavírání smluv o dílo s investorem, středisko administrativy předkládá řediteli podniku měsíční závěrky o ziskovosti podniku.

Úspěch firmy závisí do značné míry na tom, nakolik jsou její zaměstnanci informováni o hlavních záměrech, cílech a důležitých opatřeních. Každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem se firma ubírá, jaký příspěvek k dosažení cíle jí svou prací poskytuje, jak se na celkových výsledcích podílí. Tato informovanost má vliv na jeho motivaci, na ochotu tvořivě se zapojit do plnění úkolů, na vědomí sounáležitosti s firmou a splnění jejich úkolů. Zaměstnance je nutné informovat včas a otevřeně

o všech záležitostech a procesech, které se ho týkají a které potřebuje ke své práci. K účelné a smysluplné informovanosti přispívá jasné a přehledné vnitřní uspořádání firmy, ujasnění pracovní náplně, pravomocí a odpovědnosti. Důležitý je i propracovaný vnitřní komunikační a informační systém firmy. Její vnitřní směrnice, kodexy, firemní tiskoviny, elektronická komunikace, telefony a porady na nejvyšší úrovni (Dytrt a kolektiv, 2006).

Otázka č. 18: Zajímáte se o osobní problémy svých spolupracovníků?

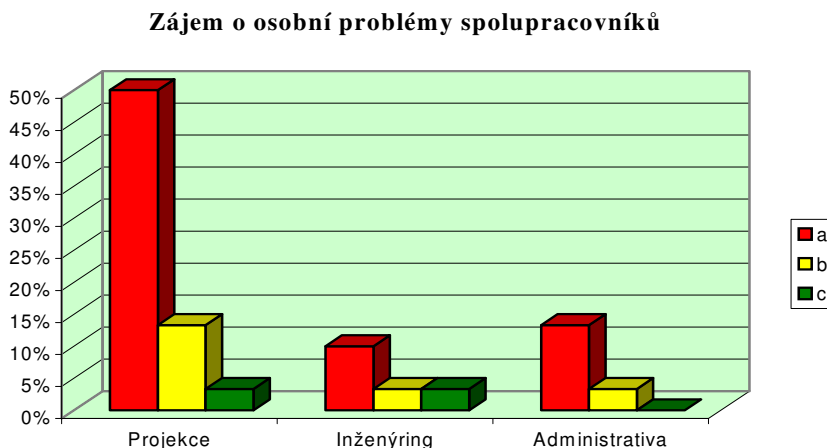
Alternativy:

- ne, považuji osobní problémy za soukromou věc, do které se bez souhlasu nechci vměšovat
- ano, ale nemám čas na to, abych se jimi blíže zabýval(a)
- ano a v mezích svých možností se jim snažím pomoci

Tabulka č. 18: Zájem o osobní problémy spolupracovníků

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
b	6	17,65%	0	0,00%	0	0,00%	6	17,65%
c	16	47,06%	7	20,59%	5	14,71%	28	82,35%

Graf č. 18: Zájem o osobní problémy spolupracovníků v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Většina respondentů (82,35%) uvedla, že se zajímá o osobní problémy spolupracovníků a v rámci svých možností se jim snaží pomoci. Dalších 17,65% dotazovaných uvedlo, že nemá čas na to, aby se cizími problémy blíže zabývalo. Nikdo neuvedl variantu, že se do osobních problémů spolupracovníků nechce vměšovat. Výsledky v jednotlivých střediscích odpovídaly celkovým výsledkům.

Větší část pracovníků tedy uvedla, že se zajímá o osobní problémy svých spolupracovníků a v rámci svých možností se jim snaží pomoci. Zdá se tedy, že empatie a ochota pomoci člověku v nesnázích je větší části dotazovaných vlastní.

Dobrý vedoucí by si měl umět najít čas na své podřízené a naslouchat jejich problémům pracovním i osobním, protože si tím získá jejich důvěru a upevní tak dobré vztahy na pracovišti. Ovšem není v jeho silách všem pomoci s řešením jejich problémů.

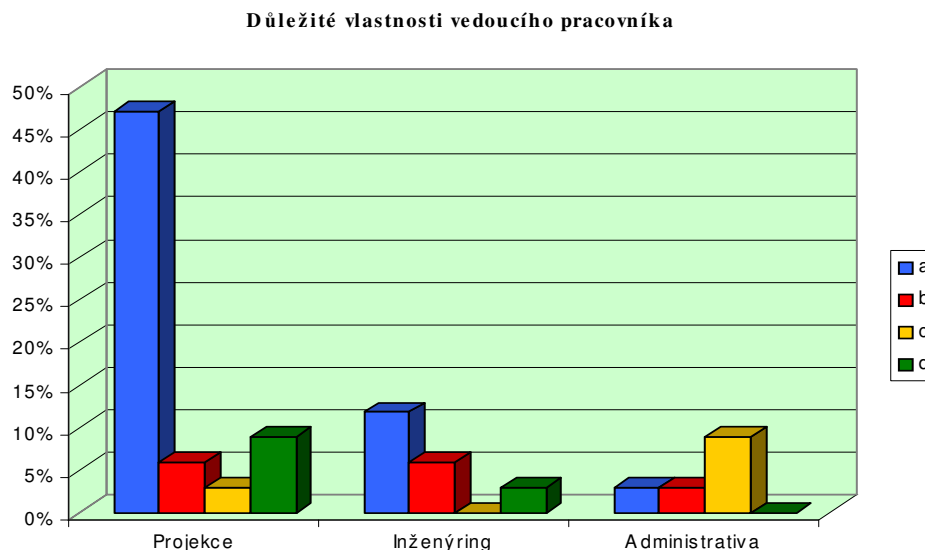
Otázka č. 19: Co je podle Vás důležité pro práci vedoucího pracovníka?

Alternativy:

- a) organizační a řídicí schopnosti
- b) poctivost a čestnost
- c) schopnost rychle se přizpůsobit
- d) profesní připravenost

Tabulka č. 19: Důležité vlastnosti vedoucího pracovníka

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	16	47,06%	4	11,76%	1	2,94%	21	61,76%
b	2	5,88%	2	5,88%	1	2,94%	5	14,71%
c	1	2,94%	0	0,00%	3	8,82%	4	11,76%
d	3	8,82%	1	2,94%	0	0,00%	4	11,76%

Graf č. 19: Důležité vlastnosti vedoucího pracovníka v procentuálním vyjádření**Výsledky a diskuse:**

V této otázce mohli pracovníci označit jen jednu z nabízených variant. Předpokládám, že vedoucí by měl mít do jisté míry všechny tyto vlastnosti. Z výsledků je patrné, že za nejdůležitější pokládá celkem 21 pracovníků (61,76%) organizační a řídicí schopnosti. Konkrétně ve středisku projekce 16 pracovníků (47,06%), ve středisku inženýringu 4 (11,76%) a ve středisku administrativy jeden pracovník (2,94%). Poctivost a čestnost za nejdůležitější pokládá celkem 5 respondentů (14,71%) a schopnost rychle se přizpůsobovat a profesní připravenost uvedli 4 pracovníci (11,76%).

Za nejdůležitější vlastnosti vedoucího pracovníka pokládá většina pracovníků organizační a řídicí schopnosti. Domnívám se, že vedoucí střediska má za úkol vytvářet, vést a udržovat pracovní tým. Vedení v sobě zahrnuje soustředění úsilí skupiny lidí na společný cíl. Pomáhá pohybu vpřed daným směrem, pohybu, jehož se dosáhne za pomoci jednotlivců, kteří jeden druhého doplňují a podporují. Za druhou nejdůležitější vlastnost považují zaměstnanci poctivost a čestnost. Souhlasím s nimi, protože poctivý a čestný člověk se obklopí také čestnými lidmi, což vede k pozitivním výsledkům z hlediska etického chování celé firmy.

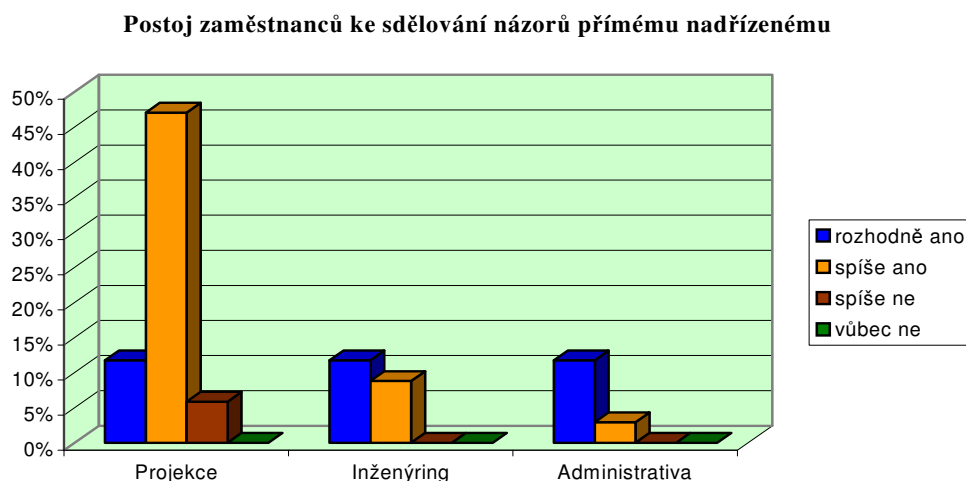
Otázka č. 20: Můžete svému nadřízenému bez obav sdělit svůj názor?

Alternativy:

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

Tabulka č. 20: Postoj zaměstnanců ke sdělování názorů přímému nadřízenému

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	4	11,76%	4	11,76%	4	11,76%	12	35,29%
spíše ano	16	47,06%	3	8,82%	1	2,94%	20	58,82%
spíše ne	2	5,88%	0	0,00%	0	0,00%	2	5,88%
vůbec ne	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 20: Postoj zaměstnanců ke sdělování názorů přímému nadřízenému v procentuálním vyjádření**Výsledky a diskuse:**

Na otázku, zda mohou bez obav sdělit nadřízenému svůj názor, odpovědělo rozhodně ano 12 respondentů (35,29%) a spíše ano 20 respondentů (58,82%). Dva

respondenti (5,88%) se domnívají, že svůj názor spíše sdělit nadřízenému nemohou. Ve střediscích se výsledky shodovaly s výsledky celkovými.

Výsledky vyplývající z průzkumu jsou velmi pozitivní. Většina zaměstnanců nemá obavu sdělit nadřízenému upřímně svůj názor. Domnívám se, že vzhledem ke každodennímu kontaktu se účastníci průzkumu se svými nadřízenými dobře znají a komunikace mezi nimi je bezproblémová. Přátelský a otevřený přístup nadřízených k řešení problémů a každodenních situací je důležitý právě proto, aby se zaměstnanci nebáli říci nahlas i nepříjemné skutečnosti, čímž by se zabránilo možným nedorozuměním a chybám při řešení úkolů.

Otázka č. 21: Myslíte si, že jste odměňován(a) úměrně Vašemu pracovnímu výkonu?

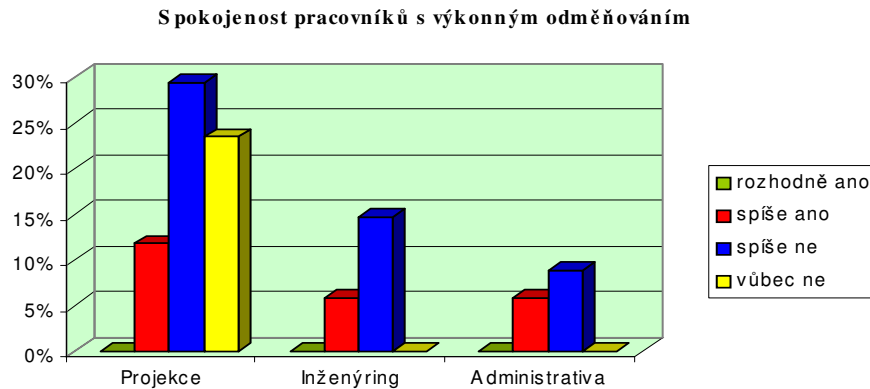
Alternativy:

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

Tabulka č. 21: Spokojenost pracovníků s výkonným odměňováním

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
spíše ano	4	11,76%	2	5,88%	2	5,88%	8	23,53%
spíše ne	10	29,41%	5	14,71%	3	8,82%	18	52,94%
vůbec ne	8	23,53%	0	0,00%	0	0,00%	8	23,53%

Graf č. 21: Spokojenost pracovníků s výkonným odměňováním v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Většina respondentů se domnívá, že není ohodnocena úměrně svému pracovnímu výkonu – 18 pracovníků (52,94%). Podrobnější analýza ukázala, že ve středisku projekce je spíše nespokojeno 10 pracovníků (29,41%), zcela nespokojeno 8 pracovníků (23,53%) a 4 pracovníci (11,76%) jsou spíše spokojeni. Ve středisku inženýringu je nespokojeno 5 pracovníků (14,71%) a spíše spokojeni 2 pracovníci (5,88%). Ve středisku projekce jsou spíše nespokojeni 3 pracovníci (8,82%) a spíše spokojeni 2 pracovníci (5,88%).

Celkové výsledky poukazují na značnou nespokojenost zaměstnanců s oceněním jejich práce. Souvisí to i s otázkou, zda jsou pracovníci dobře motivováni. Motivace pracovníků zahrnuje celou řadu stimulů a ohodnocení práce je jedním z nich.

Výsledky však mohou být také sporné. Na jedné straně mohou být nároky na platové ohodnocení pracovníků vysoké a v takovém případě výsledky neudávají skutečný obraz správného ohodnocení. Na druhé straně mohou být opravdu podhodnoceni, což poté vede ke snížení motivace a stimulace a absenci pocitu uspokojení z dobře vykonané práce. Může tak docházet k nižším pracovním výkonům, odchodům za lépe placenou prací atd.

O výkonové odměňování se jedná, jestliže část mzdy zaměstnance není předem zaručena, ale je závislá na jeho objektivně měřitelném výkonu či přínosu pro organizaci, nejlépe tak, že pro tento výkon jsou předem stanoveny určité cíle. Systémů výkonového odměňování lze konstruovat velké množství a žádný z nich není bez určitých nedostatků. Praxe však ukazuje, že vhodně koncipované systémy výkonového

odměňování se mohou stát účinným nástrojem zvýšení pracovní motivace vedoucí k růstu produktivity i pracovní spokojenosti zaměstnanců (Urban, 2005).

Otázka č. 22: Dosavadní formy motivace v podniku považujete za:

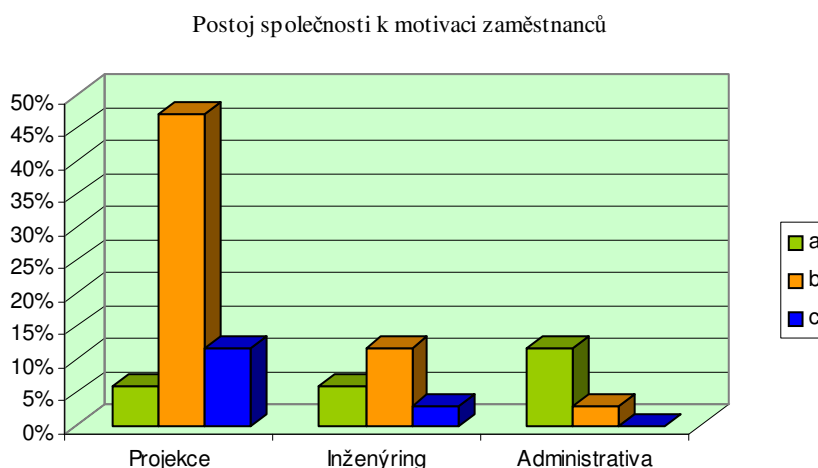
Alternativy:

- a) formální, nepostačující k aktivitě
- b) málo propracované, částečně přínosné
- c) dobře organizované, splňující cíle

Tabulka č. 22: Postoj společnosti k motivaci zaměstnanců

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	2	5,88%	2	5,88%	4	11,76%	8	23,53%
b	16	47,06%	4	11,76%	1	2,94%	21	61,76%
c	4	11,76%	1	2,94%	0	0,00%	5	14,71%

Graf č. 22: Postoj společnosti k motivaci zaměstnanců v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Ve výzkumu označilo 21 dotázaných osob (61,76%) dosavadní motivaci za málo propracovanou a 8 respondentů (23,53%) za formální a nepostačující k aktivitě.

Pět respondentů ji považuje za dobře organizovanou a splňující cíle. Ve středisku projekce 16 dotázaných (47,06%) a ve středisku inženýringu 4 dotázaní (11,76%) považují motivaci pouze za částečně přínosnou. Ve středisku administrativy označili 4 respondenti (11,76%) motivaci za formální a nepostačující k aktivitě.

Většina dotázaných odpověděla negativně, čili, že dosavadní motivace je málo propracovaná a má pouze částečný přínos pro jejich práci. Danou situaci hodnotím jako nepříznivou. Motivovanost pracovníků hraje klíčovou roli v otázce jejich dalšího setrvání ve firmě. Pokud je motivovanost nedostatečná nebo zcela schází, ztrácejí pracovníci o svou práci zájem a mnohdy uvažují o změně zaměstnání.

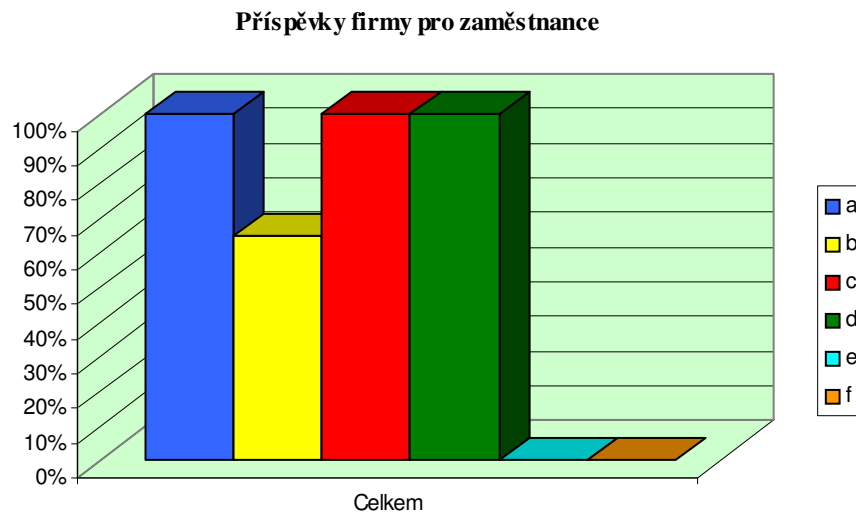
Otázka č. 23: Přispívá Vám podnik na :

Alternativy:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------|
| a) stravování – stravovací kupóny | d) věrnostní prémie |
| b) penzijní připojištění | e) ošatné |
| c) zvýšení počtu dnů dovolené | f) jiné |

Tabulka č. 23: Příspěvky firmy pro své zaměstnance

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	22	100%	7	100%	5	100%	34	100%
b	15	68%	3	43%	4	80%	22	65%
c	22	100%	7	100%	5	100%	34	100%
d	22	100%	7	100%	5	100%	34	100%
e	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
f	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Graf č. 23: Příspěvky firmy pro své zaměstnance v procentuálním vyjádření**Výsledky a diskuse:**

Z výsledků uvedených v tabulce č. 23 vyplývá, že zaměstnavatel přispívá všem zaměstnancům (100%) na stravování, uděluje věrnostní prémie a přidává dny dovolené navíc. Příspěvek na penzijní připojištění je poskytován 15 respondentům (68%) ve středisku projekce, ve středisku inženýringu 3 respondentům (3%) a ve středisku administrativy 4 respondentům (80%). Poslední dvě možnosti „ošatné“ a „jiné“ nikdo nevedl.

Když porovnám výsledky uvedené v tabulce s kapitolou 3.8.1 Hlavní body motivačního programu, tak příspěvky, které byly zaměstnanci uváděny, firma skutečně poskytuje, což svědčí o jejich pravdomlupnosti. Příspěvek na stravování je jeden z nejběžnějších způsobů příspěvků zaměstnancům. Zaměstnavatel si je může dát do nákladů a tím snížit daňový základ, takže by bylo škoda toho nevyužít. Počet stravenek je vždy dán počtem pracovních dní v měsíci.

Příspěvek na penzijní připojištění není využit všemi zaměstnanci, tento příspěvek je zatím poměrně nový a ne všichni ho využívají.

Dny dovolené navíc dostávají všichni pracovníci. Je to příspěvek, který se těší u zaměstnanců velké oblibě.

Věrnostní prémie dostávají opět všichni zaměstnanci při příležitosti svých narozenin. Málokterá firma z „dřívějších“ dob zachovala tuto tradici. Zaměstnavatel přispívá menším dárkem v hodnotě 300,- Kč na každého zaměstnance. Dá se říct, že je to účinný způsob, jak dát zaměstnanci najevo, že je důležitou součástí podniku.

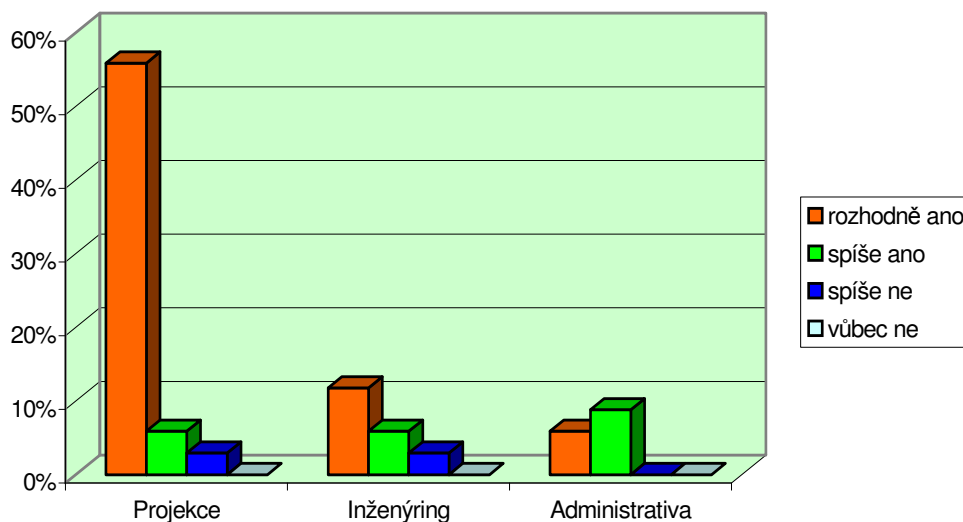
Otázka č. 24: Jste spokojeni s kolektivem na pracovišti?

Alternativy:

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

Tabulka č. 24: Spokojenost s kolektivem na pracovišti

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	19	55,88%	4	11,76%	2	5,88%	25	73,53%
spíše ano	2	5,88%	2	5,88%	3	8,82%	7	20,59%
spíše ne	1	2,94%	1	2,94%	0	0,00%	2	5,88%
vůbec ne	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 24: Spokojenost s kolektivem na pracovišti v procentuálním vyjádření**Spokojenost s pracovním kolektivem**

Výsledky a diskuse:

Výsledky dávají jednoznačně najevo, že většina respondentů je spokojena s pracovním kolektivem. Ze všech dotázaných osob 25 respondentů (73,53%) uvedlo, že je rozhodně spokojeno. Spíše spokojeno je 7 respondentů (20,59%) a spíše nespokojeni 2 respondenti (5,88%). Rozhodně spokojených je ve středisku projekce 19 respondentů (55,88%), ve středisku inženýringu 4 respondenti (11,76%) a ve středisku administrativy 2 respondenti (5,88%).

Dobrý pracovní kolektiv je důležitým faktorem nejen pro výkon a motivaci pracovníků, ale i pro výkon firmy a vztahy mezi pracovníky, zákazníky a investory. Je velice důležité, aby zejména projektanti byli schopni mezi sebou vycházet, protože pracují společně na projektech. Dále je nezbytná propojenost ostatních středisek. Myslím, že vztahy jsou ve firmě kamarádké, otevřené. Zaměstnanci jsou tak více stmeleni, tím pádem je jejich spolupráce dobrá i při řešení úkolů, čímž dosahují výborných výsledků.

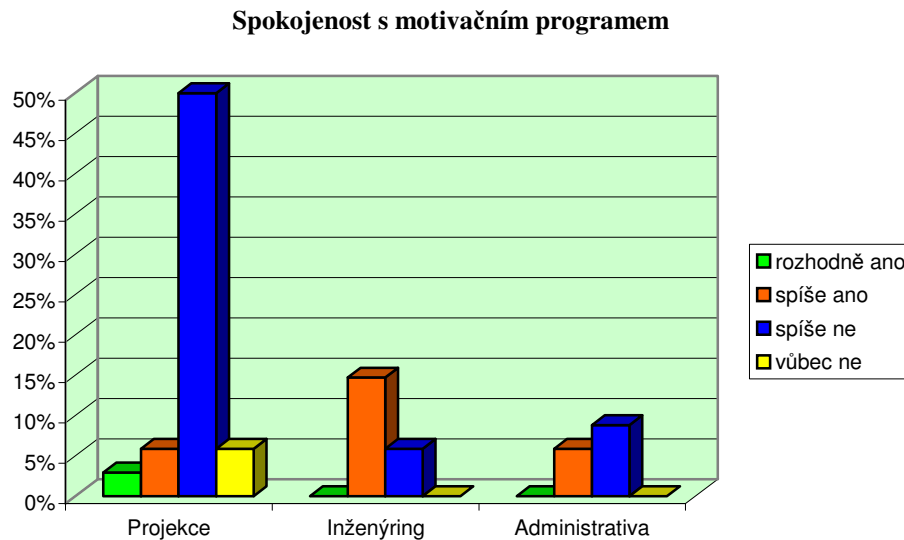
Otázka č. 25: Jste spokojen(a) s motivačním programem zaměstnavatele?

Alternativy:

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

Tabulka č. 25: Spokojenost s motivačním programem

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	1	2,94%	0	0,00%	0	0,00%	1	2,94%
spíše ano	2	5,88%	5	14,71%	2	5,88%	9	26,47%
spíše ne	17	50,00%	2	5,88%	3	8,82%	22	64,71%
vůbec ne	2	5,88%	0	0,00%	0	0,00%	2	5,88%

Graf č. 25: Spokojenost s motivačním programem v procentuálním vyjádření**Výsledky a diskuse:**

Většina z celkového počtu respondentů – 22 (64,71%) odpověděla, že je spíše nespokojena s motivačním programem firmy. Ve středisku projekce to bylo 17 dotázaných (50%), ve středisku inženýringu 2 dotázaní (5,58%) a ve středisku administrativy 3 dotázaní (8,82%). Odpověď spíše ano uvedlo celkem 9 respondentů (26,47%). Z toho ve středisku projekce 2 respondenti (5,88%), ve středisku inženýringu 5 (14,71%) a ve středisku administrativy 2 respondenti (5,88%). Odpověď vůbec ne označili pouze 2 respondenti (5,88%) a to jen ve středisku projekce.

Z celkového hlediska tedy spokojenost s motivačním programem v podniku není příliš vysoká. Největší nespokojenost se vyskytuje ve středisku projekce. Vysvětlují si to tím, že v podniku není motivační program detailně propracován. Firma na něj není příliš zaměřena, a proto je zanedbán a funguje jen formálně. Osobně stimulační program považují za jeden ze způsobů, jak zaměstnance motivovat k lepším výkonům, což přispívá ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců.

Otázka č. 26: Co Vás motivuje a stimuluje?

Výrok:

- a) č.1 Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě ...
- b) č.2 Dobrá atmosféra uvnitř firmy je pro mě...

- c) č.3 Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě...
- d) č.4 Možnost rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti je pro mě ...
- e) č.5 Pocit vlastní důležitosti je pro mě ...
- f) č.6 Být ostatními uznáván je pro mě ...
- g) č.7 Příležitost k nezávislému myšlení...
- h) č.9 Program vedlejších výhod je pro mě ...
- i) č.10 Dobrá mzda je pro mě ...
- j) č.12 Dobrá odměna je pro mě ...
- k) č.13 Pravidelný platový postup je pro mě ...

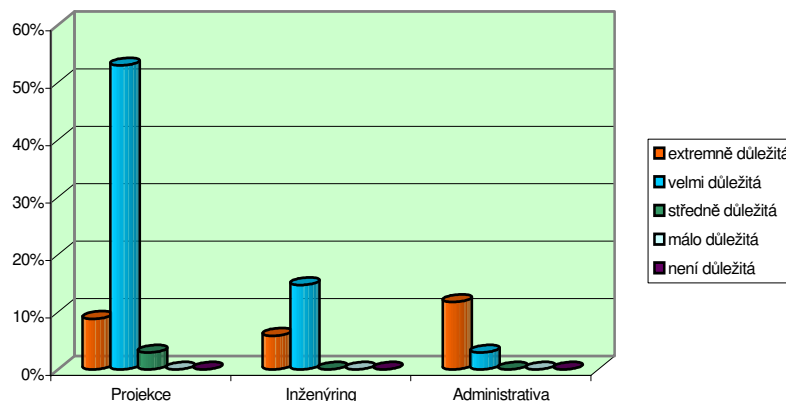
Podotázka č. 1 Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě ...

Tabulka č. 26 - podotázky č.1: Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě ...

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
extremně důležitá	3	8,82%	2	5,88%	4	11,76%	9	26,47%
velmi důležitá	18	52,94%	5	14,71%	1	2,94%	24	70,59%
středně důležitá	1	2,94%	0	0,00%	0	0,00%	1	2,94%
málo důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
není důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 26 - podotázky č.1: Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě ...v %

Dobrá spolupráce s kolegy



Výsledky a diskuse:

Dobrá spolupráce je velmi důležitá pro 24 respondentů (70,59%). Za extrémně důležitou ji považuje 9 respondentů (26,47%), pro jednoho respondenta (2,94%) je středně důležitá a pro nikoho ze zaměstnanců není málo důležitá či nedůležitá.

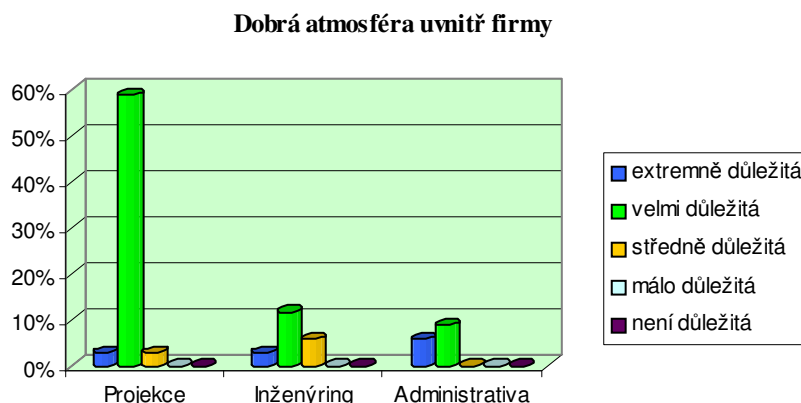
Jednotlivá střediska musí mezi sebou spolupracovat hlavně při velkých zakázkách. Pracovníci se podílejí na dílčích částech projektu nejen v projekčním středisku, ale i ve střediscích inženýringu a administrativy. Např. při vyřizování stavebního povolení, žádosti o stanoviska, technických zpráv apod.

Dobrá spolupráce kolektivu je důležitým faktorem pro výkon a motivaci pracovníků, ale i pro výkon firmy a její image na veřejnosti. Dobrá skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně na dosažení svých skupinových cílů, sama reguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby. Aby byla spolupráce na pracovišti týmová a kvalitní, měla by splňovat tyto požadavky: skupinové cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům skupiny; všechny vztahy jsou otevřené; v jednání se členy skupiny se postupuje spravedlivě; problémy, které vznikají se řeší; pokud je to možné, stanovuje se odpovědnost konkrétních lidí za konkrétní úkoly.

Podotázka č. 2 Dobrá atmosféra uvnitř firmy je pro mě...**Tabulka č. 26 - podotázky č. 2: Dobrá atmosféra uvnitř firmy je pro mě...**

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
extrémně důležitá	1	2,94%	1	2,94%	2	5,88%	4	11,76%
velmi důležitá	20	58,82%	4	11,76%	3	8,82%	27	79,41%
středně důležitá	1	2,94%	2	5,88%	0	0,00%	3	8,82%
málo důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
není důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 26 - podotázky č. 2: Dobrá atmosféra uvnitř firmy je pro mě... v %

**Výsledky a diskuse:**

Průzkum ukázal, že pro 27 dotázaných (79,41%) je možnost rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti velmi důležitá, pro 4 dotázané (11,76%) je extrémně důležitá. Za středně důležitou ji považují 3 dotázaní (8,82%). Žádný respondent neuvedl, že by pro něj byla přátelská atmosféra na pracovišti málo důležitá, či nedůležitá.

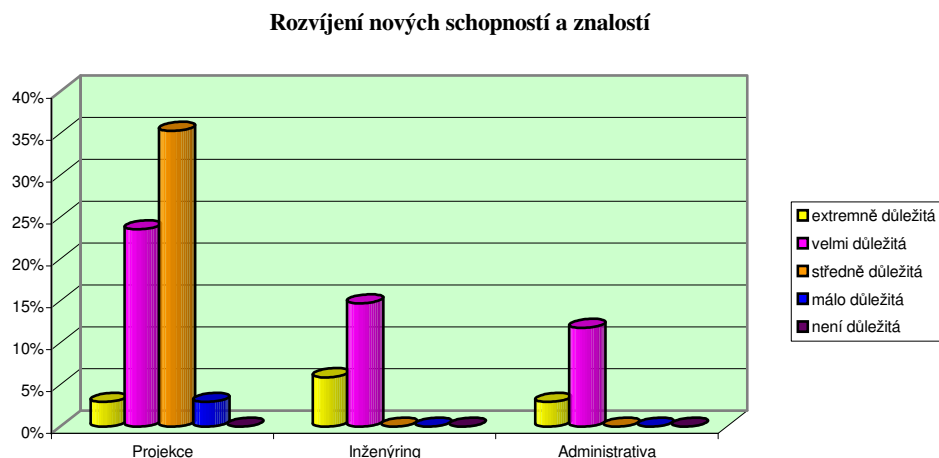
Navazování kontaktů a vytváření vztahů s druhými osobami patří k přirozené povaze člověka. Podle mého názoru má atmosféra ve firmě profesionálně – pracovní charakter, ale je zároveň přátelská a uvolněná. Tam, kde panuje dobrá atmosféra, se pracuje beze stresu a obav ze špatně vykonané práce.

Podotázka č. 3 Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě...

Tabulka č. 26 - podotázky č.3: Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě...

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
extremně důležitá	1	2,94%	2	5,88%	1	2,94%	4	11,76%
velmi důležitá	8	23,53%	5	14,71%	4	11,76%	17	50,00%
středně důležitá	12	35,29%	0	0,00%	0	0,00%	12	35,29%
málo důležitá	1	2,94%	0	0,00%	0	0,00%	1	2,94%
není důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 26 - podotázky č. 3: Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě... v %



Výsledky a diskuse:

Z celkového počtu 34 respondentů je rozvoj nových schopností a znalostí velmi důležitý pro 17 (50,00%). Středně důležitý je pro 12 respondentů (35,29%), extrémně důležitý pro 4 (11,76%) a málo důležitá pro jednoho respondenta (2,94%). Z výsledků ve středisku projekce vyplývá, že rozvoj znalostí a schopností považuje za středně důležitý 35,29% dotazovaných. Ve středisku inženýringu je považován za velmi důležitý ve 14,71% a ve středisku administrativy v 11,76%.

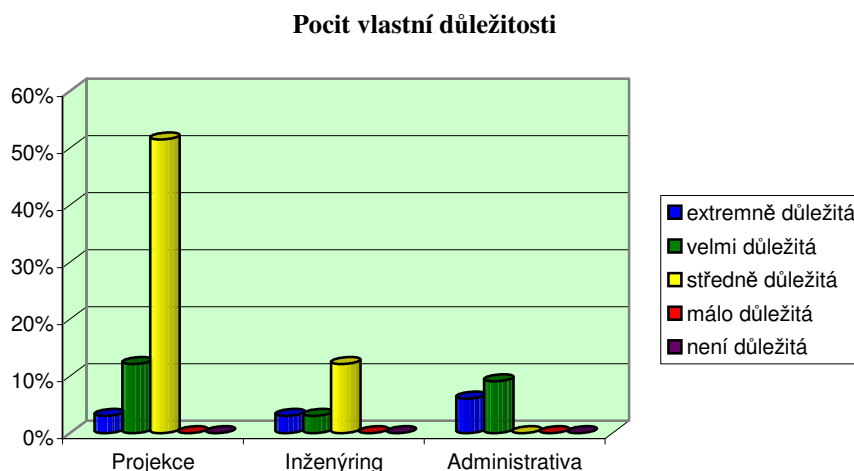
Z grafu je na první pohled zřejmé, že naprostá většina zaměstnanců na sobě ráda a ochotně pracuje, což je velmi pozitivní pro další vývoj podniku. Vedoucí středisek by se proto měli snažit vyhovět přání svých spolupracovníků a zahrnout tento fakt do motivačních prvků.

Podotázka č. 4 Pocit vlastní důležitosti je pro mě ...

Tabulka č. 26 - podotázky č. 4: Pocit vlastní důležitosti je pro mě ...

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
extremně důležitá	1	3,03%	1	3,03%	2	6,06%	4	12,12%
velmi důležitá	4	12,12%	1	3,03%	3	9,09%	8	24,24%
středně důležitá	17	51,52%	4	12,12%	0	0,00%	21	63,64%
málo důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
není důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 26 - podotázky č. 4: Pocit vlastní důležitosti je pro mě ... v %

**Výsledky a diskuse:**

Pocit vlastní důležitosti je pro většinu dotazovaných (21 = 63,64%) středně důležitý. Dalších 8 dotázaných (24,24%) ho pokládá za velmi důležitý, 4 dotázaní (12,12%) za extrémně důležitý. Nikdo neuvedl možnost málo důležitý či nedůležitý.

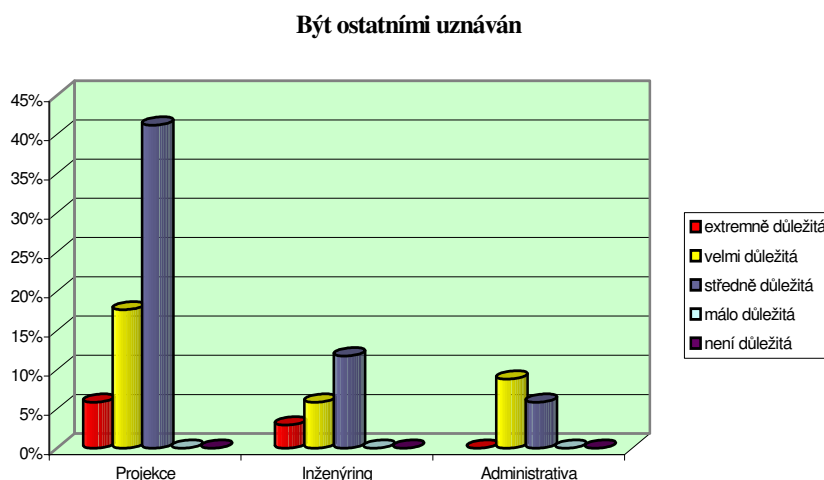
Celkově lze říci, že významné stimulační účinky má situace, kdy zaměstnavatel dá zaměstnanci najevo jeho důležitost pro podnik a uzná jeho práci. Péče o pracovní podmínky vyvolává u pracovníka pocit, že na jeho práci velmi záleží, že je pro firmu důležitý, že ho ocení a naopak.

Podotázka č. 5 Být ostatními uznáván je pro mě ...

Tabulka č. 26 - podotázky č. 5: Být ostatními uznáván je pro mě ...

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
extremně důležitá	2	5,88%	1	2,94%	0	0,00%	3	8,82%
velmi důležitá	6	17,65%	2	5,88%	3	8,82%	11	32,35%
středně důležitá	14	41,18%	4	11,76%	2	5,88%	20	58,82%
málo důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
není důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 26 - podotázky č. 5: Být ostatními uznáván je pro mě ... v %



Výsledky a diskuse:

Pro více než polovinu dotázaných (58,82%) je středně důležité, aby byli uznáváni ostatními. Za velmi důležité to považuje 11 dotázaných (32,35%). Extremní důležitost tomu přisuzují pouze 3 respondenti (8,82%). Obě zbývající možnosti žádný respondent nevedl.

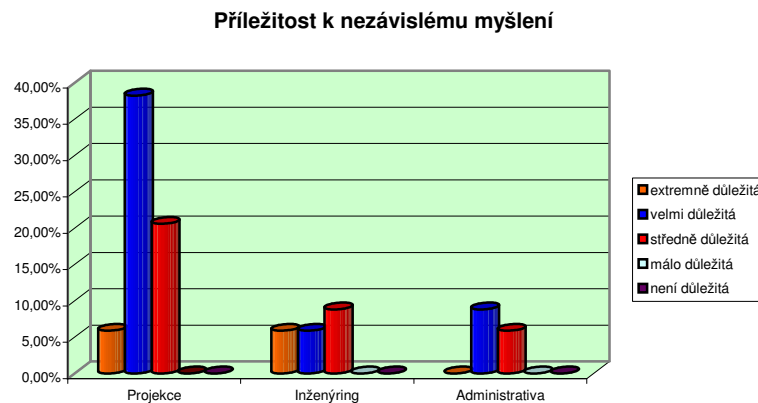
Nejvýznamnější vnitřní motivy práce jsou: potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace. Dobré vztahy v pracovním týmu a pocit vlastní důležitosti zvyšují výkonnost člověka a tím i celého podniku.

Podotázka č. 6 Příležitost k nezávislému myšlení...

Tabulka č. 26 - podotázky č. 6: Příležitost k nezávislému myšlení...

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
extremně důležitá	2	5,88%	2	5,88%	0	0,00%	4	11,76%
velmi důležitá	13	38,24%	2	5,88%	3	8,82%	18	52,94%
středně důležitá	7	20,59%	3	8,82%	2	5,88%	12	35,29%
málo důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
není důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 26 - podotázky č. 6: Příležitost k nezávislému myšlení... v %



Výsledky a diskuse:

Příležitost k nezávislému myšlení je velmi důležitá pro 18 pracovníků (52,94%). Za středně důležitou ji považuje 12 pracovníků (35,29%) a za extrémně důležitou 4 pracovníci (11,76%). Žádný pracovník neuvedl, že je pro něj málo důležitá či zcela nedůležitá.

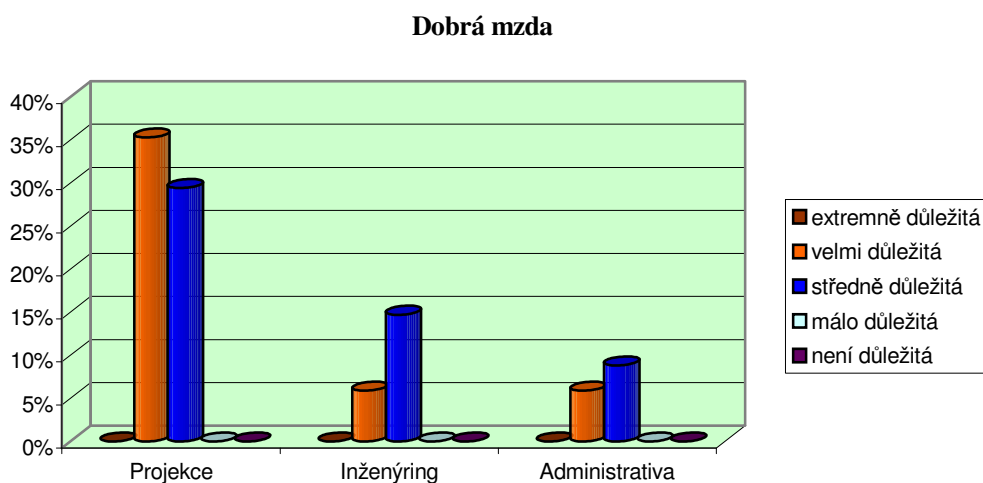
V práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje, co, kdy a jak bude vykonávat. Ve středisku projekce je kladen důraz zejména na tvůrčí myšlení, které je třeba při hledání nejlepšího řešení pro investora. Důležitou roli hrají vedoucí středisek, kteří jsou ochotni naslouchat svým spolupracovníkům a dále celkové mezilidské vztahy. Zaměstnanci jsou povinni při práci dodržovat stavební normy, vhodné pracovní postupy a řídit se platnými právními předpisy.

Podotázka č. 7 Dobrá mzda je pro mě ...

Tabulka č. 26 - podotázky č. 7: Dobrá mzda je pro mě ...

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
extremně důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
velmi důležitá	12	35,29%	2	5,88%	2	5,88%	16	47,06%
středně důležitá	10	29,41%	5	14,71%	3	8,82%	18	52,94%
málo důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
není důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 26 - podotázky č. 7: Dobrá mzda je pro mě ... v %

**Výsledky a diskuse:**

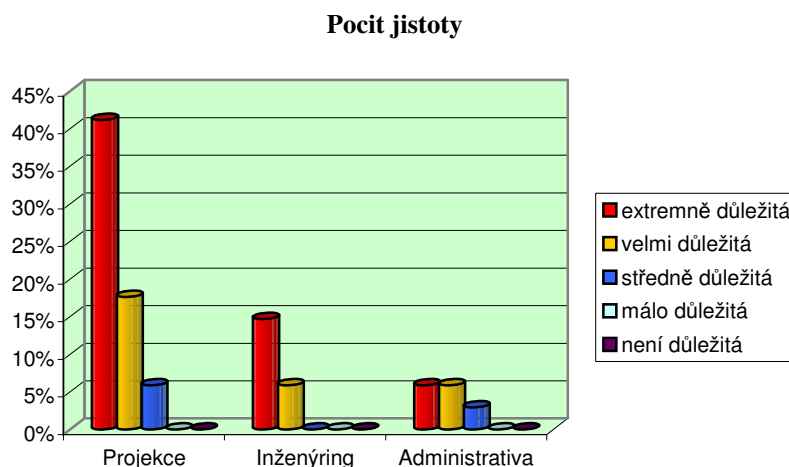
Dobrá mzda je středně důležitá pro polovinu dotázaných 18 (52,94%) a velmi důležitá pro 16 dotázaných (47,06%). Jiné možnosti nebyly uvedeny.

Je zřejmé, že dobrá mzda hraje z hlediska spokojenosti zaměstnanců velkou roli. Je jisté, že je velmi silným stimulačním i motivačním prostředkem, který napomáhá spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i jejich většímu pracovnímu nadšení.

Podotázka č. 8 Pocit jistoty zaměstnání je pro mě...

Tabulka č. 26 - podotázky č. 8: Pocit jistoty zaměstnání je pro mě...

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
extremně důležitá	14	41,18%	5	14,71%	2	5,88%	21	61,76%
velmi důležitá	6	17,65%	2	5,88%	2	5,88%	10	29,41%
středně důležitá	2	5,88%	0	0,00%	1	2,94%	3	8,82%
Málo důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Není důležitá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 26 - podotázky č. 8: Pocit jistoty zaměstnání je pro mě... v %**Výsledky a diskuse:**

Z grafu vyplývá, že 21 respondentů (61,76%) uvedlo, že je pro ně jistota zaměstnání extrémně důležitá. Velmi důležitá je pro 10 dotázaných (29,41%) a pro zbytek (3 = 8,82%) středně důležitá. Žádný zaměstnanec neuvedl zbývající možnosti.

Z výzkumu vyplývá, že je pocit jistoty zaměstnání vůbec nejsilnějším motivačním i stimulačním prvkem. Nejvíce respondentů zvolilo právě u tohoto výroku možnost extrémně důležitá. Zde hraje velkou roli strach ze ztráty zaměstnání. Vycházím z dotazníkové otázky č. 2, ze které vyplynulo, že většina zaměstnanců firmy je středního až staršího věku. Proto by pro ně bylo obtížnější hledat si případně novou práci v oboru.

Otázka č. 27: Máte možnost dalšího vzdělávání v podniku?

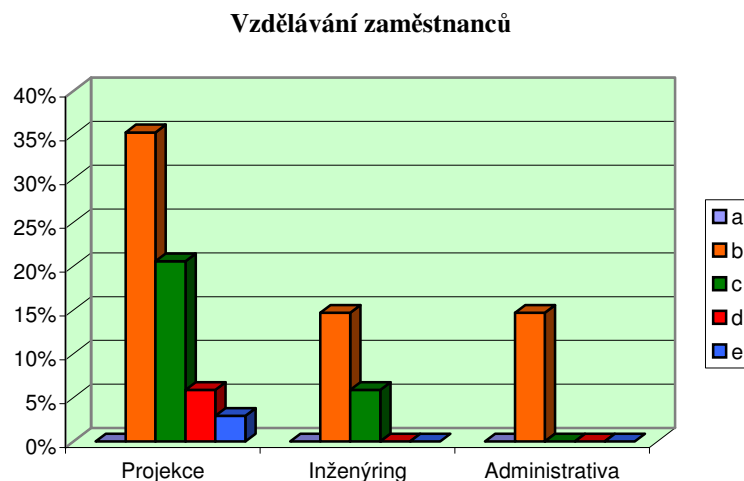
Alternativy:

- a) školení v rámci podniku
- b) školení v odborných seminářích
- c) výstavy a veletrhy
- d) školení obchodními zástupci v oboru stavebnictví
- e) žádné

Tabulka č. 27: Vzdělávání zaměstnanců

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
b	12	35,29%	5	14,71%	5	14,71%	22	64,71%
c	7	20,59%	2	5,88%	0	0,00%	9	26,47%
d	2	5,88%	0	0,00%	0	0,00%	2	5,88%
e	1	2,94%	0	0,00%	0	0,00%	1	2,94%

Graf č. 27: Vzdělávání zaměstnanců v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z výsledků je patrné, že nejvíce pracovníků (64,71%) se vzdělává na odborných seminářích, 9 pracovníků (26,47%) uvedlo jako formu vzdělávání návštěvy veletrhů a výstav, 2 pracovníci (5,88%) jsou vzděláváni obchodními zástupci v oboru stavebnictví a jeden pracovník (2,94%) se dále nevzdělává.

Je na firmě, zda poskytne svým zaměstnancům přístup ke vzdělávání. Je to investice, která může zvýšit kvalitu práce po odborné stránce, na druhé straně však může být i ztrátová. Dobře zaškolení zaměstnanci totiž mohou odcházet z podniku k jiným firmám motivováni vyššími výdělky.

Z výsledků výzkumů je zřejmé, že ve středisku projekce slouží k doplňování vzdělání zejména semináře, výstavy a veletrhy a zaškolení odbornými zástupci. Je to zejména proto, že se stále vylepšuje technologie stavebních materiálů a obchodní zástupci předpokládají, že projektanti mohou zahrnout jejich materiály do svých

projektů. Dále některé stavební a výstavní veletrhy nabízejí vstupenky zdarma. Ve středisku inženýringu se jedná zejména o semináře vztahující se k právním předpisům. Ve středisku administrativy převládají odborné semináře ke změnám v účetnictví dle zákona.

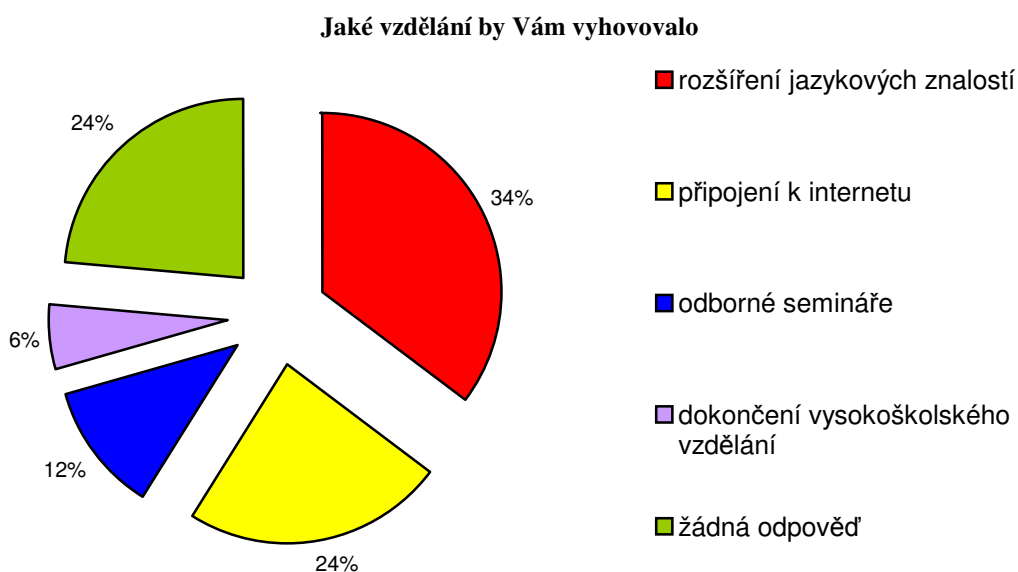
Otázka č. 28: Jaké vzdělávání by Vám vyhovovalo?

Alternativy: pouze vypisovací

Tabulka č. 28: Jaké vzdělávání by Vám nejlépe vyhovovalo?

Vypisovací otázka č. 28	Celkem za tři střediska	
	Počet	%
rozšíření jazykových znalostí	12	35,29%
připojení k internetu	8	23,53%
odborné semináře	4	11,76%
dokončení vysokoškolského vzdělání	2	5,88%
žádná odpověď	8	23,53%

Graf č. 28: Jaké vzdělávání by Vám nejlépe vyhovovalo v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Zde měli zaměstnanci vypsát, které vzdělávání by jim vyhovovalo, bohužel ne všichni odpověděli – jen 8 respondentů (23,53%). Překvapilo mě, že pokud mají zaměstnanci něco vyjádřit vlastními slovy, tak to mnozí neučiní. Ti, kteří odpověděli, nejčastěji uváděli doplnění jazykových znalostí – 12 respondentů (35,29%), i když v oboru to není nutností, ale spíše trendem. Některé firmy svým zaměstnancům na jazykové kurzy finančně přispívají. Dalším požadavkem bylo internetové připojení k počítači, což uvedlo 8 respondentů (23,53%). Dva zaměstnanci (5,88%) uvedli, že by si rádi dokončili dálkově vysokoškolské vzdělání.

Firemní internet je využíván na jednom počítači, který je k tomu určen. Zaměstnavatel se tím snaží zamezit tomu, aby pracovníci v pracovní době vyřizovali soukromé e-maily, stahovali si filmy, hudbu a další zajímavosti. Dalším problémem je zavírování počítačů a následná ztráta dat. Zaměstnavatel se domnívá, že by se zaměstnanci chovali neeticky a porušovali by pracovní povinnosti. Proto zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům přístup na internetu pouze na jednom pracovišti.

Zaměstnavatel dále umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání v odborných seminářích a na vysokých školách. Výhodou je např. pohyblivá pracovní doba. Pokud se zaměstnanci chtějí dále vzdělávat a plnit své pracovní povinnosti, je jim to umožněno.

Otázka č. 29 Jaký je Váš vztah ke změnám v podniku? S jakým z hesel se nejspíše ztotožníte?

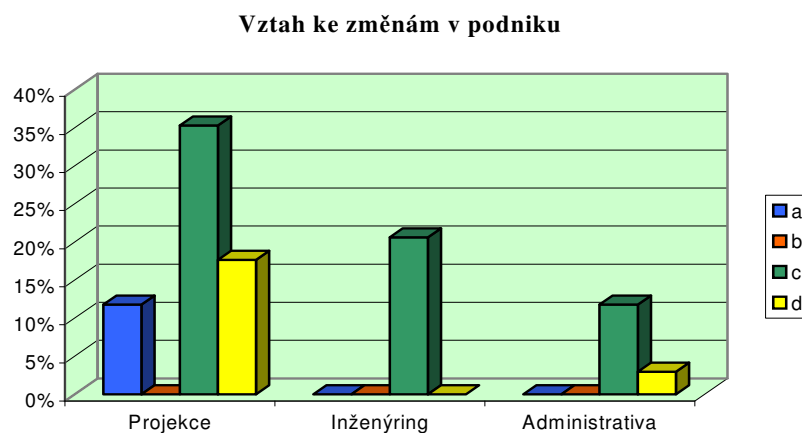
Alternativy:

- a) nemám rád(a) změny v podniku, stejně jsou většinou k horšímu
- b) pomyšlení na změny v podniku mne zneklidňuje
- c) změn v podniku se nebojím, přizpůsobím se
- d) změny k lepšímu podporuji a jsem ochoten/ochotna se na nich podílet

Tabulka č. 29 Vztah ke změnám v podniku

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	4	11,76%	0	0,00%	0	0,00%	4	11,76%
b	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
c	12	35,29%	7	20,59%	4	11,76%	23	67,65%
d	6	17,65%	0	0,00%	1	2,94%	7	20,59%

Graf č. 29 Vztah ke změnám v podniku v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z celkového počtu respondentů jich 23 (67,65%) uvedlo, že se změn nebojí, 7 respondentů (20,59%) uvedlo, že změny k lepšímu podporují a jsou ochotni se na nich podílet, 4 respondenti (11,76%) uvedli, že nemají rádi změny v podniku a myslí si, že stejně vedou většinou k horšímu.

Většina zaměstnanců v dotazníku odpovídala tak, jak by se dle mého názoru správně odpovídat mělo. Nejvíce pracovníků firmy se změn nebojí, přizpůsobí se jim. Tito pracovníci změnu sice nevyvolávají a aktivně se na ní nepodílejí, ale zároveň se změny nebojí a přijímají ji tak, jak přijde. Přijmou tedy změnu nejen příjemnou, ale smíří se i se změnou nepříjemnou, pokud jim ji vedení otevřeně vysvětlí a poctivě je informuje o všech pozitivních i negativních důsledcích, které z ní vyplývají.

Další pracovníci odpověděli, že změny k lepšímu podporují a jsou ochotni se na nich podílet. Otázkou ovšem je, jak pracovníci tuto otázku pochopili. Zda by podpořili pouze tu změnu, která by pro ně měla pozitivní přínos, např. vyšší plat, nebo i takovou,

která by pro ně znamenala omezení, ale byla by přínosem pro kolektiv nebo podnik jako celek.

Našli se pracovníci, kteří pokládají změny v podniku za špatné. Vysvětlují si to tím, že se neradi přizpůsobují a neradi přijímají nové moderní poznatky a postupy, metody řízení a celkové změny v podniku. Může to souviset i s jejich věkem.

Otázka č. 30 Jaký je Váš vztah k výpočetní technice?

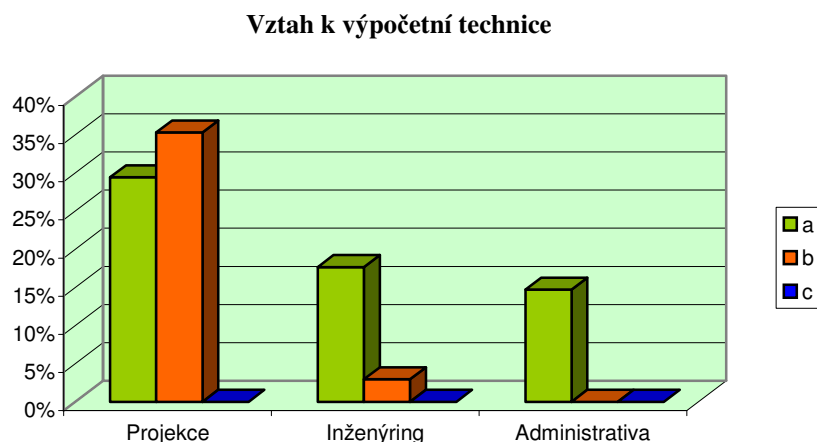
Alternativy:

- s počítačem si rozumím, usnadňuje mi práci
- počítač ovládám pouze v rozsahu nutném pro moji práci
- počítač beru jako nutné zlo, výpočetní technice nevěřím, raději si všechno píš na papír

Tabulka č. 30 Vztah k výpočetní technice

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
a	10	29,41%	6	17,65%	5	14,71%	21	61,76%
b	12	35,29%	1	2,94%	0	0,00%	13	38,24%
c	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 30 Vztah k výpočetní technice v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z tabulky č. 30 vyplývá, že z celkových 34 respondentů má 21 (61,76%) k počítačům kladný vztah a je pro ně pomocníkem, který jim usnadňuje práci. 13 respondentů uvedlo, že počítač ovládá pouze v rozsahu nutném pro svou práci. Žádný respondent nevedl, že počítač bere jako nutné zlo, že výpočetní technice nevěří a raději všechno píše na papír.

Ve středisku projekce 12 respondentů (35,29%) počítač ovládá pouze v rozsahu nutném pro svou práci. Tento výsledek není nijak překvapivý. Dříve projektanti kreslili na projekčních stolech, dnes se už většina projektové práce provádí na počítači. Zde bych určitě hledala možnosti vzdělávat se pomocí vzdělávacích kurzů. 10 respondentů (29,41%) uvedlo, že si s počítačem rozumí a že jim usnadňuje práci. Domnívám se, že se jedná hlavně o pracovníky mladší generace. Ve středisku inženýringu a projekce, kde respondenti nejčastěji uváděli, že si s počítačem rozumí, je totiž většina pracovníků mladší věkové kategorie.

Otázka č. 31: Přináší Vám Vaše práce uspokojení?

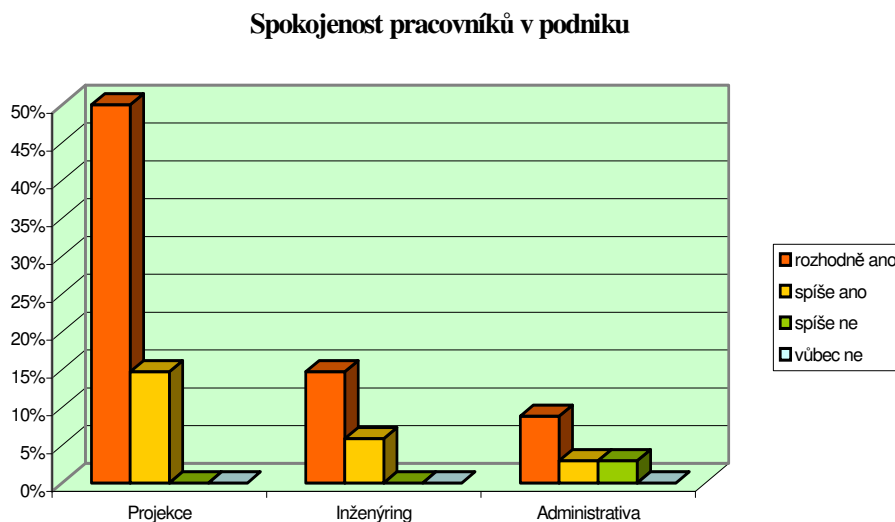
Alternativy:

- a) ano, vždy
- b) ano, často
- c) někdy
- d) ne

Tabulka č. 31: Spokojenost pracovníků v podniku

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	17	50,00%	5	14,71%	3	8,82%	25	73,53%
spíše ano	5	14,71%	2	5,88%	1	2,94%	8	23,53%
spíše ne	0	0,00%	0	0,00%	1	2,94%	1	2,94%
vůbec ne	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Graf č. 31: Spokojenost pracovníků v podniku v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Výsledky uvedené v grafu jsou více než pozitivní. Práce rozhodně přináší uspokojení 25 respondentům (73,53%) – z toho je 17 pracovníků (50,00%) ze střediska projekce, 5 (14,71%) ze střediska inženýringu a 3 (8,82%) ze střediska administrativy. Spíše přináší práce uspokojení 8 dotázaným (23,53%), ve středisku projekce je jich 5 (14,71%), ve středisku inženýringu 2 (5,88%) a ve středisku administrativy jeden pracovník (2,94%). Odpověď spíše ne zvolil pouze jeden pracovník (2,94%) ze střediska administrativy. Jiná odpověď v dotazníku nebyla zastoupena.

Získané údaje jsou poněkud sporné. Zejména ve srovnání s odpověďmi na otázku, zda se cítí být zaměstnanci motivováni a spokojeni s motivačním programem. Z celkového hlediska by tedy se svou prací zaměstnanci spokojeni být neměli. Zřejmě pochopili otázku spíše ve smyslu, zda je baví jejich práce. Domnívám se, že zde došlo k nesprávnému pochopení otázky, což je nevýhoda dotazníkového šetření.

Otázka č. 32: Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i v budoucnu?

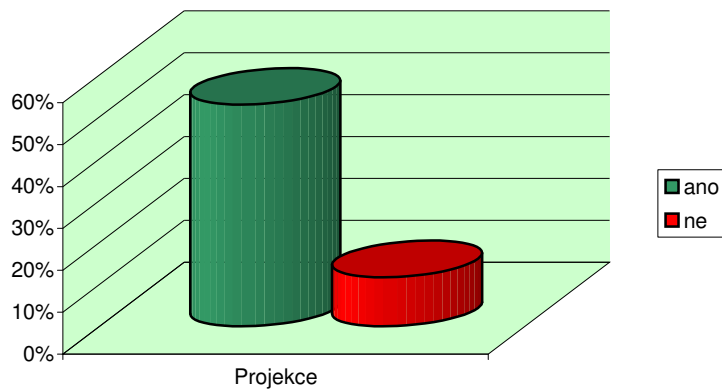
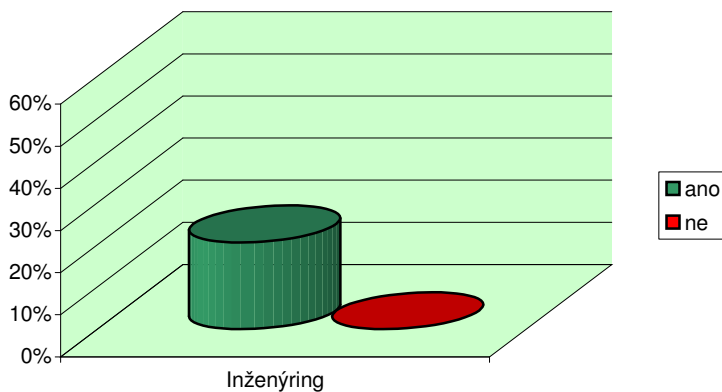
Alternativy:

a) ano

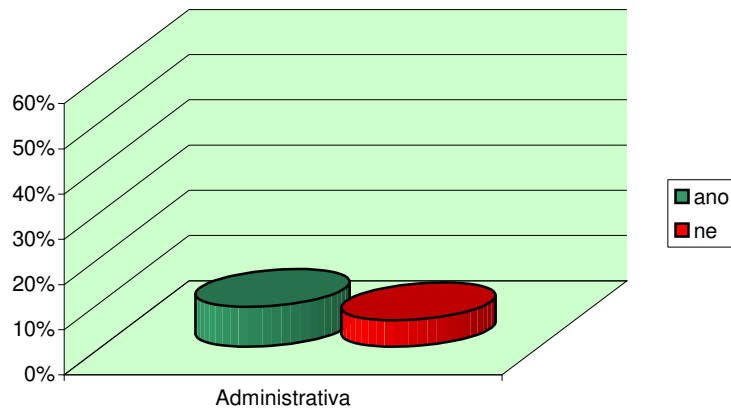
b) ne

Tabulka č. 32: Vůle zaměstnanců k dalšímu setrvání v podniku

Alternativy	Středisko projekce		Středisko inženýringu		Středisko administrativy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
ano	18	52,94%	7	20,59%	3	8,82%	28	82,35%
ne	4	11,76%	0	0,00%	2	5,88%	6	17,65%

Grafy č. 32: Vůle zaměstnanců k dalšímu setrvání v podniku v procentuálním vyjádření**Vůle pracovníků k dalšímu setrvání v podniku****Vůle pracovníků k dalšímu setrvání v podniku**

Vůle pracovníků k dalšímu setrvání v podniku



Výsledky a diskuse:

V podniku hodlá v budoucnu setrvat 28 dotázaných (82,35%) a 6 dotázaných (17,65%) hodlá z podniku odejít. Podrobná analýza odpovědí ukazuje, že ze střediska projekce chce v zaměstnání setrvat 18 pracovníků (52,94%), ze střediska inženýringu 7 (20,59%) a ze střediska administrativy 3 pracovníci (8,82%).

Z výsledků vyplývá, že větší část pracovníků hodlá ve firmě zůstat i nadále. Důvody mohou být různé. Může se jednat např. o spokojenost s pracovním kolektivem, zajímavou a různorodou činnost, či určité výhody, které podnik nabízí. Výsledky otázky č. 2 udávají, že většina zaměstnanců je střední a starší věkové kategorie. Proto se domnívám, že mohou mít obavu, že by ve svém věku hůře hledali práci ve stejném oboru.

6 ZÁVĚREČNÁ DISKUSE

V této části práce bych ráda pro úplnost shrnula výsledky získané ze všeobecného dotazníku, poté bych uvedla rozdíly v jednotlivých střediscích a navrhla možná zlepšení.

Průzkumem bylo zjištěno, že největší zastoupení ve firmě mají ženy (52,94%) a muži (47,06%). Ve středisku projekce a administrativy převažují ženy, ve středisku inženýringu jsou pouze muži. Ve středisku inženýringu je práce vhodná spíše pro muže, protože převážně spočívá v dozoru na stavbách. Ve středisku projekce je práce vhodná i pro ženy, které zpravidla pracují jako nižší projektanti, tzn. pouze překreslují stanovené návrhy. Ve středisku administrativy převládají ženy. Jedná se o pracovní pozice, které jsou ženami také vyhledávány.

Nejpočetnější věkovou skupinou je střední až starší generace, která se nachází převážně ve středisku projekce. Střední generace má oproti mladší větší praxi v oboru, což je výhodou pro zaměstnavatele. U starší generace však mnohdy nastává problém s prací s informačními systémy. Ta je naopak samozřejmostí pro zástupce mladší generace. Ve firmě je však nejméně zastoupena právě věková skupina od 20 do 30 let. V tom spatřuji určitou nevýhodu. Zaměstnavatel by měl dle mého názoru vytvořit hodnotící systém, který by vycházel nejen z počtu odpracovaných let v oboru, ale přihlížel i ke kvalitě a náročnosti splněných úkolů, což by zaměstnance vhodným způsobem motivovalo.

Ve všech střediscích jsou zaměstnáni lidé, kteří mají minimálně středoškolské vzdělání, na druhém místě jsou pracovníci s vysokoškolským vzděláním, kteří převažují jen ve středisku projekce. Z průzkumu Sociologického ústavu Akademie věd vyplývá, že ČR patří mezi země s nejmenším podílem vysokoškoláků mezi dospělými a s nejnižším podílem mladých lidí, kteří vstupují na univerzity. V České republice tvoří vysokoškolsky vzdělaní lidé pouze 13 procent populace (Novák, 2007).

Jako důvod práce v podniku uvedla většina respondentů činnost v oboru. Předpokládám, že pracovníci pracují v oboru rádi a nechtěli by měnit za jiný. Dále uváděli zaměstnanci jiné důvody, např. ukončení existence předchozího podniku (blíže

viz kapitola 3.2 Vznik a vývoj společnosti). Většina zaměstnanců pracuje v současné pozici 15 let a více a co je potěšující, také ráda. Jestliže pracovníci vykonávají práci rádi, vede to ke zlepšení jejich výkonů. Pokud by pracovníka náplň práce nebavila, choval by se pasivně, výkon by se nelepšil ani s použitím motivačních stimulů.

Z odpovědí na otázky zaměřené na etiku vyplynulo, že etický kodex ve firmě Adlatus spol. s r.o. ustanoven není. Toto ustanovení ve firmě považuje za důležité naprostá většina zaměstnanců. Důležitost existence písemného etického kodexu spatřují zejména v tom, že jej zaměstnanci mají k dispozici při řešení sporů s investory, zákazníky, případně v rámci pracovního kolektivu. Vztah mezi firmou a investorem má být založen hlavně na důvěře, poctivosti a odpovědnosti.

Za nejzávažnější důvod k rozvázání pracovního poměru považují zaměstnanci zpronevěru a krádež. Krádež a zpronevěra je trestný čin a zaměstnavatel může za porušení firemní etiky a morálky zaměstnance okamžitě propustit.

Za největší etický problém v podnikatelské praxi považují všichni zaměstnanci nedodržování zákonů. Zdá se, že v českých společnostech se zákony porušují nebo se hledají neetické skulinky a kličky v zákonech, kterými lze vyřešit určitou situaci. Podnikatelé se snaží pro sebe vytěžit maximum a nesnaží se zachovat etickou prosperitu firmy. České zákony jsou bohužel tak „děravé“, že k tomu vlastně vybízejí. Navíc spousta podnikatelů má za vzor „úspěšné“ podnikatele ze začátku 90. let, kteří často své podniky vytunelovali, zmizeli s penězi do zahraničí a nebyli za to potrestáni. Na druhém místě zaměstnanci uvádějí úplatkářství. Zabránit mu či ho odhalit je v současné době velký problém. Firmy samy si stěžují, že při výběrových řízeních není vítězným kritériem nejlepší nabídka, ale nejvyšší úplatek. Za třetí největší problém v podnikatelské praxi považují zaměstnanci špatnou platební morálku podniků. Myslím, že tento výsledek vznikl na základě špatných zkušeností z dodavatelsko-odběratelských vztahů. Firma, která platí své závazky po splatnosti nebo s velkým zpožděním, nemá dobrou pověst a může způsobit i ukončení spolupráce s ostatními dodavateli, bez kterých nelze zakázku dokončit. Pro firmu, ve které nejsou uhrazeny pohledávky včas to může znamenat krach a zaměstnanci tak mohou přijít o zaměstnání. Za nejméně zásadní problém zaměstnanci považují špatnou pracovní kázeň zaměstnanců a diskriminaci žen a příslušníků národnostních menšin. Co se týká diskriminace žen,

šetření Českého statistického úřadu dokládají, že ve stejné pracovní pozici dostávají ženy plat nižší až o čtvrtinu než jejich mužští kolegové. Myslím si, že v této oblasti je stále co zlepšovat a pravděpodobně bude trvat dlouho, než se platové podmínky mužů a žen vyrovnají. Zaměstnanci ve firmě to však očividně za problém nepovažují. Diskriminace národnostních menšin je velmi ožehavé téma a myslím, že je to větší problém, než jsou zaměstnanci ochotni připustit. Jsou určité práce, které provádí cizinci za plat, za který by je Češi nevykonávali. Pokládám to za neetické, ale bohužel se to děje. A to převážně ve stavebních podnicích, kde jsou zaměstnanci cizí národnosti považováni za levnou pracovní sílu.

Za „samozřejmou“ povinnost firmy považují zaměstnanci všech středisek čestnou a otevřenou komunikaci a férové jednání se zaměstnancem. Většina zaměstnanců se domnívá, že zaměstnavatel se bude chovat spravedlivě a čestně. Že ve firmě budou dodržovány určité etické normy, povinnosti a práva zaměstnanců vyplývající z pracovních smluv. Souhlasím s nimi, protože poctivý a čestný člověk se obklopuje také čestnými lidmi, což vede k pozitivním výsledkům z hlediska etického chování celé firmy.

Pokud by se ve firmě vyskytly škodlivé praktiky, tak by se většina zaměstnanců snažila diskutovat s nadřízeným. Na vyskytující se problém je třeba včas upozornit, aby se mu mohlo předejít, případně najít vhodné řešení. Dále je potřeba, aby uvnitř podniku fungovala komunikace mezi lidmi navzájem, mezi vedoucími pracovníky a samozřejmě i komunikace obráceným směrem.

V případě, že by zaměstnanci byli požádáni nadřízenými, aby lhaním zastřeli nějakou jejich chybu, by to většina z nich odmítla. Domnívají se, že lhaním se věci neřeší, že se tím problém jenom komplikuje nebo oddaluje jeho řešení. Pravda stejně vyjde dříve či později najevo. Myslím si, že pokud by lidem prošlo tzv. „první lhaní“, pravděpodobně by lhali i dále.

V případě etického dilematu by většina pracovníků hledala pomoc u svého právníka, což považuji za rozumný přístup. Právník je odborník k tomu určený. Ve středisku projekce většina pracovníků spoléhá sama na sebe a na svá pravidla chování. Dle mého názoru to není ideální postoj, protože co je etické pro jednoho, nemusí být etické pro druhé.

Konflikt v podniku je poměrně běžná věc a má řadu významů. Je chvályhodné, že většina zaměstnanců by ostrý spor chtěla řešit, probrat konfliktní situaci s dotyčnou osobou a čestně se domluvit na řešení. Domnívám se, že pokud jsou spory nevyřešeny, mohou působit stresově na každého zaměstnance a jeho okolí.

V otázce, jak by se zaměstnanci zachovali při požádání o práci přesčas, uvedla většina z nich, že by žádosti vyhověli. Je patrné, že chápou zaměstnavatele a jsou ochotni přijít do práce i ve svém pracovním volnu. A také jim záleží na tom, aby práce byla včas odvedena.

Naprostá většina pracovníků preferuje v zaměstnání čestné vítězství, a tak by to z hlediska etiky mělo být. Jen ve středisku projekce uvedli někteří, že po vítězství netouží a raději chtějí zůstat na stejném místě bez přílišné námahy. Vysvětlují si to tím, že nemají žádný cíl, netouží po úspěchu ani slávě. Jejich styl chování je neutrální jak k sobě, tak k ostatním pracovníkům.

Z otázek týkajících se informovanosti zaměstnanců vyplynulo, že je nedostatečná. Informováni jsou totiž pouze vedoucí pracovníci. To dokazují výsledky zjištěné ve středisku projekce. Ve středisku inženýringu a administrativy je většina zaměstnanců informována na základě své činnosti.

Dytrt a kolektiv (2006) uvádí, že úspěch firmy závisí do značné míry na tom, nakolik jsou její zaměstnanci informováni o hlavních záměrech, cílech a důležitých opatřeních. Každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem se firma ubírá, jaký příspěvek k dosažení cíle jí svou prací poskytuje, jak se na celkových výsledcích podílí. Tato informovanost má vliv na jeho motivaci, na ochotu tvořivě se zapojit do plnění úkolů, na vědomí sounáležitosti s firmou a plnění jejich úkolů.

Za nejdůležitější vlastnost vedoucího pracovníka pokládá většina zaměstnanců střediska projekce a inženýringu organizační a řídicí schopnosti. Ve středisku administrativy je to schopnost rychle se přizpůsobit. Domnívám se, že vedoucí střediska má za úkol vytvářet, vést a udržovat pracovní tým. Vedení v sobě zahrnuje soustředění úsilí skupiny lidí na společný cíl.

Většina zaměstnanců se vyjádřila, že nemá obavu sdělit nadřízenému upřímně svůj názor. Domnívám se, že se se svými nadřízenými dobře znají a komunikace mezi

nimi je bezproblémová. Přátelský a otevřený přístup nadřazených k řešení problémů a každodenních situací je důležitý právě proto, aby se zaměstnanci nebáli říci nahlas i nepříjemné skutečnosti, čímž by se zabránilo možným nedorozuměním a chybám při řešení úkolů.

Většina pracovníků se domnívá, že nejsou ohodnoceni úměrně svému pracovnímu výkonu. Výsledky však mohou být také sporné. Na jedné straně mohou být nároky na platové ohodnocení pracovníků vysoké a v takovém případě výsledky neudávají skutečný obraz správného ohodnocení. Na druhé straně mohou být opravdu podhodnoceni, což poté vede ke snížení motivace a stimulace a absenci pocitu uspokojení z dobře vykonané práce. Může tak docházet k nižším pracovním výkonům, odchodům za lépe placenou práci atd. Motivovanost hraje klíčovou roli ve snaze setrvat ve firmě. Pokud je motivovanost nedostatečná nebo schází, ztrácejí pracovníci o svou práci zájem a někteří nehodlají v zaměstnání setrvat ani v budoucnu. Zaměstnavatel by měl vhodně koncipovat systémy výkonného odměňování, aby se staly účinným nástrojem pro zvýšení pracovní motivace vedoucí k růstu produktivity i pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Co se týče výhod, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům, ukázalo se, že pracovníci v dotazníku odpovídali pravdivě, což dokládá kapitola 3.8.1 Hlavní body motivačního programu. Zaměstnavatel přispívá stravenkami, věrnostními prémie zvyšuje dny dovolené atd. Věrnostní prémie dostávají všichni zaměstnanci při příležitosti svých narozenin. Musím podotknout, že málokterá firma si z „dřívějších“ dob zachovala tuto tradici. Dá se říct, že je to účinný způsob, jak dát zaměstnanci najevo, že je důležitou součástí podniku.

Spokojena s pracovním kolektivem je většina zaměstnanců. Spokojenost v zaměstnání je pro pracovníky důležitým faktorem nejen pro jejich výkon a motivaci, ale i pro výkon firmy a její vztahy k zákazníkům a investorům. Je velice důležité, aby zejména projektanti byli schopni mezi sebou vycházet, protože pracují na společných projektech. Myslím, že vztahy ve firmě jsou přátelské a otevřené. Zaměstnanci jsou pak více stmeleni, tím pádem je jejich spolupráce dobrá i při řešení úkolů, čímž dosahují výborných výsledků.

Spokojenost s motivačním programem v podniku není příliš vysoká. Nejnižší je ve středisku projekce. Vysvětluji si to tím, že v podniku není motivační program detailně propracován. Firma na něj není příliš zaměřena, a proto je zanedbán a funguje jen formálně. Osobně stimulační program považuji za jeden ze způsobů, jak zaměstnance motivovat k lepším výkonům, což přispívá ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců.

Výsledky detailnějšího propracování podotázek týkajících se motivů a stimulů u otázky č. 26 vypovídají o tom, že všechny složky motivace jsou pro zaměstnance důležité. U někoho jsou na prvním místě existenční potřeby, u jiného někoho potřeba sounáležitosti. Je to velmi individuální, avšak za celý podnik je možné říci, že jsou zaměstnanci nejvíce motivováni svými existenčními potřebami.

U otázky, kde měli zaměstnanci vypsát, jaký druh doplňujícího vzdělávání by jim vyhovoval, bohužel ne všichni odpověděli. Ti, kteří odpověděli, nejčastěji uváděli jazykové kurzy, i když znalost jazyka není v oboru nutností, ale spíše trendem. Dalším požadavkem byl přístup k internetu. Zaměstnavatel se však domnívá, že kdyby zaměstnanci byly připojeni k internetu, tak by se chovali neeticky a porušovali by pracovní povinnosti. Proto to zaměstnavatel svým zaměstnancům umožňuje jen na jednom pracovišti, aby se tak zamezilo zneužívání pracovní doby k soukromým účelům.

Co se týče změn v podniku, většina zaměstnanců odpovídala, že se jich nebojí, ale nemám pocit, že by tomu tak bylo. Spíše se domnívám, že odpovídali, tak odpovídali tak jak by se správně odpovídat mělo. Otázkou také je, jak pracovníci tuto otázku pochopili. Zda by podpořili pouze tu změnu, která by pro ně měla pozitivní přínos, např. vyšší plat, nebo i takovou změnu, která by pro ně znamenala omezení, ale byla by přínosem pro kolektiv nebo podnik jako celek. Našli se pracovníci, kteří pokládají změny v podniku za horší. Vysvětluji si to tím, že se neradi přizpůsobují moderním poznatkům a postupům, metodám řízení a celkovým změnám v podniku. U některých zaměstnanců to může souviset s věkem.

Většina pracovníků má kladný vztah k počítači, který je pro ně pomocníkem usnadňuje jim práci. Zaměstnanci střediska inženýringu a administrativy si s počítačem rozumí, většinou jsou to totiž zástupci mladší věkové kategorie. Ve středisku projekce

se najdou pracovníci, kteří ovládají počítač pouze v rozsahu nutném pro svoji práci. Těm bych umožnila vzdělávání v jiných projekčních programech.

Na závěr byla respondentům položena otázka, jestli hodlají v podniku setrvat i nadále. Z výsledků vyplývá, že většina ano. Důvody mohou být různé. Může se jednat o spokojenost s pracovním kolektivem, různorodost práce, určité výhody, které podnik nabízí. Většina pracovníků je ve střední až starší věkové kategorii, a proto se domnívám, že by se pro ně také hůře hledala práce ve stejném oboru.

7 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Cílem této diplomové práce bylo zjistit a posoudit, jak důležitou úlohu hraje etika, motivace a stimulace v podniku Adlatus spol. s r.o., nalézt vzájemné souvislosti mezi nimi a posoudit jejich úroveň.

Průzkumem bylo zjištěno, že etika hraje ve firmě nezastupitelnou úlohu a do značné míry ovlivňuje její prosperitu. Určuje tempo práce, pomáhá ho udržovat a také zlepšuje péči zaměstnavatelů o své zaměstnance. Ve firmě, kde se neustále střídají zaměstnanci, může docházet ke zvyšování nákladů a snižování pracovních výkonů. Zaškolení nového pracovníka v kvalifikovaného trvá měsíce a může se stát, že to bude zbytečné, pokud by odcházel za lépe placenou prací. Proto by zaměstnavatel měl své zaměstnance dobře motivovat a stimulovat, měl by mít dobře propracovaný motivační program, který mu umožňuje cílevědomě působit na celý pracovní kolektiv.

Po provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření jsem ve zmíněných oblastech našla problémy. Domnívám se, že řada aspektů není zcela dořešena, a proto doporučuji tato opatření:

- Vybírat pečlivě zaměstnance na jednotlivé pracovní pozice. Důležité je ujasnit si ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec, co jeden od druhého očekává, co přesně bude náplní práce daného zaměstnance a na jaké úrovni řízení.
- Snažit se zvýšit zastoupení mladší generace (od 20 do 30 let), která by mohla přinést nové originální myšlenky. Zaměstnavatel by měl také vytvořit hodnotící systém, který by vycházel nejen z počtu odpracovaných let v oboru, ale přihlížel i ke kvalitě a náročnosti vykonané práce.
- Umožnit další vzdělávání pracovníků, zejména starší věkové kategorie. Firma si tak může vybudovat konkurenční výhodu v oblasti znalostí a zkušeností. Její práce pak bude žádanější.
- Koncipovat systémy výkonného odměňování, aby se staly účinným nástrojem pro zvyšování pracovní motivace vedoucí k růstu produktivity i pracovní spokojenosti zaměstnanců.

- Mít dobře propracovaný vnitřní komunikační a informační systém firmy, její vnitřní směrnice, firemní tiskoviny, elektronickou komunikaci atd.
- Informovat více své zaměstnance o hlavních záměrech, cílech a důležitých opatřeních. Každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem se firma ubírá, jaký příspěvek k dosažení cíle jí svou prací poskytuje, jak se na celkových výsledcích podílí. Tato informovanost má vliv na jeho motivaci, na ochotu tvořivě se zapojovat do plnění úkolů.
- Zpřístupnit moderní výpočetní techniku všem zaměstnancům, čímž by se zrychlila práce a nedocházelo by ke ztrátám dat.
- Ustanovit firemní písemný kodex, se kterým by byli seznámeni všichni pracovníci. Tento písemný dokument by měl obsahovat etické záměry firmy. Je pravděpodobné, že etické chování bude v budoucnu pro firmy konkurenční výhodou.
- Vážít si zkušených zaměstnanců a snažit se udržet si je, aby byli podniku věrní, a aby díky svým poznatkům, jež získali během působení ve společnosti, byli i nadále přínosem.

Na závěr bych chtěla zdůraznit, že úspěch podniku dnes více záleží na lidském kapitálu, než na kapitálu hmotném. Lidský kapitál je kombinací inteligence, kvalifikace, dovedností a zkušeností lidí, tj. faktorů, které dávají každé organizaci její zvláštní jedinečný charakter. Právě zaměstnanci jsou zdrojem schopným učení se, změny, inovace a kreativního, tvůrčího úsilí. Tj. zdrojem, který, když je správně motivován, zabezpečí podniku jeho dlouhodobé efektivní fungování. Podnikatelské subjekty už začínají soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří jsou profesně a kvalifikačně na vysoké úrovni, tvořivě pracují a inovačně myslí. Dále by si měl každý podnik uvědomit, pokud by chtěl být trvale úspěšný v konkurenci ostatních, že systematická integrace etiky do jeho strategických plánů je nutností.

8 SUMMARY

The aim of this diploma work is to assess how important role play ethic, motivation and stimulation in the selected company, find their mutual relations and assess their quality. To establish whether ethic, motivation and stimulation really create an important part of the business strategy. The survey was carried out in a private enterprise which focuses on projection, engineering and assembly activities. In the first part of the work I summarized theoretical information related to ethic, motivation and stimulation. Further I characterized the selected company and its history. Then follows the actual survey where I used the method of questionnaires. As the ancillary methods I used interviews with the managers and observations within the company. Each question was projected into the graph and the results and the discussion follow after the graph. The final part summarizes the learned information and suggests potential improvements. The survey shows that ethic plays an unsubstitutable role and to a certain extent it impacts on the firm's prosperity. Therefore the employer should motivate and stimulate his employees and have a well-developed incentive program which would allow him to affect purposefully the whole team.

Key words: ethics, ethic codex, motive, motivation of employees, stimule, stimulation of employeoes, motivation programme, questionnaie

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5
2. ANZENBACHER A. *Úvod do etiky*. Praha: Zvon, 1994. 292 s. ISBN 80-7113-111-3
3. ASSENMACHER, M., DYTRT, Z., SKIPALA, J., VOLEJNÍKOVÁ, J. *Etika managementu a podnikání*. Pardubice:Univerzita Pardubice, 1996. 106 s. ISBN 80-7194-648-2
4. ARMSTONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 661 s. ISBN 80-7169-614-5
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3943-57-3
6. BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8
7. BOHATÁ, M. *Základy hospodářské etiky*. Praha: VŠE, 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3
8. BUREŠ, R., *Základy etiky*. Praha: S&M, 1991. 31 s. ISBN 80-900096-5-4
9. DUŠKOVÁ, I., DŽBÁNKOVÁ, Z. *Etická dimenze institucionálních změn II (praktikum)*. Praha: VŠE, 2006, 102 s. ISBN 80-245-1100-2
10. DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing. 196s. ISBN 80-247-1589-9
11. DYTRT, Z., VOLEJNÍKOVÁ J., BRODSKÝ Z. *Manažerská etika I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 87s. ISBN 80-7194-608-7
12. HLADÍK, J. *Společenské vědy v kostce: pro střední školy*. Havlíčkův Brod: Fragment, 2004. 108 s. ISBN 80-7200-966-4

13. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7
14. HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M.: *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: SNP, 1977. 340 s.
15. KAREŠ, J., VANĚČEK, D., BUNEŠOVÁ M., *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. [online]. [24.8.2007]. Dostupný z WWW: <http://kre.ef.jcu.cz/skripta/tezp2007.pdf>
16. KÁRNÍKOVÁ, J. *Etika v podnikání a řídicí práci*. Praha: VŠE, 1997. 120 s. ISBN 80-7079-524-7
17. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: SPU, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3
18. LUKNIČ, A. S. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994. 342 s. ISBN 80-85665-30-1
19. MARKESOVÁ, J. *Vliv podnikatelské etiky na ekonomické výsledky malých a středních podniků*. Praha: VUT, 2003. 32 s. ISBN 80-214-2424-9
20. MELECHOVSKÁ, V. *Podniková kultura, image, podnikový vzor*. Praha: Institut řízení Praha, 1990. 10 s.
21. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 259 s., ISBN 80-85603-01-2
22. NOVÁK, F., *Zpravodajský server hospodářských novin iHNed.cz*. [online]. [18.9.2007]. Dostupný z WWW: <http://domaci.ihned.cz/c1-22047730-cesko-zaostava-s-poctem-vysokoskolaku-za-oecd>
23. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
24. PUNTOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3
25. ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: Albert, 1998. 128 s. ISBN 80-85834-53-7

26. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992. 171 s. ISBN 80-7079-626-X
27. SEKNIČK, P., BOHATÁ, M., ŠEMRÁK, M., *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: Codex Bohemia, 1997. 188 s. ISBN 80-85963-40-X
28. STEINMANN, H., LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4
29. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
30. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5
31. ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2
32. TICHÁ I., HRON J., *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2006. 234 s. ISBN 80-213-0625-4
33. URBAN J., *Organizace práce a odměňování*. Praha: Mzdy & personalistika v praxi, 2005, 40 s. ISSN 1212-7140

10 PŘÍLOHY

1. Příloha č. 1: **Základní otázky k řízenému rozhovoru s ředitelem společnosti a s vedoucími středisek**
 2. Příloha č. 2: **Program odborného rozvoje absolventa SPSŠ, VOŠ a VŠ**
 3. Příloha č. 3 **Dotazník**
 4. příloha č. 4: **Etický kodex projektových manažerů**
 5. příloha č. 5: **Seznam nejdůležitějších referencí**
-

Základní otázky k řízení rozhovoru s ředitelem společnosti a s vedoucími středisek:

- 1) Vývoj a charakteristika společnosti ADLATUS spol. s r.o.
 - 2) Jaký je motivační program ve firmě?
 - 3) Jak jsou odměňováni a hodnoceni zaměstnanci?
 - 4) Jak firma pečuje o kmenové zaměstnance?
 - 5) Jak jsou přijímáni do pracovního poměru noví zaměstnanci?
 - 6) Charakteristika jednotlivých středisek (projekce, inženýring, administrativa)
 - 7) Jaké je spolupráce mezi subdodavateli?
 - 8) Jaká je pracovní atmosféra a aktivity ve firmě?
-

Program odborného rozvoje absolventa SPSŠ, VOŠ a VŠ

Jméno, příjmení:.....

Garant zaměstnavatele za plnění odborné praxe:

Absolvent školy je zařazen na funkci praktikant a odborná praxe je zaměřena na dosažení funkce projektant.

SPECIFIKACE PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ ORIENTAČNÍ DOBA

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. Seznámení s organizací firmy, organizací a chodem projektové činnosti a základní legislativou v oboru projektové činnosti v investiční výstavbě. | 1 týden |
| 2. Orientace v projektových podkladech atelieru, platných normách, zákonech, vyhláškách a ostatních předpisech, obstarávání projektových podkladů. | průběžně |
| 3. Orientace v archivu atelieru, seznámení se systémem archivace zpracované dokumentace. | 1 týden |
| 4. Provádění kresličských prací pod dohledem zodpovědného projektanta za účelem seznámení se s postupem prací na konkrétních projektech a řešení konkrétních konstrukcí doby. | průběžně v 1. pol. praxe |
| 5. Samostatné provádění kresličských prací na dokumentaci dílčích konstrukčních částí a prvků stavby podle podkladů a konceptů řešení. | průběžně |
| 6. Provádění konstruktérských prací pod dohledem zodpovědného projektanta. | Průběžně |

-
- | | |
|---|-------------------------------|
| 7. Samostatné provádění konstruktérských prací na dokumentaci dílčích konstrukčních částí a prvků stavby podle podkladů a konceptů řešení. | průběžně |
| 8. Samostatné provádění projektové dokumentace drobných a jednoduchých staveb podle zpracovaných konceptů řešení. | v závěrečné fázi praxe |
| 9. Pomocné práce při polohopisném a výškopisném zaměřování terénu zaměřování stávajícího stavu objektů a zhotovování dokumentace, stávajícího stavu objektů a budov, seznámení se s obsluhou měřicích přístrojů, vedení zápisníku a provádění měřičských podkladů a jejich následné zpracování. | průběžně |
| 10. Seznámení se s projektováním pomocí grafických programů na počítači. | ve 2. pol. doby praxe |
| 11. Sledování nových technologií materiálů, výrobků a podmínek jejich používání ve stavebnictví a jejich uplatňování v projektové činnosti. | průběžně |
| 12. Provádění projektové dokumentace jednoduchých konstrukčních částí a prvků stavby a dokumentace drobných a jednoduchých staveb grafickými programy na počítači | v závěrečné fázi praxe |

České Budějovice, dne.....

.....

pracovník

.....

ředitel společnosti

Vážený respondente,

dostáváte dotazník, který je zcela **anonymní** a informace z něj budou použity ke zpracování diplomové práce na téma „**Motivace a stimulace ve vztahu k etice ve vybraném podniku**“.

U každé otázky označte vhodnou alternativu nebo odpověď vypište na vyznačené místo. Vyplněný dotazník odevzdejte prosím podle Vašich časových možností, nejpozději však do týdne osobně, od které jste dotazník obdrželi.

Za Vaši ochotu a objektivní vyjádření předem děkuji.

Ivana Petrová
studentka Jihočeské univerzity v ČB

Označte prosím středisko:Projektce Inženýring Administrativa **1. Jste:** muž žena**2. Patříte do věkové kategorie:** do 25 let 31 – 40 let 51 – 60 let 26 – 30 let 41 – 50 let 61 – více**3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:** základní vyšší středoškolské střední odborné (vyučen) vyšší odborné středoškolské s maturitou vysokoškolské**4. Z jakého důvodu jste začal(a) pracovat ve firmě?** perspektiva a jistota náhoda finanční důvod změna bydliště práce v oboru jiné důvody..... možnost zajímavé práce

.....

 nutnost změny**5. Jak dlouho pracujete v podniku?** méně než 1 rok 5 – 10 let 1 – 3 roky 10 – 15 let 3 – 5 let 15 a více**6. Vykonáváte svou práci rád(a)?** určitě ano spíše ano spíše ne vůbec ne

7. Je ve Vašem podniku ustaven etický kodex?

- ano
- ne

Považujete za důležité, aby byl ustaven ve Vašem podniku?

- ano
- ne

8. Které z následujících bodů představují podle Vás důvod k rozvázání pracovního poměru? (zde, prosím označte nejvýše tři odpovědi)

- nepoctivost, zpronevěra, krádež
- neuspokojivý pracovní výkon
- vážné nedostatky v chování, časté absence nebo extrémní opozdilectví
- získání zaměstnání na základě nesprávných údajů
- další zaměstnání, představující konflikt zájmů
- falšování firemních dokumentů
- neautorizované použití počítačových programů

9. Jaké etické problémy v současné podnikatelské praxi považujete za nejdůležitější? (zde, prosím označte nejvýše tři odpovědi)

- nedodržování zákonů
- bezohlednost, přílišná agresivita
- špatná platební morálka podniků
- klamání zákazníků
- diskriminace žen a příslušníků národnostních menšin
- úplatkářství, protekcionismus
- špatná pracovní kázeň zaměstnanců (např. nedodržování pracovní doby, okrádání podniku)

10. Které z následujících bodů považujete za „samozřejmou“ povinnost podniku?

- respektování práv zaměstnanců
- čestná a otevřená komunikace a férové jednání k zaměstnanci
- dodržování slibů a pracovních smluv
- dodržování zákonů a regulací uložených vládou
- pomoc zaměstnancům v nesnázích a obtížných situacích
- politika rovné příležitosti pro zaměstnance

11. Kdybyste zjistil(a), že určité praktiky Vaší firmy jsou škodlivé pro zaměstnance nebo veřejnost, co byste udělal(a)?

- diskutoval(a) o tom s nadřízeným
- pokusil(a) se změnit postup společnosti
- vyhýbal(a) se souhlasu s takovými praktikami
- nic

12. Pokud by Vás nadřízený požádal, abyste lhaním zastřel(a) nějakou jeho chybu, pak byste:

- zalhal(a), ale pouze v tomto jediném případě
- dal(a) mu najevo, že považujete jeho žádost za nesprávnou
- lhal(a)
- odešel(a) ze zaměstnání

-
- 13. Kde nebo u koho byste hledal(a) radu v případě etického dilematu při hledání správného chování firmy?**
- u svého právníka
 - u přátel
 - u obchodních přátel a společníků
 - u osoby v podniku k tomu určené
 - v odborném tisku
 - sám u sebe – ve vlastních pravidlech chování
- 14. Jak se zachováte, dostanete-li se s někým do konfliktu?**
- budu se snažit dosáhnout smíru za každou cenu
 - budu se snažit dosáhnout smíru, ale nikoliv za každou cenu
 - přistoupím na smír, navrhne-li ho druhá strana
 - v žádném případě nepřistoupím na smír
- 15. Jak se zachováte, když Vás nadřízený požádá o práci přesčas?**
- ano, vyjdu mu vstříc
 - ano, budu požadovat odměnu za přesčas
 - ano, budu požadovat náhradní volno
 - ne
- Shledáváte práci přesčas podle Vás za etická?**
- ano
 - ne
 - nevím
- 16. Co má pro Vás větší význam?**
- být první za každou cenu
 - zůstat na stejném místě
 - čestné vítězství
- 17. Jste dodatečně informováni o pracovních výsledcích ve Vašem podniku?**
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - vůbec ne
- 18. Zajímáte se o osobní problémy svých spolupracovníků?**
- ne, považuji osobní problémy za soukromou věc, do které se nechci vměšovat
 - ano, ale nemám čas na to, abych se jimi blíže zabýval(a)
 - ano a v mezích svých možností se jim snažím pomoci
- 19. Co je podle Vás důležité pro práci vedoucího pracovníka?**
- organizační a řídicí schopnosti
 - poctivost a čestnost
 - schopnost rychle se přizpůsobit
 - profesní připravenost
- 20. Můžete svému nadřízenému bez obav sdělit svůj názor?**
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - vůbec ne
- 21. Myslíte si, že jste odměňován(a) úměrně Vašemu pracovnímu výkonu?**
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - vůbec ne
-

22. Dosavadní formy motivace na pracovišti považujete za:

- formální, nepostačující k aktivitě
- málo propracované, částečně přínosné
- dobře organizované, splňující cíle

23. Přispívá Vám podnik na: (neomezený počet odpovědí)

- stravování - stravovací kupóny
- penzijní připojištění
- zvýšení dnů dovolené
- věrnostní prémie (např. k příležitosti narozenin)
- ošatné
- jiné.....

24. Jste spokojeni s kolektivem na pracovišti?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

25. Jste spokojen(a) s motivačním programem zaměstnavatele?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

26. Co Vás motivuje a stimuluje? (prosím zaškrtnout křížkem (X) v každém řádku)

<i>Extrémně důležitá</i>	<i>Velmi důležitá</i>	<i>Středně důležitá</i>	<i>Málo důležitá</i>	<i>Není důležitá</i>	
A	B	C	D	E	Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě ...
A	B	C	D	E	Dobrá atmosféra uvnitř firmy je pro mě...
A	B	C	D	E	Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě...
A	B	C	D	E	Možnost rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti je pro mě ...
A	B	C	D	E	Pocit vlastní důležitosti je pro mě ...
A	B	C	D	E	Být ostatními uznáván je pro mě ...
A	B	C	D	E	Být ostatními uznáván je pro mě ...
A	B	C	D	E	Příležitost k nezávislému myšlení a jednání je pro mě ...
A	B	C	D	E	Program vedlejších výhod je pro mě ...
A	B	C	D	E	Dobrá mzda je pro mě ...
A	B	C	D	E	Dobrá odměna je pro mě ...
A	B	C	D	E	Pravidelný platový postup je pro mě

27. Máte možnost dalšího vzdělávání ve podniku?

- školení v rámci podniku
- školení v odborných seminářích
- výstavy a veletrhy
- školení obchodní zástupci v oboru stavebnictví
- žádné

28. Jaké vzdělávání by Vám nejlépe vyhovovalo? (uved'te)

.....

.....

.....

.....

29. Jaký je Váš vztah ke změnám v podniku?

- nemám rád(a) změny ve firmě, stejně jsou většinou k horšímu
- pomyšlení na změny v naší firmě mne zneklidňuje
- změny v podniku se nebojím, přizpůsobím se
- změny k lepšímu podporuji a jsem ochoten(a) se na nich podílet

30. Jaký je vztah k výpočetní technice?

- s počítačem si rozumím, usnadňuje mi práci
- počítač ovládám pouze v rozsahu nutném pro moji práci
- počítač beru jako nutné zlo, výpočetní technice nevěřím, raději si všechno píši na papír

31. Přináší Vám Vaše práce uspokojení?

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano, vždy | <input type="checkbox"/> někdy |
| <input type="checkbox"/> ano, často | <input type="checkbox"/> ne |

32. Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i v budoucnu?

- ano
- ne

Děkuji za spolupráci

Etický kodex projektových manažerů

Etický kodex projektových manažerů vychází z předpokladů, že manažer projektu je osoba, která může výrazně ovlivnit kvalitu života ve společnosti. Z tohoto předpokladu vyplývá, že je důležité, aby manažeři projektů zachovávali při své práci etické normy a udržovali tak na vysoké úrovni důvěru členů projektových týmů, kolegů spoluzaměstnanců, představitelů zákazníků a okolní veřejnosti.

Jednotlivé body kodexu, jak je podle Irelanda přebírá i Kerzner, můžeme rozdělit na:

- **odpovědnost vůči profesi a společenství, která spočívá v :**
 - přijetí plné odpovědnosti za své aktivity,
 - převzetí odpovědnosti za vedení projektu pouze v případě, že on sám (ona sama) má pro daný projekt kvalifikaci nebo zkušenosti, nebo že je projekt obsazen odborníky, která tyto předpoklady splňují,
 - přikládání velké důležitosti úrovni své vlastní kvalifikace, její udržování a další rozvoj,
 - udržování pokročilých metod řízení ve všech fázích životního cyklu projektu,
 - vykonávání své profese se ctí a důstojností, poskytování osobního příkladu integrity, morálky a prestiže,
 - užívání a rozšíření etického kodexu, podpora společenství manažerů projektů, motivování k následování a účasti v profesionálních sdruženích,
 - dodržování zákonů země, ve které je projekt realizován.
- **odpovědnost vůči spolupracovníkům, jež požaduje:**
 - být lídrem a vést tým k maximální produktivitě práce v projektu,
 - jednat s lidmi ve svém okolí slušně, čestně a spravedlivě a bez rasových, náboženských nebo jiných předsudků,
 - přispět k vytvoření dobrých pracovních podmínek, chránit fyzické i duševní zdraví účastníků projektu,
 - napomáhat členům projektových týmů v jejich osobním profesionálním rozvoji,
- **odpovědnost vůči zaměstnavateli a klientům, jež předpokládá:**
 - důvěryhodnost konání a jednání vůči všem uvedeným partnerům,
 - zachování důvěrnosti všechny informací spojených s realizací projektu, a to po dobu výkonu prací i po jejich skončení, pokud tyto nejsou uvolněny pro veřejnost,
 - podání informací o všech okolnostech, které by u něj mohly vést ke střetu zájmů, které jsou součástí oficiálních vztahů s těmito partnery,
 - čestný a realistický přístup k podávání informací o stavu projektu,
- **odpovědnost vůči veřejnosti, která zahrnuje mimo jiné:**
 - důslednou ochranu bezpečnosti, životního prostředí, veřejného prospěchu a zájmu,
 - vyhledávání možností, jak rozšířit veřejné povědomí o profesi manažerů projektů a zvýšit hodnocení jejich dosažených výkonů.

Střet zájmů

Střet zájmů je specifický vztah jedince k okolí, na který je možno pohlížet jak z úhlu morálky a etiky, tak ve spojení s právními úpravami. Střet zájmů nastává, když se obecně předpokládá, že jedinec hájí zájmy určitého společenství k jeho prospěchu

tak, jak je to stanoveno v jeho společenském nebo profesionálním kontraktu (například ve výkonu funkce na základě volby nebo podle pracovní smlouvy), přičemž se za určitých podmínek zájmy tohoto společenství mohou dostat do konfliktu s jeho zájmy osobními.

Ke střetu zájmů může dojít, když tento jedinec nebo jeho rodinný příslušník:

- může těžit z upřednostnění některé z variant rozhodnutí,
- má pozici a autoritu v nějakém veřejnosprávním orgánu, která může být zdrojem výhod v jedné z těchto sfér,
- pracuje současně pro konkurenta nebo pro konkurenta klienta,
- obdrží dar nebo jinou výhodu, která je vázána na upřednostnění některé z variant rozhodnutí,
- užívá informace svého zaměstnavatele pro své soukromé aktivity,
- používá majetek svého zaměstnavatele pro své soukromé účely,
- užívá prostředky svého zaměstnavatele pro své osobní zviditelnění a reklamu,
- podporuje takové veřejné záležitosti, které jsou jeho zaměstnavatelem považovány za nepřátelské nebo jinak nepřijatelné.
- nakoupí produkty nebo služby od konkurenční společnosti.

Většina velkých společností má své vlastní morální a etické normy nebo nepsaná pravidla, ve kterých bývají určeny nebo jinak specifikovány limity únosnosti případných střetů zájmů.

Hranice akceptovatelnosti střetů zájmů jsou v různých kulturních oblastech odlišné. Zaměstnanci amerických firem většinou považují za vybočení ze zvyklostí i zneužití vybavení zaměstnavatele v takových haléřových položkách, jakými je pořízenou dvou stran kopie soukromého dokumentu. Nejspíš by pro ně bylo krajně nepochopitelné zneužití služebních telefonů k poskytnutí charitativních darů přes placená čísla telefonních společností.

Zvažování limitů únosnosti střetu zájmů je ovlivněno jak individuálním právním a morálním vědomím, tak kulturními zvyklostmi a tradicemi. Společnost Texas Instruments poskytla svým zaměstnancům jednoduché vodítko pro usnadnění rozhodování, které spočívá v položení si několika následujících otázek:

- Je tato akce legální?
- Je v souladu s tvým porozuměním hodnotám, které společnost uznává?
- Jestliže tuto akci takto udělá, budeš se cítit špatně?
- Dokážeš si přestavit, jak by to vypadalo, kdyby se tvé jednání zveřejnilo v novinách?

Při odpovídání na tyto otázky je potřeba dbát na následující pravidla:

- Víš-li, že je to špatně, nedělej to.
- Pokud si nejsi jistý/á, zeptej se.
- Ptej se tak dlouho, odkud nedostaneš odpověď.

Střet zájmů je upraven rovněž zákonnou normou, která se však zaměřuje především na vymezení pravidel řešení střetů u volených představitelů a veřejně správních činitelů.

Seznam nejdůležitějších referencí

- Kasárna Vyšný – rekonstrukce objektu č. 60, Český Krumlov.
 - Areál ARPIDA České Budějovice – dílny pro zdravotně postižené
 - Chráněné bydlení DÚSP Černovice
 - Chráněné pracoviště a rehabilitační pavilon 231
 - Prodejní síň budvar České Budějovice
 - Přístavba spec. učeben, centrálních šaten a rekonstrukce tělocvičny Hotelová škola v Českých Budějovicích
 - Areál DIM České Budějovice
 - Bj. sídliště Hvězdárna Jindřichův Hradec
 - Rozšíření provozu TVST s.r.o. České Budějovice nyní HEAD s.r.o
 - Rekonstrukce, modernizace a oprava Zátkovy budovy u. Fráni Šrámka 9, Českých Budějovicích
 - Rekonstrukce sladovny Písek:
 - I. etapa Přípravné a zabezpečovací práce
 - II. etapa Stavební úpravy nosných konstrukcí
 - III. etapa Stavební úpravy 1. části centra ilustrace
 - IV. etapa Stavební úpravy 2. části centra ilustrace
 - V. etapa Stavební úpravy 1. části Prácheňského muzea a další.
-