

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Komunikace a motivační klima ve vybrané organizaci

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor

Bc. Zuzana Šofková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Zuzana ŠOFKOVÁ
Osobní číslo: E10743
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Komunikace a motivační klima ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza systému komunikace a tvorby vnitropodnikového motivačního klimatu ve vybrané organizaci; návrh změn na zlepšení řízení této oblasti

Metodika práce

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

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza současného systému vnitropodnikové komunikace a tvorby motivačního vnitropodnikového klimatu, dotazníkového šetření a jeho analýza, 6. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti, 7. Závěr, 8. Seznam literatury

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 10.th ed. London: Kogan Page, 2006. ISBN-10:7494-4631-5.
DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4
JANDA, P. *Vnitřní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0781-0.
PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80-247-1621-3
LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-97

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


Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolfoek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (202)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Komunikace a motivační klima ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 5. 9. 2012

.....
Zuzana Šofková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při zpracovávání této diplomové práce.

Současně děkuji panu Bohuslavu Kameníkovi a paní Věře Kameníkové ze společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. za jejich pomoc při získávání informací o společnosti. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala zaměstnancům výrobního úseku společnosti za jejich ochotu při vyplňování dotazníků.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Literární rešerše	12
2.1 Komunikace	20
2.1.1 Proces komunikace	21
2.1.2 Volba komunikačního kanálu.....	23
2.2 Vnitrofiremní komunikace	25
2.2.1 Vnitrofiremní komunikační nástroje	26
2.2.2 Problémy vnitrofiremní komunikace.....	28
2.3 Motivační klima - motivace	29
2.3.1 Motivace k práci	32
2.3.2 Hodnocení jako motivační nástroj.....	34
3 Cíl práce a metodika zpracování.....	36
4 Praktická část	37
4.1 Charakteristika společnosti	37
4.2 Systém vnitropodnikové komunikace	41
4.3 Systém vnitropodnikového motivačního klimatu	44
4.4 Hospodaření společnosti, náklady práce a fluktuace	49
5 Dotazníkové šetření	55
6 Diskuze a návrhy na zlepšení.....	90
7 Závěr	97
8 Summary	99
9 Seznam literatury	101
Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů a příloh.....	106
Přílohy.....	109

1 Úvod

Žijeme v turbulentní době. Aby firma v takovém prostředí vůbec obstála, musí být schopná se přizpůsobit novým podmínkám. Mnoho firem zkrachovalo, protože nedokázaly včas zareagovat na změny na trhu či na nové potřeby zákazníků. Naopak firmy, které dokáží na změny rychle a pružně reagovat, operativně je vyhodnocovat a přenášet do svých záměrů, se těší prosperitě. Úspěch a prosperitu firmě ale nezaručí jen kvalitní produkty či moderní technologie, ale také spokojení zaměstnanci, kteří kvalitní produkty vyrábí a moderní technologii obsluhují. K čemu firmě bude kvalitní produkt, když jí odejdou velice schopní, ale nespokojení zaměstnanci, do kterých vkládala své naděje, vychovala si je k obrazu svému, investovala nemalé částky do jejich rozvoje, ale nebyla jim schopná zajistit takové pracovní podmínky, ve kterých by spokojeně fungovali a přispívali tak k úspěchu celé firmy. Spokojený zaměstnanec je ten, který je včas a kvalitně informován a správně motivován.

Vhodně vytvořené motivační klima ve firmě má významný podíl na výkonnosti zaměstnanců a ovlivňuje jejich celkovou spokojenost. Všechny firmy se dnes zajímají o to, co by měli udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců, aby jejich prostřednictvím dosáhli požadovaných cílů a výsledků. Znamená to tedy pro ně věnovat zvýšenou pozornost nejrůznějším způsobům motivování. Úkolem dnešního manažera není jen rozdělování úkolů svým podřízeným, ale především jde o porozumění tomu, jaké jsou zaměstnancovi potřeby a co ho v pracovním procesu uspokojuje, s čím naopak spokojený není a podle toho konat. Jedná se však o dlouhodobý proces s nejistým koncem, protože každý člověk je jiný a lidské potřeby se neustále mění a vyvíjejí. Avšak manažer, který dokáže pochopit motivační jednání svých podřízených a dokáže ho využít ve svůj prospěch, se těší úspěchu.

Neoddělitelnou a významnou součástí vhodně vytvořeného motivačního klimatu je také správně nastavený systém komunikace, protože bez ní nemůže žádná firma řádně fungovat. Komunikace je důležitou součástí každé firmy, ať už si to mnozí manažeři uvědomují či ne. Kvalitní vnitropodniková komunikace probíhající napříč celou organizací může vést jak ke vzájemné spokojenosti mezi zaměstnanci a manažery, tak i může firmě, díky absenci komunikačních nedorozumění a omylů, uspořit nemalé finanční prostředky. Pokud je komunikační systém ve firmě nastaven správně

a zaměstnanci dostávají kvalitní, potřebné a včasné informace pro provedení výkonu, může se tím zefektivnit chod celé organizace.

Vnitropodnikový komunikační systém a vnitropodnikové motivační klima jsou nepopiratelnou součástí celkového vnitropodnikového klimatu, které ve firmě panuje. Pokud je takové klima pozitivní, jsou pozitivně naladěni také zaměstnanci, což se projeví v jejich výkonnosti a kvalitě odvedené práce. Pokud je naopak komunikace ve firmě na špatné úrovni a zaměstnanci nejsou příznivě motivováni ke své práci, projeví se to v jejich negativním postoji k celé firmě a v jejich celkové nespokojenosti, což se také odrazí na kvalitě a množství odvedené práce. V horším případě může dojít až k odlivu schopné pracovní síly do jiné konkurenční firmy, která bude ochotná poskytnout požadované zázemí. Manažeři by si měli uvědomit, že spokojený zaměstnanec rovná se spokojená firma, a proto by jedním z jejich cílů mělo být i hodnocení vnitropodnikového klimatu, jeho změna či udržení.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu systému komunikace a tvorby vnitropodnikového motivačního klimatu ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírna a. s., která se na trhu pohybuje již od poloviny minulého století a v současné době se specializuje převážně na konstrukci a výrobu stavebních výtahů, závěsných lávek, pracovních plošin a jejich komponent. Současně ke všem svým produktů zajišťuje také servis a výrobu náhradních dílů.

2 Literární rešerše

Komunikace je důležitou součástí každé organizace. Je nejen podstatným nástrojem firemní kultury a vyjasňování si firemních hodnot, ale také navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy.

Vnitropodniková komunikace a vnitropodnikové motivační klima jsou součástí podnikové kultury a nelze je posuzovat bez návaznosti na ni. Proto je zde podniková kultura výchozím tématem.

Podniková kultura v souvislosti s jakoukoliv hospodářskou organizací vyjadřuje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují nejen myšlení a jednání spolupracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život (Bedrnová, Nový 2004).

Schein (2010) vymezuje podnikovou kulturu jako vzorec základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.

Autoři Cejthamr, Dědina (2010) definují podnikovou kulturu jako souhrn zvyklostí, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku.

Lukášová (2010) popisuje organizační (podnikovou) kulturu jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Podle Váchala, Pártlové (2008) může být podniková kultura charakterizována jako komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti.

Podle Jandy (2004) je podniková kultura silným a dlouhotrvajícím nástrojem, ale těžko ovladatelným a těžkopádným.

Armstrong (1999) ve své publikaci uvádí, že podniková kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny. Může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které

přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Naopak může podniková kultura působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií, což může vést k odporu ke změně a nedostatku oddanosti a angažovanosti.

Základní rysy podnikové kultury jsou formovány zakladateli firmy. Ti do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat. Vedle toho se na formování kultury podílejí také jednotliví členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály. Vedení a členové firmy se snaží, aby podnikovou kulturu, ve které realizují své hodnoty, udrželi a aby se noví členové vůči ní přizpůsobili (Bělohlávek, 1996).

Smysluplná podniková kultura musí být podle Váchala, Pártlové (2008) spjata s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem.

Podnikovou kulturu, podle Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2001), můžeme poznat podle otázek:

1. Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci nadřízení s podřízenými? Jsou k sobě taktní a ohleduplní nebo tvrdý a neurvalý?
2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno, tolerováno? Cení si organizace nových nápadů?
3. Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy? Jsou lépe hodnoceni ukáznění a spolehliví pracovníci nebo sebevědomí odvážlivci?
4. Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům? Jsou lidé na organizaci a výrobky pyšní, jsou loajální nebo je běžné pomlouvání organizace v práci a mimo ni?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové? Jsou organizovány pravidelné oslavy či ceremonie? Organizují se společné akce, výlety, sportovní turnaje?
6. Jaké jsou symboly, hesla organizace? Jak vypadá logo a co vyjadřuje? Existují hesla vyjadřující filosofii organizace?
7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?

Mnozí autoři, kteří zasvětili své zkoumání podnikové kultury, se ve svých názorech na ni v menší či větší míře rozcházejí. Shoda mezi nimi panuje například v tom, jak jsou

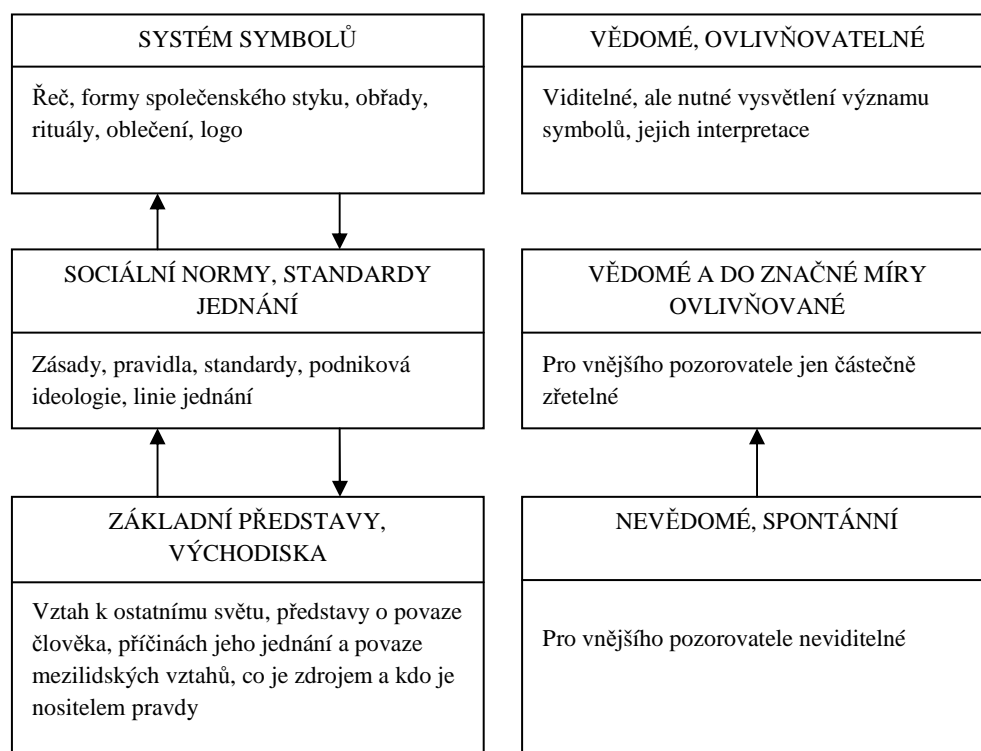
vymezovány funkce podnikové kultury ve vztahu k organizaci a k jednotlivci. Lukášová (2010) se pokusila tyto názory shrnout a poukázat na to, že podniková kultura:

- redukuje konflikty uvnitř organizace,
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu,
- redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu,
- může být významným zdrojem motivace pracovníků,
- pokud je silná a relevantní, je konkurenční výhodou.

Úrovně podnikové kultury

Nejznámější a nejpoužívanější vymezení úrovní podnikové kultury charakterizoval E. H. Schein (obrázek 1). Mnoho autorů z tohoto schématu dosud vychází a navazuje na něj.

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)



Zdroj: Bedrnová, Nový (2004)

Z Scheina vychází také Krninská (2002), podle níž se podniková kultura vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin, které tvoří:

- základní životní představy, hodnoty a postoje,
- pravidla pracovního a sociálního jednání,
- systémy symbolů.

Základní životní představy, hodnoty a postoje

Jde zde o východiska pro jednání a chování zaměstnanců. Souvisí s nevědomou úrovní psychiky a projevují se spontánně. Bedrnová, Nový (2004) uvádí, že se jedná o základní rovinu podnikové kultury, která spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků.

Lukášová (2010) charakterizuje základní představy jako zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Schein (2010) považuje základní představy za jádro kultury.

Hodnoty podle Lukášové (2010) představují to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Projevují se především ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné. Armstrong (1999) tvrdí, že čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím větší budou mít vliv na chování.

Postojem lze chápat vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém.

Pravidla pracovního a sociálního jednání

Jsou spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku a do určité míry ovlivnitelná. Podle Bedrnové, Nového (2004) se jedná o nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.

Systémy symbolů

Systémy symbolů jsou nejvyšší úrovní podnikové kultury a symbolicky vyjadřují podnikové cíle a základní principy podnikové kultury, které fungují na vědomé úrovni lidské psychiky. Důležité je především jejich vysvětlení. Podle Bedrnové, Nového (2004) jde zde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové logo, oslavy, obřady, rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod. Podle autorů Cejthamra, Dědiny (2010) jsou symboly tvořené fyzickým a sociálním

prostředím. Kromě výše zmíněných sem řadí také produkty vytvářené organizací, výroční zprávy, propagační brožury, typické chování členů skupiny a jiné.

Typologie podnikové kultury

Typologie podnikové kultury identifikují typické obsahy podnikové kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizace ovlivňuje. V literatuře bylo dosud publikováno mnoho typologií podnikové kultury. Lukášová (2010) se je pokusila rámcově roztrždit do čtyř základních skupin:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
- typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace,
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Jako příklad je zde uváděna typologie formulovaná ve vztahu k organizační struktuře a to typologie podle Charlese Handyho, kterou Lukášová (2010) řadí mezi nejstarší typy podnikové kultury. Bělohlávek (1996) s odkazem na Handyho charakterizuje čtyři typy těchto podnikových kultur:

- kultura moci – určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno. Podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu.
- kultura rolí – firma je složena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytyčila cíl a delegovala autoritu. Pod nimi jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí a pod nimi jsou řadoví pracovníci. „Role“ v tomto případě vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice.
- kultura výkonu – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce.
- kultura podpory – poskytuje svým členům, uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí být členy organizace a pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.

Podnikové klima

Mezi prvky podnikové kultury lze podle autorů Armstronga (2006), Váchala, Pártlové (2008) zařadit také podnikové klima. Podnikové klima se týká toho, jak lidé vnímají kulturu, která se v jejich organizaci vytvořila.

Cejthamr, Dědina (2010) charakterizují podnikové klima jako vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy.

Podle Mayerové, Růžičky (2000) jsou podnikové klima a morálka zaměstnanců velmi důležité pro kulturu a etiku organizace. Management v každé organizaci je zodpovědný za vytváření klimatu, v němž jsou lidé motivováni ochotně a efektivně pracovat.

Úroveň podnikového klimatu, podle Mayerové, Růžičky (2000), závisí na tom, jak pracovníci vnímají kvalitu vnitřního prostředí organizace, zejména úroveň sociálních vztahů, organizačních změn, postojů vedoucích pracovníků k řadovým zaměstnancům a míru ovlivňování jejich chování.

Mezi vlastnosti zdravého podnikového prostředí podle autorů Cejthamra, Dědiny (2010) patří:

- integrace osobních a firemních cílů,
- organizační struktura odpovídající socio-technickým cílům,
- demokraticky fungující organizace,
- spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky,
- vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních organizace,
- otevřená diskuse o problémech,
- manažerské chování a řídicí styl odpovídající konkrétním pracovním situacím,
- respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuálních rozdílů a vlastností,
- rovný systém v odměňování, založený na pozitivní motivaci,
- zájem o kvalitu pracovních podmínek a smysluplnost pracovní náplně,
- příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup,
- identifikace s firmou, loajalita, pocit, že jsem platným a ceněným členem organizace.

S tímto výčtem vlastností zdravého podnikového prostředí se ztotožňují také autoři Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) a Mayerová, Růžička (2000).

Jak již bylo zmíněno výše, má podnikové klima vliv na morálku zaměstnanců. Putnová, Seknička (2007) charakterizují morálku jako soustavu pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání. Je odrazem přirozených vztahů člověka k člověku.

Pokud je morálka na nízké úrovni, objevují se pocity frustrace a odcizení. Keenanová (1995) popsala některé její projevy, kterými mohou u zaměstnanců být:

- neochota spolupracovat a odmítavý přístup k mimořádným úkolům,
- pozdní příchody, časné odchody,
- přetahování přestávek,
- nedodržování stanovených termínů,
- zanedbávání pokynů,
- neustálé stížnosti a jiné.

Podle Mayerové, Růžičky (2000) mohou manažeři ovlivňovat zlepšení morálky zlepšením postojů zaměstnanců v těchto oblastech:

- vědomí důležitosti své práce – zaměstnanci by si měli uvědomovat význam své práce a v souvislosti s tím by se měli snažit o dosažení vysoce kvalifikované práce,
- pracovní týmy zaměstnanců – skupiny pracovníků by měli být hrdé a sebevědomé, měli by mít mezi sebou dobré vztahy a podporu ostatních zaměstnanců,
- péče managementu o prosperitu a blaho zaměstnanců – management by měl vytvořit takové podmínky v organizaci, které by umožňovaly zaměstnancům dosahovat vysoké výkonnosti a zároveň spokojenosti s prací,
- mzda, platy a individuální ekonomické odměny – pozornost by měla být zaměřena na dostatečné mzdy a jejich správnou distribuci. Jisté pracovní výhody by měly být manažery předávány podle individuálních potřeb a preferencí.

Tvorba podnikového klimatu je významná také pro podnikovou etiku.

Podle Putnové, Sekničky (2007) představuje podnikatelská etika řešení konfliktů mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí. Podle Bedrnové, Nového (2004) představuje etika všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden celek.

Hlavními oblastmi etických norem v podniku jsou podle Krninské (2002):

- komunikace mezi pracovníky,
- obsazování pracovních míst,
- hodnocení a stimulování pracovníků,
- optimalizace pracovních podmínek,
- předpoklady pro dosažení kariéry,
- míra tolerování neúspěchu,
- identifikace s podnikem a jeho produkty.

Dokumentem, který napomáhá rozvíjet povědomí etického chování jak u zaměstnanců, tak u vrcholového managementu je etický kodex. Jedná se o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace, a vymezují standardy profesionálního jednání.

Etický kodex, tak jak uvádí Bohatá (1997), upravuje:

- vztahy se zákazníky,
- vztahy k akcionářům a ostatním investorům,
- vztahy k zaměstnancům,
- vztahy s dodavateli,
- vztahy k vládě a místním orgánům,
- vztahy s konkurencí,
- dodržování norem a jeho ověřování.

Sociální klima

Sociální klima představuje úroveň a kvalitu mezilidských vztahů v organizaci i v jednotlivých pracovních skupinách s ohledem na chování členů skupiny, kteří mají určitý společný úkol, jehož splnění předpokládá jejich součinnost. Je dáno soustavou formálních postupů jednání, jako jsou provozní předpisy, postupy a pravidla a rozdělení funkcí (nadřízení, podřízení, jejich pravomoci a odpovědnost), ale také nepsanými normami postojů a chování, které kolektiv postupně přijal za své a jejich nedodržování či odmítání je pro něj nežádoucí.

Podle Koubka (2004) vytvářejí harmonické a uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy v organizaci produktivní klima, které má pozitivní vliv jak na individuální, kolektivní tak i celooorganizační výkon.

Horalíková (1999) chápe sociální klima jako dlouhodobější charakteristiku vztahů mezi lidmi a tvrdí, že je třeba rozlišovat sociální klima v podniku jako celku, které se projevuje ve veřejném mínění pracovníků podniku, v podnikové kultuře a v sociální efektivnosti a sociální klima v určité pracovní skupině, které vyjadřuje specifika skupiny, vytváří se v procesu pracovní činnosti a je plně závislé na každodenním sociálním styku mezi členy pracovní skupiny.

Dále Horalíková (1999) uvádí, s odkazem na Čakrta, výčet faktorů, které ovlivňují sociální klima:

- organizační vyspělost – organizace pracovních činností, rozsah byrokratických praktik, srozumitelnost a reálnost cílů podniku,
- systém vedení – pružnost vedení, koordinace činností, komunikační toky a jejich efektivita, způsoby rozhodování,
- postoje a chování k lidem – péče o pracovní podmínky, péče o mimopracovní podmínky,
- perspektivy pracovníků – profesní rozvoj, funkční postup, mzdový postup,
- odměňování z hlediska spravedlnosti odměn a srovnatelnosti odměn,
- konstrukce pracovních míst,
- sociální mikroklima – soudržnost ve skupině,
- pracovní mikroklima – orientovanost na úkol, způsoby rozhodování a řešení problémů ve skupině, odpovědnost a angažovanost pracovníků, pracovní komunikace a jiné,
- úroveň a styl řídicí práce,
- identifikace pracovníka s podnikem.

2.1 Komunikace

Jak již bylo zmíněno v úvodu literární rešerše, je komunikace důležitou součástí každé organizace. Bez ní nemůže žádná skupina lidí pracovat. Podle Brookse (2003) je komunikace uvnitř organizace, mezi zaměstnanci a manažery životně důležitou složkou motivace.

Podle Dyrtra (2006) 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 a jak se na celkových výsledcích podílí. Tato informovanost má vliv jak na jeho motivaci, na ochotu tvořivě se zapojit do plnění úkolů, tak i na vědomí sounáležitosti s firmou a splnění jejích úkolů. Ovlivňuje také loajalitu zaměstnanců a působí na vytváření pozitivního sociálního klimatu na jednotlivých pracovištích i ve firmě jako celku.

Podle autorů Ivanceviche, Donnellyho, Gibsona (1987) je komunikace životně důležitým aspektem pro vedení lidí. Bez komunikace nemohou manažeři vést své podřízené k požadované výkonnosti.

Horalíková (1999) uvádí, že informace jsou motorem, který podnik pohání. Podstatné jsou pro zaměstnance i vedoucí pracovníky jak informace o podniku, jeho okolí, výrobcích a službách a tak i o jeho lidských zdrojích.

2.1.1 Proces komunikace

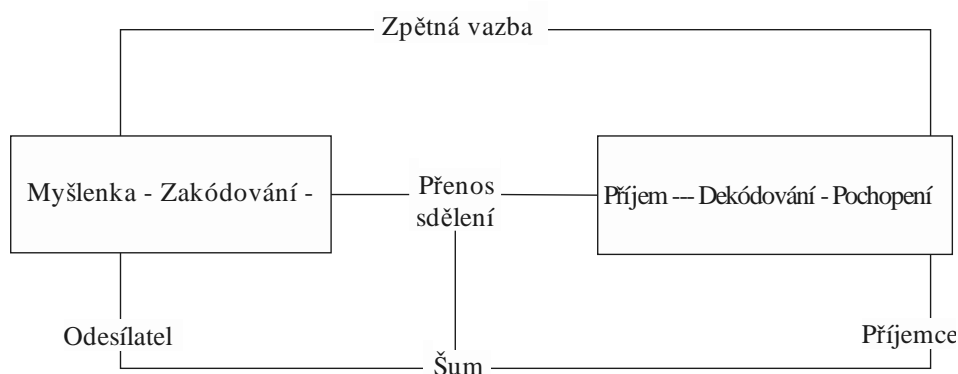
Janda (2004) proces komunikace charakterizuje jako soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí.

Bělohlávek (1996) rozčleňuje proces komunikace do sedmi stádií:

1. Vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam.
2. Kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemcem (mluvený, psaný jazyk, gesta pohyby, symboly).
3. Vysílání zakódované zprávy.
4. Přenos prostřednictvím komunikačního kanálu.
5. Příjem zprávy příjemcem.
6. Dekódování zprávy příjemcem.
7. Pochopení myšlenky ve významu, který jí přikládá příjemce.

Model procesu komunikace znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2: Model procesu komunikace



Zdroj: Bedrnová, Nový (2004)

Proces komunikace je velmi často doprovázen tzv. komunikačními šumy. Problémy se mohou vyskytnout již při vzájemném předávání informací mezi dvěma osobami. Obranou proti takovým narušením je zpětná vazba, kdy manažer, který vydává pokyny, by měl ihned zjišťovat, jak jsou přijímány a pochopeny spolupracovníky.

Podle McLaganové, Krembse (1998) se lidé, kteří poskytují zpětnou vazbu, často dopouštějí těchto chyb:

- Myslí si, že její obsah i smysl je dostatečně jasný a konkrétní.
- Domnívají se, že vědí, jak bude příjemce reagovat, a mají snahu tyto reakce předjímat.
- Lidé, kteří chtějí poskytnout zpětnou vazbu, mohou mít pocit, že sdělením příslušné informace komunikace končí.

Rozdíly mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou uvádí tabulka 1.

Tabulka 1: Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
zaměřená pomoci pracovníkovi, konkrétní, popisující, načasovaná, v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout, jasná, hodnotná.	zaměřená pracovníka ponížít, obecná, hodnotící, použitá náhodně, zahání pracovníka do ofenzivy, nesrozumitelná, nepatřičná.

Zdroj: Bedrnová, Nový (2004)

Bedrnová, Nový (2004) uvádí, že efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Má být tedy zaměřena na jeho práci.

2.1.2 Volba komunikačního kanálu

Důležitou manažerskou úlohou je výběr komunikačního kanálu. Komunikační kanál je médium, kterým se přenášejí sdělení (DeVito, 2001).

Podle Bělohávka (1996) filozofie řízení organizace a podniková kultura předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu budou sdělovány. S přihlédnutím k organizační struktuře Bělohávek rozlišuje komunikační kanály na vertikální (sestupná a vzestupná forma), horizontální (mezi útvary na stejných úrovních) a diagonální (mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní).

Horalíková (1999) rozlišuje v této souvislosti systém komunikace shora (ukládání úkolů, informační brožury, nahrané vzkazy, setkání se zaměstnanci apod.) a systém komunikace zdola (vnitropodnikový systém podávání stížností, organizované diskusní kroužky, průzkumy mínění, názorů, postojů zaměstnanců apod.).

Komunikaci směrem dolů, nahoru a do stran tak jak, podle Armstronga (1999), v organizaci probíhá na úrovni manažerské a vnitropodnikové, zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2: Oblasti a cíle komunikace

	Oblasti komunikace	Cíle
Manažerská komunikace	<p>1. Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech určené jejich realizátorům.</p> <p>2. Komunikace směrem dolů obsahující přímé instrukce manažera svému podřízenému.</p> <p>3. Komunikace směrem nahoru a do stran obsahující návrhy, náměty a upomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, jednotlivým oblastem politiky a rozpočtům od těch,</p>	<p>Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout, co udělat pro podporu podnikových cílů.</p> <p>Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné a poskytnout potřebnou motivaci k práci.</p> <p>Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalosti.</p>

	kteří je mají uskutečňovat. 4. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích a určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a kontrolovat výkonnost s cílem, aby v případě nutnosti, mohli využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.
Vnitropodnikové vztahy	5. Komunikace směrem dolů, obsahující informace o podnikových plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo o výkonu. 6. Komunikace směrem nahoru obsahující připomínky a reakce zaměstnanců na zamýšlené plány, možné dopady nebo na právě probíhající události v těch oblastech, které se jich dotýkají.	Zajistit (1) stálou informovanost zaměstnanců o záležitostech, které se jich týkají (změny v pracovních podmínkách a faktory ovlivňující jejich životní úroveň a bezpečnost), stimulace zaměstnání k jejich větší identifikaci s podnikem. Zajistit zaměstnancům možnost předkládat své návrhy a obavy a ukázat, že podnik je schopen ve světle těchto připomínek pozměnit své plány.

Zdroj: Armstrong (1999)

Putnová, Seknička (2007) uvádí, že je důležité podporovat komunikaci směrem dolů i nahoru a dbát na přesnost informací.

Podle Jandy (2004) má tok komunikace směrem dolů:

- být zaměstnancům srozumitelný,
- být zaměstnanci přijímán,
- přinášet změnu a utváření postojů a jednání zaměstnanců,
- vytvářet přátelské pracovní prostředí,
- tvořit informační, stimulační a motivační prvky mezi zaměstnanci,
- poskytovat a přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců,
- napomáhat k vzájemné spolupráci a pochopení mezi zaměstnanci,
- být v souladu s motivací zaměstnanců,
- být co nejstručnější a nesrozumitelnější.

2.2 Vnitrofiremní komunikace

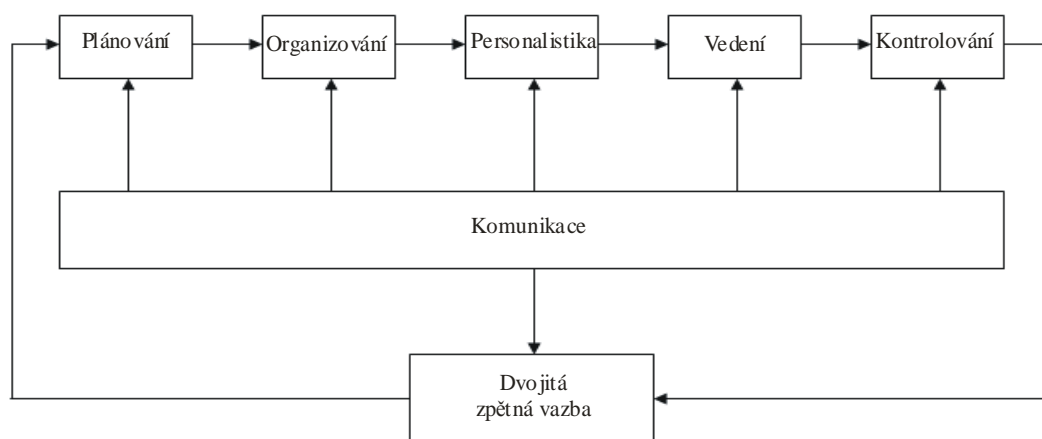
Vnitrofiremní komunikaci lze charakterizovat jako propojení firmy prostřednictvím komunikace. Účelem vnitrofiremní komunikace, podle Jandy (2004), je efektivní využití zdrojů, které jsou svěřeny manažerovi, který využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka.

Podle Hlouškové (1998) vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, slovní i mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy. Dále autorka dodává, že komunikace uvnitř firmy může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami.

Vnitropodnikovou komunikaci v procesu managementu podle Jandy (2004) tvoří:

- stanovení a sdělování cílů podniku,
- zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů,
- efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé a jejich kultura),
- získávání výběr a hodnocení spolupracovníků,
- vedení a řízení spolupracovníků,
- kontrolování a zpětná vazba.

Obrázek 3: Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací



Zdroj: Janda (2004)

Hlavními cíli vnitrofiremní komunikace podle Hlouškové (1998) jsou:

- utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy,

- vzájemné pochopení,
- informační a motivační propojenost firmy,
- fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Dále Hloušková (1998) dodává, že k dosažení těchto cílů je třeba vytvořit příznivé podmínky, které lze shrnout do těchto bodů:

- Všichni pracovníci znají cíle firmy a jsou ochotni je realizovat.
- Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu.
- Každý pracovník ví, co se od něho očekává, jaká je jeho úloha k dosahování cílů týmu i celé firmy.
- Všichni pracovníci znají základní pravidla hry, tedy co se smí a nesmí, co se oceňuje a trestá.
- Pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám.
- Každý pracovník má dostatek informací potřebných ke své práci.
- Vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat.
- Vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených, za nichž dokážou plnit úkoly a přizpůsobit se změnám.
- Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy.
- Aktivity jsou dobře organizovány a koordinovány.
- Jsou vytvářeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě, k jejím představitelům a všem pracovníkům, k zákazníkům atd.
- Pravidelně je všem pracovníkům firmy a manažerům poskytována zpětná vazba o tom, jak jejich podřízení vnímají jejich vedení.

2.2.1 Vnitrofiremní komunikační nástroje

Vnitrofiremní komunikace může mít formu jak osobní, písemnou a tak i elektronickou.

Janda (2004) uvádí, že základním vnitrokomunikačním nástrojem ve vztahu k zaměstnancům je interní materiál, který vymezuje práva, povinnosti, odpovědnost a zvyky firmy, které vycházejí z firemní kultury.

Hloušková (1998) uvádí, že k jednotlivým zaměstnancům hovoří nejenom slova a písemné dokumenty, ale také pověst firmy, činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie a cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy a neúspěchy firmy, tradice, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností.

Příklady konkrétních vnitrofiremních komunikačních nástrojů, které představuje tab. 3, sestavili autorky Horáková, Stejskalová, Škapová (2000).

Tabulka 3: Nástroje vnitrofiremní komunikace

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
Úvodní informace	poskytnout základní informace o firmě, její kultuře a cílech.	Brožura představující organizaci, pracovní manuál, schéma organizační struktury, telefonní seznam
Průběžné informace	zajišťovat potřebné informace, zapojovat do dění, podněcovat vlastní iniciativu.	Firemní memoranda, interní časopisy, nástěnky, výroční zprávy (pro zaměstnance), elektronická pošta, intranet, schůzky týmů, oddělení, vnitropodnikové konference, pracovní výjezdy, programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse).
Personální systémy	motivovat a oceňovat výkon, hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj.	Finanční ohodnocení, nefinanční výhody, hodnotící systémy, školicí a vzdělávací programy.
Vnější vlivy	doplňují celkový obraz o firmě.	Podniková reklama, prezentace v médiích.

Zdroj: Horáková, Stejskalová, Škapová (2000)

2.2.2 Problémy vnitrofiremní komunikace

Podle Hlouškové (1998) nemůže vnitrofiremní komunikace dobře fungovat tam, kde je:

- nevhodná zastaralá organizace práce,
- příliš vysoká hierarchická struktura,
- nedostatečná otevřenost komunikace,
- nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera,
- nedostatečně propracovaný zpětnovazební systém,
- převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace.

Dále Hloušková (1998) uvádí, že mnozí manažeři neposkytují svým podřízeným dostatek informací. Může tomu tak být podle ní proto, že jednak chtějí mít monopol na informace a být tak nepostradatelní a potom proto, že jsou přesvědčeni, že podřízeným stačí pouze informace, které se týkají bezprostředně jejich práce. Pracovníci by ale měli dostávat nejen informace, které potřebují ke své činnosti, ale také informace o dění ve firmě, tak aby jim jejich práce dávala smysl.

Autoři Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) uvádí, že firemní management má celou řadu možností jakým způsobem realizovat informační strategii a ovlivňovat komunikaci ve firmě. Podle zkušeností má zanedbávání této oblasti vysoce negativní důsledky pro podnikové klima. Nedostatek informací vyvolává nejen šíření dezinformací, nepřesných a matoucích informací, ale také obavy z budoucího a nedůvěru, lhostejné nebo negativní postoje pracovníků k firmě a jejímu vedení.

Podle Čakrta (2000) takovéto negativní prostředí je živnou půdou pro vznik pracovních konfliktů. Koubek (2004) uvádí, že je pro předcházení konfliktů v organizaci důležité vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy či nespokojenost někomu, koho považujeme za kompetentního a kdo nás pozorně vyslechne, patří k efektivním nástrojům eliminace pracovních konfliktů.

Podle Bělohávka (1996) mnohé nesnáze v organizacích vznikají právě díky chybám v komunikaci. Proto manažeři usilují o zlepšení procesu komunikace. V mnohých firmách zavedli organizační směrnice pro rozvoj komunikace, vzdělávací instituce nabízejí výcviky komunikačních dovedností.

2.3 Motivační klima - motivace

Podle Armstronga (2002) se všechny organizace zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to tedy věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům jejich motivování pomocí takových nástrojů, jako jsou nejen stimuly a odměny, ale především práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet také motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání managementu.

Podle Keenanové (1995) je motivování a vytváření pozitivního motivačního klimatu nesmírně důležitým aspektem dobrého pracovního výkonu. Dotýká se bezprostředně toho, jak jsou lidé angažovaní na pracovním výkonu a na dosažení svých cílů.

Manželé Miskellovi (1996) uvádí, že hlavním úkolem organizací je udržet své zaměstnance vysoce motivované a naladěné ve prospěch svých záměrů.

Podle Dvořákové vychází charakteristika motivačního klimatu organizace ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli.

Halík (2008) uvádí, že jedním z hlavních úkolů vedoucího je vytvořit na svém oddělení takové klima, aby lidé, které řídí, byli spokojeni.

Plamínek (2007) tvrdí, že motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak a manipulativní techniky. Pokud je citlivě užívána, vnáší do vztahů důvěru. Podle tohoto autora motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíme člověku, od kterého něco potřebujeme, uspokojení jeho zájmů. Abychom k tomuto konání vůbec došli, je třeba chápat zájmy druhých lidí. Smyslem motivace je nejen nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k výkonu, ale také k chování. Hagemannová (1995) uvádí, že motivace je vlastně výsledkem spoluúčasti.

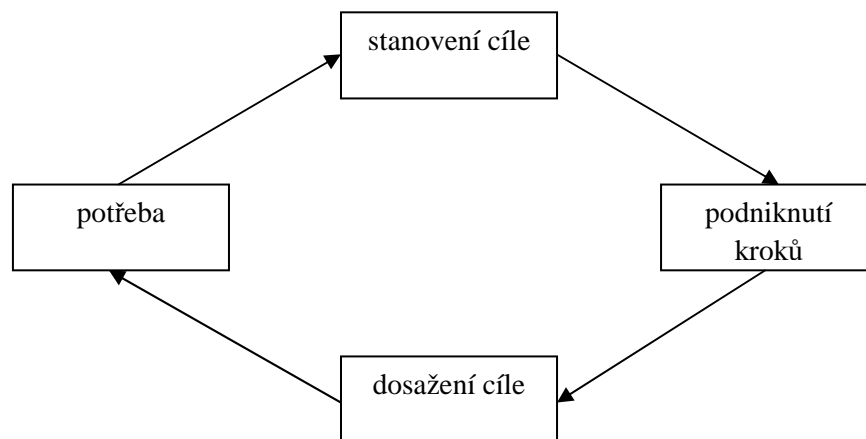
Plamínek (2007) sestavil sedm základních pravidel motivace:

1. pravidlo: Nepřízpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
2. pravidlo: Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
3. pravidlo: Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.

4. pravidlo: Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
5. pravidlo: Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
6. pravidlo: Při motivaci myslte na druhé, ne na sebe.
7. pravidlo: Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

Podle Armstronga (1999) dochází k motivaci, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.

Obrázek 4: Zjednodušený proces motivace dle Armstronga (1999)



Výše uvedený model procesu motivace popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Je založen na jeho potřebách, cílech a očekávání.

Potřeby patří mezi základní zdroje motivace. Provazník, Komárková (1998) dále mezi zdroje motivace zahrnují:

- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Mezi základní potřeby se řadí biologické, fyziologické, sociální a společenské potřeby, jejichž nejznámějším zobrazením je Maslowova hierarchie potřeb.

Podle manželů Miskellových (1996) mají zaměstnanci různé potřeby. Z jejich výzkumu vyplynulo, že většina z nich vyžaduje:

- bezpečnost,
- zajímavou práci,
- zajímavý podnik,
- přátelské spolupracovníky,
- dobrého nadřízeného,
- povýšení,
- uznání,
- dobré pracovní podmínky,
- odměny a dobrý plat.

Návykem lze označit opakovaný, zafixovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Podle Bedrnové, Nového (2004) se jedná se o jakýsi naučený vzorec chování. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale také sebeutvářecích aktivit každého člověka.

Zájem můžeme chápat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Bedrnová, Nový (2004) rozlišují zájmy na poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělné materiální, výtvarné a sportovní.

Podle Provazníka, Komárkové (1998) se člověk během svého života setkává s nejrůznějšími jevy a skutečnostmi, kterým přisuzuje určitou hodnotu a důležitost. Toto hodnocení pak představuje pro každého člověka tzv. hodnotový systém, který ovlivňuje naše jednání i prožívání a je tedy významným zdrojem motivace.

Pod pojmem ideál si lze představit jakousi ideu, cíl, kterého se snažíme dosáhnout, ať už v oblasti osobní, pracovní či společenské.

Horálíková (1999) uvádí, že motivace může mít pozitivní i negativní stránku. Může směřovat ke zvládnutí úkolu, ale také k jeho nesplnění. V této souvislosti rozlišuje autorka motivy, které vedou člověka k pracovnímu jednání na:

- aktivní motivy, které přímo podněcují pracovní výkon (např. být úspěšný),
- podporující motivy, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů (např. přátelská atmosféra na pracovišti),

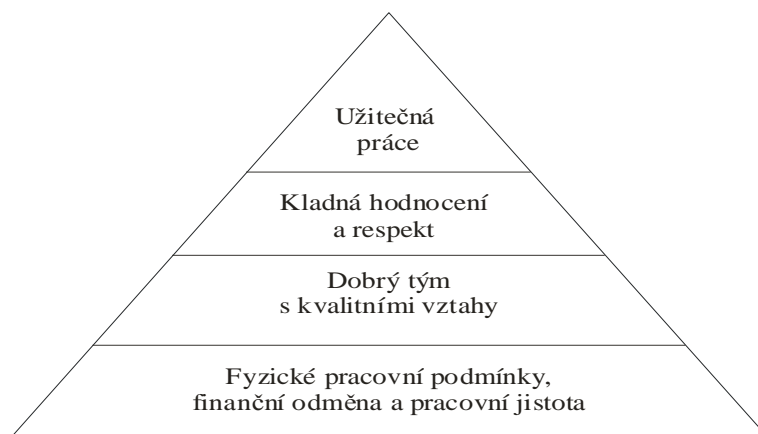
- potlačující motivy, které odvádějí člověka od pracovní činnosti k jiným činnostem (např. účast na rozhovoru se spolupracovníky).

Horálková (1999) dále uvádí, že vedoucí pracovník nemůže měnit motivy svých podřízených, nemůže na ně působit přímo, ale musí na ně působit prostřednictvím stimulů.

Podle Krninské (2002) je podstatou stimulace práce záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tedy jejich pracovní ochoty. Ta je nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli organizace.

Obrázek 5 představuje výčet stimulů, které ovlivňují, podle Plamínka (2007), pracovní ochotu zaměstnanců.

Obrázek 5: Pyramida stimulů



Zdroj: Plamínek (2007)

Horálková (1999), včetně výše zmíněných, řadí mezi stimuly také osobnost a jednání vedoucího pracovníka, jeho autoritu a důvěru v něj.

2.3.1 Motivace k práci

Podle Koubka (2004) je práce nejlepším motivátorem, která pracovníka uspokojuje.

Pracovní motivaci Provasník, Komárková (2004) charakterizují jako aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a celkově vyjadřuje míru jeho pracovní ochoty. Motivace pracovního jednání se odráží v pracovním výkonu člověka.

Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají lepší výkony než lidé s nepříznivou motivací.

Podle Tureckiové (2004) jsou při studiu pracovní motivace zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, tzn., jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.

Horálková (1999) rozlišuje dva typy pracovní motivace:

- intrinsická (přímá),
- extrinsická (nepřímá).

Intrinsická motivace je spojena s motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou. Mezi nejvýznamnější patří potřeba činnosti jako takové, potřeba výkonu, který nám přináší uspokojení, dále potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci či potřeba seberealizace.

Extrinsická motivace je spojena s motivy, které leží mimo vlastní práci. K nejvýznamnějším patří motiv peněz, potřeba jistoty spojením budoucností, motiv spojený s potvrzením vlastní důležitosti, s prestiží zastávané pracovní pozice či motiv sociální kontaktů.

Tureckiová (2004) uvádí, že převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou těchto typů motivů.

Podle Harvey (1992) je důležité motivovat k pracovní činnosti způsobem kladného povzbuzování. Autorka sestavila tři přístupy ke kladnému povzbuzování, které zní:

- Formulovat přesně, která činnost byla správně provedena.
- Zdůraznit, jak moc to pomohlo nám i celé organizaci.
- Vyjádřit své upřímné uznání.

Mayerová, Růžička (2000) sestavili hlavní činitele, které ovlivňují motivační jednání člověka v pracovním procesu:

- mzda, plat,
- stabilita pracovního zařazení,
- perspektiva postupu,
- veřejné uznání, společenské a morální ocenění,
- důvěra v organizaci,
- odborná náročnost vykonávané práce a přesvědčení o její užitečnosti,

- uspokojení z vykonávané práce,
- dobré vztahy se spolupracovníky,
- dobré pracovní prostředí a vnější pracovní podmínky,
- péče organizace o pracovníky.

Podle Armstronga (1999) základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálnou příležitost k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly, vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce. Míra uspokojení jednotlivců závisí do značné míry i na jejich vlastních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Podle Horalíkové (1999) poruchy motivace pracovního jednání nejčastěji vyúsťují do poklesu zájmu o práci a dění na pracovišti, lhostejnost a apatii pracovníka. Mohou se objevit i projevy nepřátelství a agresivity vůči spolupracovníkům, které mohou být podkladem pro zhoršení klimatu v pracovním týmu. Nejzávažnější případ představuje demoralizace pracovníka, která zabraňuje vývoji jeho osobnosti nebo tento vývoj deformuje. Tento proces bývá doprovázen snižováním, pracovního výkonu, ztrátou sebedůvěry, pocity nejistoty, různými formami úniku, jako např. drogy či alkohol.

2.3.2 Hodnocení jako motivační nástroj

Podle Bedrnové, Nového (2004) patří hodnocení pracovníků v činnosti každého podniku mezi významné úkoly. Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Podle Bělohávků (1996) si velká část vedoucích neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků představuje jejich pravidelné hodnocení. Dělají je formálně, odbývají je nebo je vůbec opomíjejí s tím, že pracovníkovi vytýkají nedostatky v průběhu práce.

Dále Bělohávek (1996) dodává, že hodnocení pracovníků slouží nejen ke stanovení mzdy, ale má také řadu dalších funkcí:

- Dává zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak se nadřízený dívá na jeho práci.

- Přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka.
- Je-li pozitivní, povzbuzuje ke zvýšenému úsilí.
- Může dát prostor pro aktivní účast pracovníka.

Podle všeho je hodnocení pracovníků nejdůležitějším podkladem pro odměňování.

Armstrong (1999) tvrdí, že v odměňování zaměstnanců jde především o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci.

Podle Koubka (2004) odměňování v moderním pojetí neznamená pouze mzdu či jiné formy peněžního ohodnocení, ale zahrnuje také povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody, vzdělání poskytované organizací a jiné. Podle Lukášové (2010) mají hmotné i nehmotné nástroje odměňování dopad na kulturu organizace a také na míru angažovanosti, iniciativy pracovníků a na celkovou atmosféru uvnitř organizace.

Různé formy odměňování představuje tabulka 4.

Tabulka 4: Součásti systémů odměňování a jejich motivační účinky

Komponenty odměňování	Motivační účinky
Plat	Umožňuje existenci dané osoby, odpovídající žádoucímu životnímu standardu. Odpovídá požadavku na materiální zabezpečení a jistotu.
Sociální a vedlejší výkony a služby (životní pojištění, podnikové důchody apod.)	Zvýrazňuje zájem podniku na osobním blahu zaměstnanců. Odpovídá požadavkům na zabezpečení a jistotu. Vyjadřuje jejich osobní ocenění a společenskou vážnost.
Krátkodobé účasti	Vyjadřují, že podnik vnímá a oceňuje přínos zaměstnanců k dosažení stanovených cílů. Do této kategorie lze zařadit uznání, pochvaly a odměny.
Dlouhodobé účasti	Sdělují pracovníkovi, že se podílí i na dlouhodobém úspěchu podniku. Tím se mu otevírá dlouhodobější perspektiva a je vázán na podnik i emocionálně.
Přidělení služebního auta	Platí jako symbol sociálního statusu. Přiděluje se zejména těm, kteří často cestují a pracují mimo podnik.
Nadstavba	Nejčastější formou je bezplatné privátní používání firemního auta, služební mobil, telefon na pracovišti, používání internetu a jiné.

Zdroj: Niermeyer, Seyffert (2005)

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem diplomové práce s názvem „Komunikace a motivační klima ve vybrané organizaci“ je analýza systému komunikace a tvorby vnitropodnikového motivačního klimatu ve vybrané organizaci. Dalším cílem je návrh změn na zlepšení řízení této oblasti.

V teoretické části diplomové práce je zpracována odborná literatura, zdroje a teoretická východiska zabývající se danou problematikou. Jsou zde vymezeny především základní pojmy.

Pro praktickou část diplomové práce byla zvolena společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s., u které byla provedena analýza současného systému vnitropodnikové komunikace a tvorby vnitropodnikového motivačního klimatu. Analýza byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, které se týkalo výše zmíněných oblastí. Dotazník byl inspirován autory Miskell J. R. a Miskell V. (1996), Hloušková (1998), Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001), Janda (2004), Koubek (2004). Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci výrobního úseku. Důvodem pro toto rozhodnutí bylo, že zde pracuje poměrná část zaměstnanců společnosti a že se jedná o uzavřenou skupinu, i proto se zde bude komunikace a motivační klima lépe hodnotit. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze 1.

Po závěrečném vyhodnocení současného systému vnitropodnikové komunikace a vnitropodnikového motivačního klimatu byly podány návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byl použit počítačový program Microsoft Excell.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. byla založena již v roce 1960. Své sídlo má ve městě Sedlčany, 70 km jižně od hlavního města Prahy. V roce 1999 došlo k privatizaci.

Výrobní program společnosti zpočátku tvořily razící plošiny, motorové pily, vrátky a další vzduchem poháněné mechanismy. Produkce se později rozšířila o výrobu potrubních pošt pro hutní provozy, ale i nemocnice, úřady, pošty atp. Společnost postupně budovala vlastní konstrukční tým a rozšiřovala své výrobní kapacity.

V polovině 60. let byla zahájena výroba šnekových vykladačů sypkých hmot a také se rozvinula výroba zdvihacích zařízení pro stavebnictví, později i závěsných lávek. Společnost se tak postupně stávala významným producentem zdvihací techniky využívané ve stavebnictví. Již koncem 60. let začala společnost své výrobky dodávat i do zahraničí a značka STROS si začala získávat renomé.

V současnosti se společnost specializuje na konstrukci a výrobu stavebních výtahů a jejich komponent. Dodává speciální výtahy např. pro dopravu osob na věže vysílačů, pro opravy mostů, pro obsluhu sil a elektrárenských věží, opravy ropných plošin a lodí v docích, ale např. i pro dopravu osob a materiálů do podzemí (údržba energetických sítí).

Společnost má vlastní tým konstruktérů a projektantů, díky jemuž je zajištěn trvalý rozvoj a modernizace výrobků a má zaveden systém řízení jakosti ISO 9001.

Výrobní program lze dnes rozdělit do pěti základních skupin:

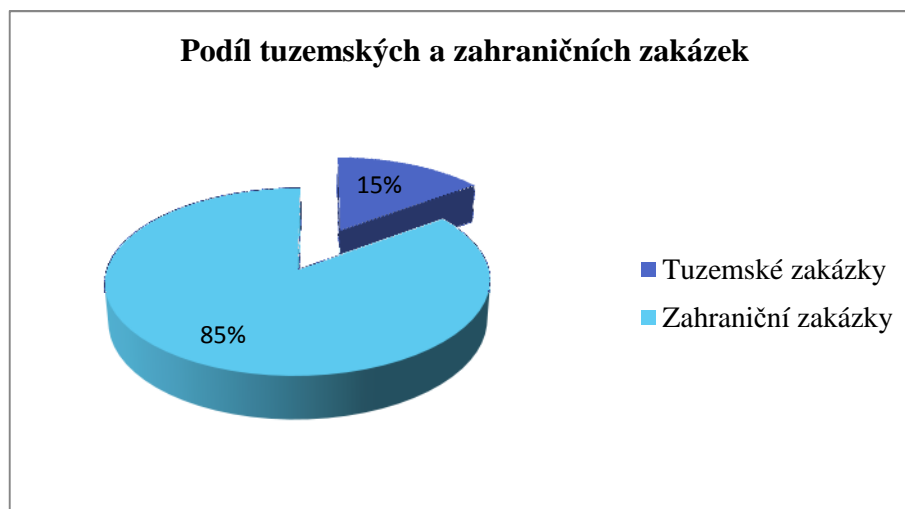
- osobonákladní výtahy,
- stavební nákladní výtahy,
- závěsné lávky,
- pracovní plošiny,
- speciální výtahy.

V rámci doplňkového výrobního programu společnost vyrábí například kontinuální sklářské pece a odhlučňovací boxy. Kromě toho spolupracuje s dalšími tuzemskými i zahraničními firmami v oblasti kooperace jako je svařování, obrábění a finální povrchové úpravy.

Mimo to se společnost pravidelně prezentuje na významných domácích a mezinárodních výstavách se zaměřením na strojírenství, jako je například BAUMA Mnichov, IBF Brno, CTT Moskva či Construma Budapešť.

Společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. působí téměř ve 40 zemích po celém světě. 85 % současné produkce společnosti je exportováno do zahraničí především do USA a Kanady, do evropských zemí, jako je Anglie, Dánsko, Skandinávie, Španělsko, Francie, Slovensko, Maďarsko a Rusko, ale také do jiných míst světa například do Spojených arabských emirátů a Kataru. Téměř 200 výtahů pracuje v jihovýchodní Asii (Indonésie, Malajsie, Singapur, Thajsko). Kvalita výrobků je tedy ověřována provozem nejen v Evropě, ale také v Americe i Asii v extrémních podmínkách tropů, pouští i za polárním kruhem.

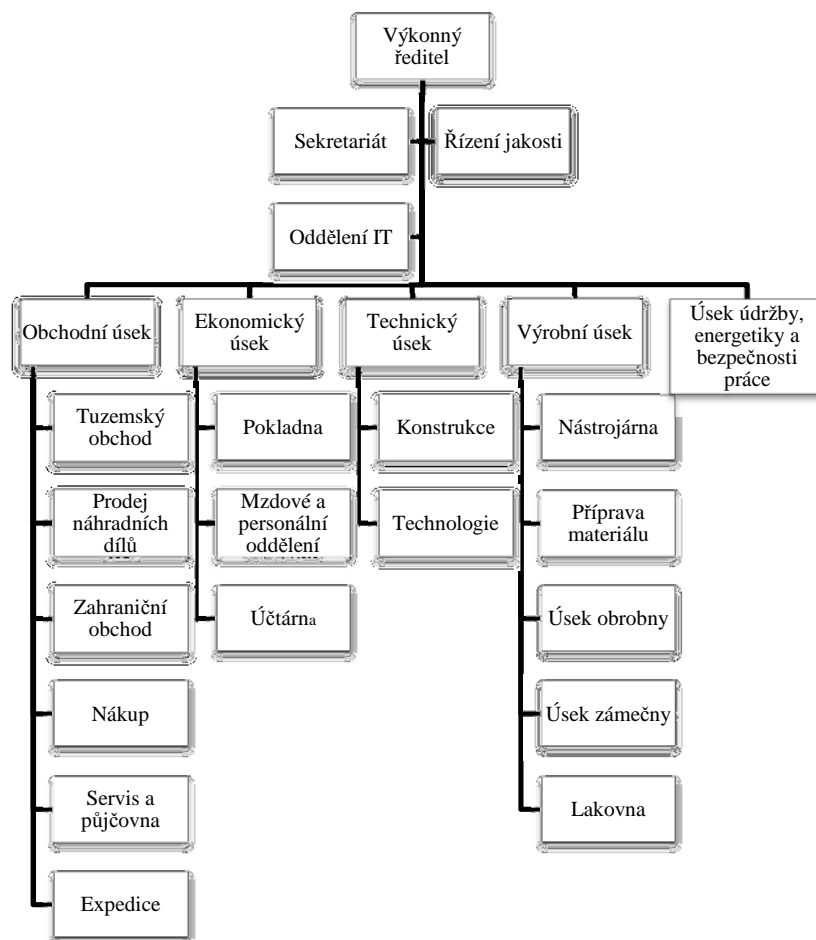
Graf 1: Podíl tuzemských a zahraničních zakázek



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti

Obrázek 6: Zjednodušená organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

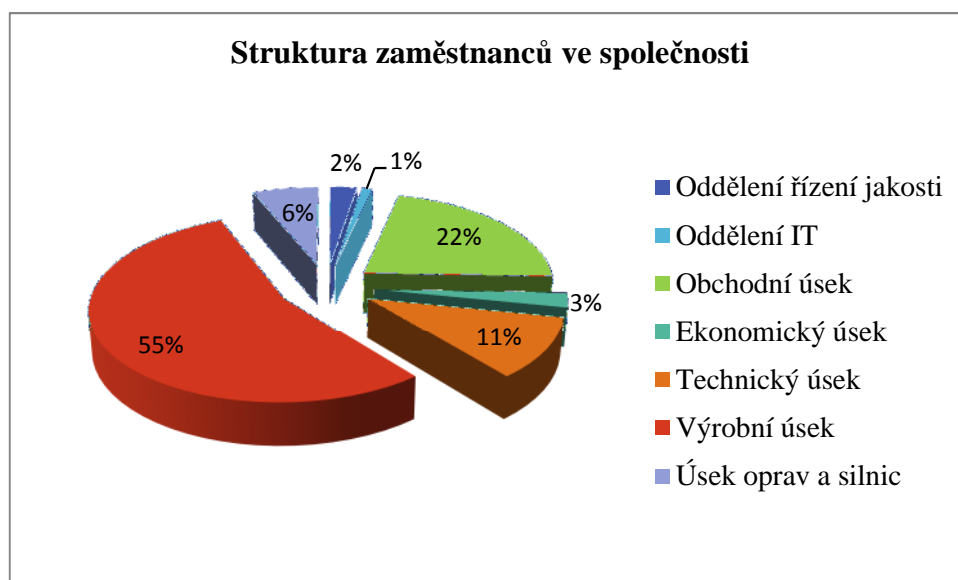
Obrázek 6 představuje zjednodušenou organizační strukturu společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. Její plné znění je uvedeno v příloze 2.

Vrcholným představitelem společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. (Funkční a organizační schéma firmy STROS – Sedlčanské strojírny, a. s., 2012) je *výkonný ředitel*, který dohlíží na její fungování a také reprezentuje společnost navenek. Nezávislými subjekty jsou oddělení *Řízení jakosti*, které má na starosti problematiku spojenou s jakostí výrobků a procesů a oddělení *IT*, které spravuje podnikový informační systém. *Obchodní úsek* se zabývá vyhledáváním obchodních aktivit společnosti jak v České republice, tak i v zahraničí a také prezentováním společnosti na veletrzích a výstavách. *Ekonomický úsek* se zabývá ekonomickou agendou společnosti. *Technický úsek* se dělí na oddělení *Konstrukce* a oddělení *Technologie*. Oddělení *Technologie* (Informační zpravodaj firmy STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. Profil

střediska Oddělení technologie, 2012) zpracovává dokumentaci, která byla vytvořena v oddělení Konstrukce. Vytváří také technologické postupy a kalkulují se zde cenové nabídky na základě poptávek. Úsek výroby se rozděluje na úseky nástrojárna, příprava materiálu, obrobna, zámečna a lakovna. Úseky nástrojárny a přípravy materiálu mají na starosti pomocné přípravy pro výrobu. Na úsecích obrobny, zámečny a lakovny poté probíhá výroba samotná. Úsek údržby, energetiky a bezpečnosti práce (Informační zpravodaj firmy STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. Profil střediska Údržba, energetika a bezpečnost práce, 2012) se zabývá údržbou celého areálu společnosti, jako je údržba strojního parku, budov, osvětlení a cest. Další náplní práce je péče o energie (nákup elektřiny a plynu) a odpadové hospodářství. Ve své kompetenci má tento úsek také školení pracovníků, především dělníků, a v této souvislosti vede soupis všech prokazatelně doložitelných dovedností a přezkoušení všech zaměstnanců společnosti.

Ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. pracuje v současné době, podle vyjádření Manažera řízení lidských zdrojů, 192 zaměstnanců. Jejich přibližné rozložení podle úseků znázorňuje graf 2.

Graf 2: Struktura zaměstnanců společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 2 patrné, více než polovinu všech zaměstnanců, 55 %, tvoří zaměstnanci výrobního úseku. Tito zaměstnanci byli vybráni pro dotazníkové šetření.

4.2 Systém vnitropodnikové komunikace

Komunikace je důležitou součástí každé organizace. Její kvalita ovlivňuje nejen mezilidské vztahy, ale má vliv také na řízení každé organizace.

Horáková, Stejskalová, Škapová (2009) rozlišují nástroje vnitrofiremní komunikace na:

- úvodní informace,
- průběžné informace,
- personální systémy,
- vnější vlivy.

Úvodní informace

Úvodní informace, podle Horákové, Stejskalové, Škapové (2009), mají zaměstnanci poskytnout základní informace o firmě, její kultuře a cílech. Ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a. s. jsou takové informace představovány:

- školeními na téma Historie a současnost společnosti,
- školeními na téma Organizační řád,
- školeními na téma Pracovní řád,
- školeními na téma Politika a cíle jakosti, systém jakosti,
- seznámením s dokumentací systému jakosti,
- školeními na téma Bezpečnost práce a požární ochrana,
- popisem pracovní funkce,
- pracovními manuály.

S těmito informacemi jsou seznamováni nový zaměstnanci, kteří se zacvičují na své nové pracovní místo. V průběhu zácvičování je zaměstnanec povinen pod vedením svého školitele nastudovat příslušnou dokumentaci a prakticky zvládnout všechny činnosti podle popisu pracovní funkce (STROS – Sedlčanské strojírně, a. s., Příloha č. 6 k OS č. 6.2.2/2009. Zaškolovací plán, 2012).

Dokument Popis pracovní funkce podává příslušnému zaměstnanci informace o názvu jeho pracovní funkce, kdo bude jeho nadřízeným a jaké kvalifikační předpoklady na funkci (školní vzdělání, speciální kurzy, odborná praxe, požadované znalosti a schopnosti) by měl zaměstnanec splňovat a jaké jsou jeho skutečné

kvalifikační předpoklady. Dále je v dokumentu uvedena obecná charakteristika funkce, kterou bude zaměstnanec zastávat a také jsou zde uvedeny povinnosti, odpovědnosti a práva, které zaměstnanci při výkonu funkce přísluší (STROS – Sedlčanské strojírna, a. s., Příloha č. 5 k OS č. 6.2.2/2009. Popis pracovní funkce, 2012).

Pracovní manuály a popisy jednotlivých operací ve výrobě jsou dány k dispozici v informačním systému OR – SYSTEM, kde jsou veškeré dokumenty vedeny v digitální podobě. Do OR – SYSTEMU má přístup omezený okruh zaměstnanců, především se jedná o pracovníky na vedoucích pozicích. Ti poté předávají potřebné informace svým podřízeným.

Průběžné informace

Průběžné informace, podle Horákové, Stejskalové, Škapové (2009), mají zajišťovat zaměstnancům potřebné informace, zapojovat je do dění a podněcovat jejich vlastní iniciativu. Ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. takové informace představují:

- firemní časopis,
- nástěnky,
- schránka na stížnosti,
- porady vedení,
- porady v rámci jednotlivých úseků společnosti,
- porady zakázkové komise.

Podle Jandy (2004) je firemní časopis důležitou součástí posilování firemní identity. Nejinak je tomu u společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s., která také vydává svůj vlastní časopis. Časopis vychází 2x ročně zpravidla na jaře a v létě. Je vydáván v nákladu 500 kusů a je distribuován mezi zaměstnance, kteří ho získávají zdarma. Časopis lze najít také na internetových stránkách společnosti. V časopise se lze dočíst o obchodních aktivitách společnosti, na jakých veletrzích a výstavách se prezentovala, na jakých projektech se podílí a je v něm také zveřejněn profil vybraného zaměstnance, který ve společnosti působí již delší dobu a je pro ni přínosem nejen z hlediska profesního, ale i lidského.

Nástěnky obsahují aktuální informace potřebné pro práci zaměstnanců.

Pokud zaměstnanci mají nějaký problém, který nechtějí sdělit svému nadřízenému přímo, je jim k dispozici ve vestibulu společnosti schránka na stížnosti. Tak mohou anonymně sdělit vedení společnosti, co je trápí a co je třeba zlepšit.

Porady se ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a. s. se konají pravidelně a probíhají jak v rámci jednotlivých úseků společnosti, tak i mezi vrcholovými zaměstnanci. Porada vedení společnosti se koná 1x za měsíc a během ní dochází k tvorbě strategií, obchodního plánu, hospodářského plánu a v neposlední řadě také dílčích cílů na následující období. 1x za týden se koná porada výrobního úseku, které se účastní vedoucí výroby, mistři z jednotlivých úseků a dispečeri. Zde vzniká plán výroby pro následující týden či týdny a řeší se zde případné komplikace spojené s výrobou. 1x za týden se koná také porada tzv. zakázkové komise, které se účastní ředitelé z jednotlivých úseků společnosti a projednávají nové zakázky z hlediska časového horizontu, ziskovosti, složitosti provedení a kapacity v souvislosti s již odsouhlasenými zakázkami. Zápisy z porad jsou poté přístupné ostatním zaměstnancům.

Personální systémy

Personální systémy, podle Horákové, Stejskalové, Škapové (2009), mají motivovat a oceňovat výkon zaměstnance, hodnotit jeho výsledky a pomáhat plánovat jeho další osobní rozvoj. Ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a. s. jsou takové informace představovány:

- systémem odměňování,
- zaměstnaneckými výhodami,
- školeními,
- možností profesního postupu.

Blíže jsou tyto personální systémy společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a. s. popsány v následující kapitole 4.3.

Vnější okolí

Způsob komunikace s vnějším okolím dotváří, podle Jandy (2004), obraz firmy. Společnost STROS – Sedlčanské strojírně, a. s. se v rámci podnikového PR podílí na sponzorování různých společenských a sportovních akcí v Sedlčanském regionu. O jejích úspěších píše jak regionální deníky (Sedlčanský kraj, Příbramský deník) tak i deníky celorepublikové (například MF Dnes).

4.3 Systém vnitropodnikového motivačního klimatu

Podle agentury MotivP s. r. o. je pro zjištění míry spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců třeba zjišťovat motivační klima, které výrazně, zejména z dlouhodobého hlediska, ovlivňuje individuální i týmovou výkonnost.

Podle Mayerové, Růžičky (2000) mají vliv na motivační jednání člověka v pracovním procesu tyto vybrané činitele:

- systém odměňování,
- zaměstnanecké výhody,
- možnost dalšího vzdělávání,
- perspektiva profesního postupu,
- pracovní podmínky.

Systém odměňování

Pro účely systému odměňování, (STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. Mzdový předpis, 2012), rozděluje společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. zaměstnance na dělníky a technicko-hospodářské pracovníky.

Finanční ohodnocení pro dělníky zahrnuje:

základní mzdu - Každý zaměstnanec na dělnických pozicích je zařazen do platové třídy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Mzda se skládá z hodinové mzdy plus musí tyto zaměstnanci splnit určitou normu.

odměny z Fondu stimulace - Jedná se o pohyblivou, nenárokovou složku mezd, která je určená na stimulaci pracovníků společnosti. Tyto odměny slouží k ohodnocení pracovníků především za odvedený rozsah a kvalitu práce, spolehlivost práce, plnění norem a dodržování pracovní kázně. K těmto odměnám patří odměny z Fondu mistra a příplatek 5% za docházku, který se přiznává jen za odpracovanou dobu za měsíc. Na příplatek nemají nárok zaměstnanci, kteří v měsíci byli nemocní a zaměstnanci, kteří navštívili lékaře a tato doba v měsíci byla delší než 4 hodiny. Naopak zaměstnanci, kteří navštívili lékaře, a tato doba v měsíci nepřesáhla 4 hodiny, nárok na příplatek mají. Podle vyjádření Manažera řízení lidských zdrojů společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. se po zavedení tohoto pravidla výrazně snížil počet návštěv u lékaře cca o 20 %.

příplatek -za práci v noci, kdy zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 9 Kč/hod.

- za odpolední směnu, kdy zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 3 Kč/hod.

- za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, kdy zaměstnanci, kteří provádějí svařování, strojní řezání kyslíkem, stříkání syntetickými barvami a plnění tepelnou izolací mají nárok na příplatek ve výši 6 Kč za každou hodinu práce v tomto prostředí.

- za přesčas, kdy zaměstnanci náleží příplatek za přesčas ve všední den ve výši 25%, za práci ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu ve výši 50%, za práci ve svátek ve výši 100%.

- za práci ve výškách nad 10 m v omezeném prostoru, kdy zaměstnanci náleží v tomto případě příplatek 5 Kč/hod.

- za vedení čety, tento příplatek náleží zaměstnanci ve výrobě, tzv. parťákoví, který kromě výkonu své pracovní činnosti ještě navíc řídí a rozděluje práci úzké skupině lidí.

odměny za pracovní pohotovost – Tyto odměny se stanovují dohodou podle návrhu vedoucího příslušného úseku. Nenáleží po dobu práce.

náhradu mzdy při překážkách v práci na straně společnosti – Tuto oblast společnost upravuje podle Zákoníku práce.

odměny při významných pracovních výročích, jako je při příležitosti životního jubilea 50 let věku, při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod, při 25 letech celkové doby zaměstnání ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s.

Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody, které společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. poskytuje svým zaměstnancům, patří:

- stravování,
- odprodej nepotřebného materiálu za sníženou cenu,
- možnost pronájmu horské podnikové chaty za cenu cca 100Kč/den.

Za zaměstnaneckou výhodu lze považovat také to, že se společnost stará zaměstnancům na dělnických pozicích o praní pracovního oblečení. Na tuto činnost je najímána externí firma.

Možnost dalšího vzdělávání

Jelikož má společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. zaveden systém řízení jakosti ISO 9001 je povinna podle této normy zajistit nezbytnou odbornou způsobilost pro své zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu jimi vyráběných produktů (ČSN EN ISO 9001:2000, 2002). Zaměstnanci musí být podle této normy kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Dále musí společnost v souladu s touto normou zajišťovat, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho jak přispívají k dosažení cílů kvality. Na základě této normy společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. vypracovala dokument Cíle a politiky kvality, ve kterém se zavázala, že bude pečovat o rozvoj svých zaměstnanců tím, že bude zvyšovat jejich kvalifikace a dovednosti (STROS – Sedlčanské strojírny, a. s., Příkaz ředitele společnosti č. 01/2012. Politika kvality a cíle kvality na rok 2012, 2012).

Společnost s přihlédnutím na požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, sestavila organizační směrnici pro přípravu pracovníků. Účelem této směrnice je stanovit postup pro přijímání, přípravu a výcvik zaměstnanců, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu produktů, a předpokládá se u nich dlouhodobý pracovní poměr, tzn. min. 3 měsíce nepřetržitého pracovního poměru (STROS – Sedlčanské strojírny, a. s., Organizační směrnice č. 6.2.2/2009. Příprava pracovníků, 2012).

Podle této směrnice je při nástupu každého nového zaměstnance do společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. jeho nadřízený povinen vypracovat popis pracovní funkce, se kterým nového zaměstnance obeznámí. Dále Manažer řízení lidských zdrojů, ve spolupráci s nadřízeným nového pracovníka a Manažerem ochrany a bezpečnosti práce, vypracuje zaškolovací plán. Každý zaměstnanec, který nastoupí do společnosti, musí být zaškolen na předpokládaný rozsah vykonávané práce tak, aby mohl tuto práci v patřičném rozsahu vykonávat. Současně s nástupem do společnosti je zaměstnanec seznámen a proškolen Manažerem ochrany a bezpečnosti práce se zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále je nový zaměstnanec instruován o bezpečnosti práce

na daném stroji či pracovišti příslušným mistrem dílny. Doba zaškolení nového zaměstnance by neměla přesáhnout zkušební dobu 3 měsíce.

Směrnice také upravuje školení a zvyšování kvalifikace stálých zaměstnanců. Neperiodická školení zaměstnanců zabezpečuje Manažer řízení lidských zdrojů. Každý vedoucí útvaru, který vysílá svého zaměstnance na toto školení je povinen oznámit požadavek Manažerovi řízení lidských zdrojů. Ten provede jeho schválení a školení zaeviduje. Pokud vedoucí útvarů předloží požadavky na neperiodická školení s větším časovým předstihem, může Manažer řízení lidských zdrojů sestavit například čtvrtletní plán tohoto školení.

Periodická opakující se školení zabezpečuje Manažer ochrany a bezpečnosti práce. Tato školení jsou nutná zejména pro prodloužení platnosti různých osvědčení a týkají se převážně dílenských profesí, jedná se například o školení svářečů, vazačů, řidičů motorových vozíků atp. O termínu školení a účastnících jsou informováni jednotliví vedoucí úseků formou vnitřního sdělení.

O periodických a neperiodických školeních a výcviku zaměstnanců vede společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. záznamy. Zaměstnanci účastnící se školení zároveň vyplňují formulář, ve kterém hodnotí téma školení a vhodnost jeho výběru, přínos pro práci, kvalitu lektorů a organizační zabezpečení celé akce. Společnost na základě tohoto formuláře vyhodnocuje, jak byla školení efektivní a díky tomu může zvyšovat jejich kvalitu. Veškerá školení jsou hrazena společností.

Společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. využila také v rámci vzdělávání svých zaměstnanců možnosti zapojit se do programů EU a získat tak finanční příspěvky.

Podle agentury pro podporu podnikání a investic CZECHINVEST získala společnost v období 2004 – 2006 grant z operačního programu Řízení lidských zdrojů „Program odborného růstu pracovníků PROFESE“ na projekt Specifické vzdělávání zaměstnanců v dělnických a manažerských profesích společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. Cílem programu byla podpora odborného růstu zaměstnanců průmyslových podniků a dalších podnikatelských subjektů v profesích, které vyžadují speciální odborné a profesní znalosti a dovednosti a tím zvyšování jejich konkurenceschopnosti a přizpůsobivosti s ohledem na měnící se podmínky na trhu.

Dále se společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s., podle internetového serveru Evropský sociální fond v ČR, účastnila v období 2009 – 2010 projektu Vzdělávejte se!,

který byl zaměřen na zaměstnavatele, kteří v důsledku celosvětové finanční krize a hospodářské recese museli omezit výrobu ve svých provozech, a jejich zaměstnance. V rámci projektu mohli zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kteří jsou ohroženi negativními důsledky organizačních změn podniku v důsledku krize. Zaměstnancům se tak dostalo možnosti účastnit se dalšího vzdělávání, zdokonalit si své odborné znalosti, dovednosti a kompetence a zaměstnavatelé získali prostor pro efektivnější řešení personální situace podniku v období krize. Do projektu se zapojilo celkem 140 zaměstnanců společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s., kteří navštěvovali různá školení typu - školení pro manažery, školení pro řezání a drážkování kyslíkem, školení pracovníků konstrukce, školení vazačů, školení hospodářské němčiny a angličtiny, školení pro přípravu strojírenské zakázkové výroby, školení jeřábníků, školení systému ELCAD (software pro elektroprojektanty) a svářečské kurzy.

Perspektiva profesního postupu

Ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a.s. se drží zásady, že vedoucí pracovník ve výrobě by si měl projít výrobními procesy, a proto mistra ve výrobě, či další řídicí funkce obsazuje převážně svými zaměstnanci, kteří si prošli výrobním procesem. O možnosti profesního postupu rozhoduje tedy především šikovnost zaměstnance, jeho znalosti výrobních procesů a umění zacházet s lidmi.

Pracovní podmínky

Společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. v uplynulých letech investovala velkou částku finančních prostředků do rozvoje výrobního areálu. Kromě postupných rekonstrukcí topení, podlah a střeš, investovala také do moderního výrobního zařízení.

Zaměstnanci ve výrobě mají na jednotlivých dílnách k dispozici sociální zařízení a hygienické prostředky. Každý zaměstnanec zde dostává na míru šité pracovní montérky, trička a čepice. O jejich praní se stará externí firma. Dále mají zaměstnanci k dispozici ochranné pracovní pomůcky, jako jsou například rukavice, brýle a další. Na rizikových úsecích ve výrobě, kde je to vyžadováno pracovním řádem mají zaměstnanci povinnost nosit kvůli bezpečnosti práce a ochraně zdraví bezpečnostní helmy.

V rámci zdravotní péče, musí každý nový zaměstnanec při svém nástupu projít vstupní lékařskou prohlídkou, kterou hradí společnost. Zaměstnanci, kteří pracují na výrobním úseku, kde je vyšší riziko hluku či riziko vdechnutí chemických látek, mají předepsané preventivní lékařské prohlídky 1x ročně či 1x za 2 roky. Lékařské prohlídky má na starosti podniková lékařka. Společnost přispívá také na lázeňskou a rehabilitační péči.

4.4 Hospodaření společnosti, náklady práce a fluktuace

Tato kapitola se v krátkosti věnuje ekonomické stránce společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s., především jejímu vývoji obratu, zisku a nákladů práce. Dále je zde zaměřena pozornost na fluktuaci, jejíž výše může napovědět, zda jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni.

Hospodaření společnosti

Hospodaření společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. představuje tabulka 5, kde je zobrazen vývoj obratu a zisku společnosti v letech 2007 – 2011.

Tabulka 5: Hospodaření společnosti

Rok	Obrat v Kč	Zisk/ ztráta v Kč
2007	4.851.479.644	21.083.000
2008	4.482.995.612	9.874.000
2009	1.770.350.965	-2.674.000
2010	2.429.488.030	273.000
2011	2.449.686.448	71.000

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky 5 patrné, dosahovala sice společnost v letech 2007 a 2008 podobně vysokých obrátů, avšak zisky v těchto letech byly rozdílné. V roce 2008 vykázala společnost podstatně nižší zisk než v roce 2007, což bylo zapříčiněno investicemi společnosti do modernizace areálu.

Výrazný propad obratu oproti přecházejícím rokům zaznamenala společnost v roce 2009, což bylo zapříčiněno propuknutím celosvětové krize ve stavebnictví. Společnost tento propad pocítila především v zakázkách standardních zdvihacích strojů, které nešly po celý následující rok na odbyt, proto se společnost STROS – Sedlčanské strojírny,

a. s. zabývala především výrobou speciálních atypických výtahů a doplňkovou výrobou. Vedení společnosti vzhledem k prudkému poklesu obrátu bylo proto nuceno snížit stavy svých zaměstnanců a redukovat platy těch, kteří nebyli propuštěni. Společnost ale neustrnula a dále vyvíjela své obchodní aktivity a výrobky, což se začátkem roku 2010 ukázalo jako správná cesta. Po mírném oživení světového trhu společnost realizovala rozpracované zakázky a naplnila výrobní kapacity na více než půl roku (Informační zpravodaj firmy STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. Historie 50 let, 2012).

V následujících letech 2010 a 2011 se společnost stabilizovala a postupně svůj obrát navyšovala. V této souvislosti postupně společnost navyšovala také zisky, ale oproti roku 2010 je zisk v roce 2011 podstatně nižší, co bylo opět z části zapříčiněno investicemi společnosti do modernizace areálu.

Náklady práce

Vývoj nákladů práce společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. v letech 2007 – 2011 představuje tabulka 6 a tabulka 7.

Náklady práce jsou vyjádřeny vztahem:

$$\text{Náklady práce} = \text{Mzdové náklady} + \text{Náklady na sociální a zdravotní zabezpečení} + \text{Sociální náklady}$$

Náklady práce na jednoho pracovníka jsou vyjádřeny vztahem:

$$\text{Náklady práce na pracovníka} = \text{Náklady práce na celou společnost} / \text{Počet pracovníků}$$

Tabulka 6: Náklady práce na celou společnost (v Kč)

Rok	Počet zaměstnanců	Náklady práce celkem	Mzdové náklady	Náklady na sociální a zdravotní zabezpečení	Sociální náklady
2007	221	67.795.000	49.571.000	17.250.000	974.000
2008	230	70.720.000	51.586.000	18.058.000	1.076.000
2009	191	52.864.000	39.733.000	12.166.000	965.000
2010	190	71.160.000	54.847.000	15.383.000	856.000
2011	189	63.004.000	46.613.000	15.489.000	902.000

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky 6 patrné, vyvíjely se v letech 2007 a 2008 náklady práce a s tím související mzdové náklady a sociální náklady přiměřeně s růstem počtu zaměstnanců.

Značný pokles oproti předchozím rokům vykazaly náklady práce v roce 2009. Hlavní příčinou byl příchod celosvětové krize, kdy společnost kvůli snížení počtu zakázek a poklesu celkového obratu, byla nucena snížit stavy svých zaměstnanců a těm kteří zůstali, byla snížena mzda o 25 %, což vysvětluje výrazné snížení mzdových nákladů v tomto roce.

V roce 2010, kdy společnost opět začala naplňovat své výrobní kapacity, se mzdy zaměstnanců opět zvýšili. Přestože společnost v tomto roce zaměstnávala o 40 lidí méně než v roce 2008, vzrostly mzdové náklady o 3.125.000 Kč, což bylo dáno tím, že se společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. snažila vykompenzovat svým zaměstnancům výrazné snížení mezd, ke kterému byla nucena v roce 2009.

Tabulka 7: Náklady práce na 1 pracovníka (v Kč)

Rok	Náklady práce na pracovníka	Mzdové náklady	Náklady na sociální a zdravotní zabezpečení	Sociální náklady
2007	306.764	224.303	78.054	4.407
2008	307.478	224.287	78.513	4.678
2009	276.774	208.026	63.696	5.052
2010	374.136	288.668	80.963	4.505
2011	333.354	246.630	81.952	4.772

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky 7, pohybovaly se v letech 2007 a 2008 náklady práce na pracovníka a s tím související mzdové náklady na pracovníka a sociální náklady na pracovníka v podstatě na stejné úrovni. K větším odchylkám v těchto letech nedocházelo.

Jak již bylo zmiňováno, byla společnost nucena v roce 2009 kvůli výraznému propadu obratu zapříčiněném probíhající celosvětovou krizí, propustit některé své zaměstnance a těm, kteří zůstali, byla snížena mzda o 25 %, což je patrné na snížených mzdových nákladech na pracovníka v tomto roce. Přestože se v tomto roce snížil počet zaměstnanců o 39 oproti roku 2008, vzrostly sociální náklady na pracovníka, v roce 2009 oproti 2008, o 367 Kč, což bylo dáno především vzdělávacími kurzy z části hrazených z fondů EU.

V roce 2010 kdy společnost začala opět naplňovat výrobní kapacity a začal růst obrat, mohla si dovolit vykompenzovat a navýšit platy zaměstnancům, kteří kvůli krizi přišli v předcházejícím roce o 25 % svého platu. Sociální náklady na pracovníka se v tomto roce snížili o 547 Kč a dostaly se na úroveň roku 2008.

Fluktuace

Zda společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. vytváří pro zaměstnance na výrobním úseku pozitivní motivační klima, lze usuzovat podle jejich fluktuace.

Tabulka 8 představuje vývoj fluktuace a míry fluktuace zaměstnanců na výrobním úseku v letech 2007 - 2011.

Míra fluktuace je dána vztahem:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období} \times 100}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}}$$

Tabulka 8: Fluktuace zaměstnanců na výrobním úseku

Rok	Průměrný počet zaměstnanců ve výrobě	Dobrovolná fluktuace ve výrobě	Míra fluktuace (%)
2007	153	18	11,8
2008	156	10	6,4
2009	117	0	0
2010	120	9	7,5
2011	121	7	5,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky 8 patrné, snížila společnost v roce 2009, oproti předchozím rokům, výrazně stavy svých zaměstnanců na výrobním úseku. Vedení společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. bylo nuceno toto opatření udělat z důvodu nastalé celosvětové krize ve stavebnictví, která se ve společnosti projevila prudkým poklesem obratu. Po překonání krize navyšovala společnost postupně v následujících letech 2010 a 2011 počty svých zaměstnanců na výrobním úseku. Pro rok 2012 pracuje na tomto úseku již 125 zaměstnanců.

Jak z tabulky 8 také vyplývá, snížil se v jednotlivých letech počet zaměstnanců, kteří dobrovolně, na vlastní žádost, rozvázali se STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. pracovní

poměr. Výjimkou je opět rok 2009, kdy na vlastní žádost neukončil pracovní poměr žádný zaměstnanec. Lze předpokládat, že z důvodu probíhající celosvětové krize a hromadného propouštění, byli zaměstnanci, kteří nebyli ze společnosti propuštěni, rádi, že mohou nadále ve STROS – Sedlčanské strojírně a. s. setrvat i za cenu snížené mzdy.

V závislosti na snižujícím se počtu zaměstnanců, kteří na vlastní žádost rozvázali se společností STROS – Sedlčanské strojírně, a.s. pracovní poměr, se snižovala v jednotlivých letech také míra fluktuace.

Podle internetového serveru personalista.com se v roce 2007 průměrná hodnota celkové fluktuace v České republice pohybovala na úrovni 14,8 %, přičemž doporučená hodnota fluktuace by se měla pohybovat v rozmezí 5 – 7 %. S ohledem na nedostatek dostupných údajů, lze předpokládat, že díky hospodářské krizi v uplynulých letech se průměrná míra fluktuace v České republice mírně snížila.

Dále internetový server personalista.com uvádí, že dělníci ve výrobě patří mezi pracovní pozice pověstné vysokou fluktuací. Je to dáno především nízkou společenskou prestiží, nízkým platovým ohodnocením a nízkými požadavky na znalosti a dovednosti. Podle Marka (2007) se průměrná míra fluktuace v průmyslové výrobě pohybuje přes 20 %.

Z tabulky 8 lze tedy vyvodit, že u společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a. s. se míra fluktuace zaměstnanců na dělnických profesích pohybuje výrazně pod celorepublikovým průměrem. Lze předpokládat, že je to dáno zejména spokojeností zaměstnanců ve společnosti, jistotou stabilního zaměstnání a trvalého příjmu, dále lze předpokládat, že je nízká míra fluktuace ve společnosti ovlivněna také nedostatkem pracovních míst v Sedlčanském regionu, kde společnost působí.

Závěrem lze konstatovat, že systém komunikace a motivační klima jsou ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a. s. nastaveny takovým způsobem, že zaměstnanci nemají potřebu ze společnosti odcházet. Svědčí o tom rok od roku se snižující míra fluktuace, což lze přisuzovat jejich možné spokojenosti i obavě z hledání nového pracovního místa, kterého je nedostatek.

Postupně vzrůstající sociální náklady mohou být předpokladem toho, že se společnost snaží vytvářet svým zaměstnancům vhodné pracovní podmínky, pečovat o ně a investovat do jejich rozvoje.

I když se společnost během let 2007 – 2011 potýkala s ne příliš příznivou hospodářskou situací, kdy od vysokých zisků přišel v roce 2009 propad do ztráty, neustrnula a snažila se tuto dobu ustát, i za cenu propuštění některých svých zaměstnanců a snížení finančního ohodnocení těch, kteří propuštění nebyli, což se ukázalo být jako správná cesta.

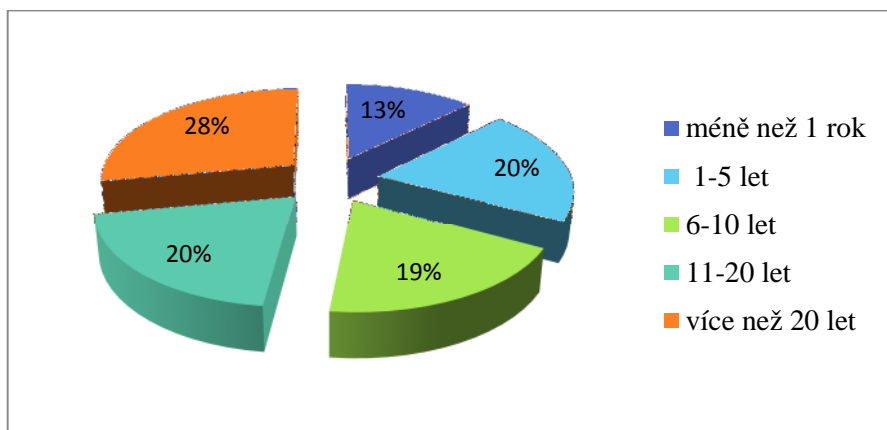
5 Dotazníkové šetření

Ve sledované společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo zvoleno pro posouzení systému komunikace a tvorby vnitropodnikového motivačního klimatu.

Dotazníkové šetření proběhlo ve výrobním úseku, kde je v současnosti zaměstnáno 120 zaměstnanců, z toho 95 na dělnických pozicích. Pro zpřesnění šetření byli z dotazníkového průzkumu vyloučeni zaměstnanci na vedoucích pozicích. Návratnost dotazníků byla 85 %.

Mezi rozlišující otázky patřily otázky týkající se délky zaměstnání u společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. (graf 3), zařazení v pracovním úseku (graf 4), dosaženého vzdělání (graf 5) a vzdálenosti dojíždění do zaměstnání (graf 6).

Graf 3: Délka zaměstnání jednotlivých pracovníků ve výrobním úseku



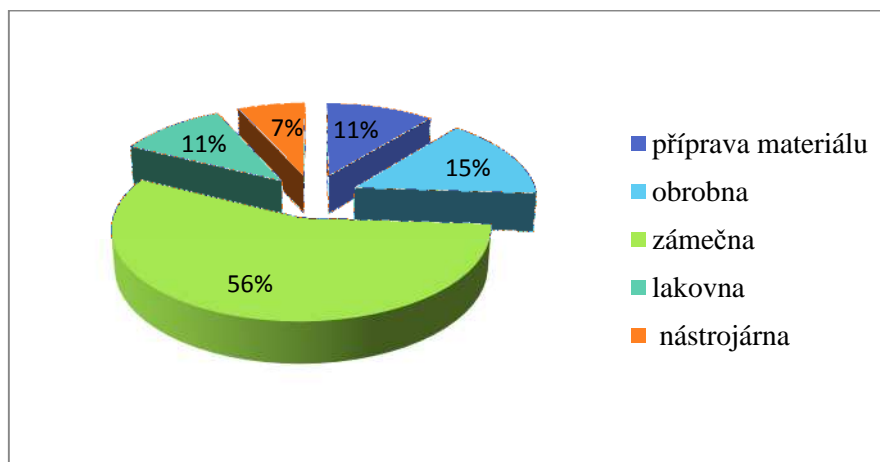
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 3 je patrné, že 28 % dotazovaných pracuje ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. více než 20 let. Dalších 20 % dotazovaných je ve společnosti zaměstnáno 11 - 20 let. Celkem tedy 48 % zaměstnanců výrobního úseku pracuje u společnosti více než 10 let. Přitom, podle internetového serveru Novinky. cz, průměrná délka zaměstnanosti v EU je 10 let a v České republice se tato hranice pohybuje těsně pod 10 roky. Tuto skutečnost je tedy možno v dnešní době považovat za důkaz jejich spokojenosti, ale také loajálnosti ke společnosti.

Dále je z grafu 3 patrné, že 19 % dotazovaných pracuje ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. 6 - 10 let. 20 % dotazovaných uvedlo, že ve společnosti

pracuje 1 - 5 let a méně než 1 rok je ve společnosti zaměstnáno 13 % dotazovaných. Vzhledem k tomu, že v České republice je míra fluktuace největší právě na dělnických profesích, tak 13 % zaměstnanců je číslo, které svědčí o tom, že ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. k tak vysoké fluktuaci zaměstnanců nedochází.

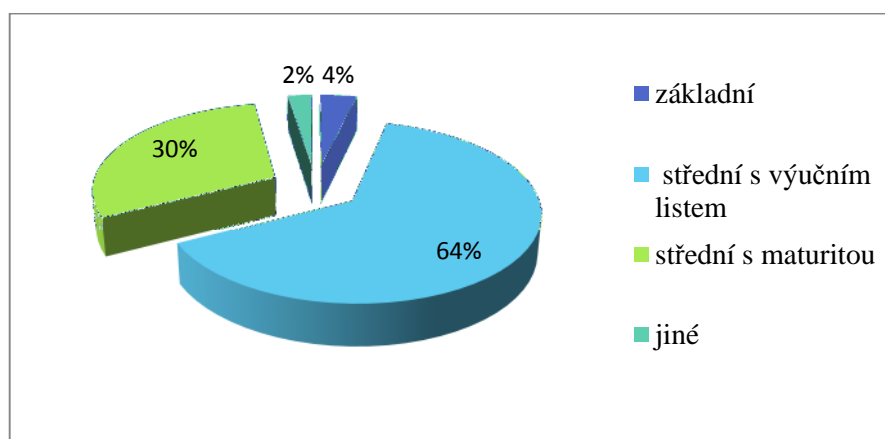
Graf 4: Struktura zaměstnanců na jednotlivých úsecích výroby



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 ukazuje rozdělení zaměstnanců podle jednotlivých úseků výroby. Nejvíce jich pracuje na úseku zámečna, celkem 56 % dotazovaných. 15 % dotazovaných pracuje na úseku obrobna. 11 % dotazovaných pracuje na úseku příprava materiálu a stejný počet, tedy 11 % dotazovaných, pracuje na úseku lakovna. 7 % dotazovaných pracuje na úseku nástrojárna.

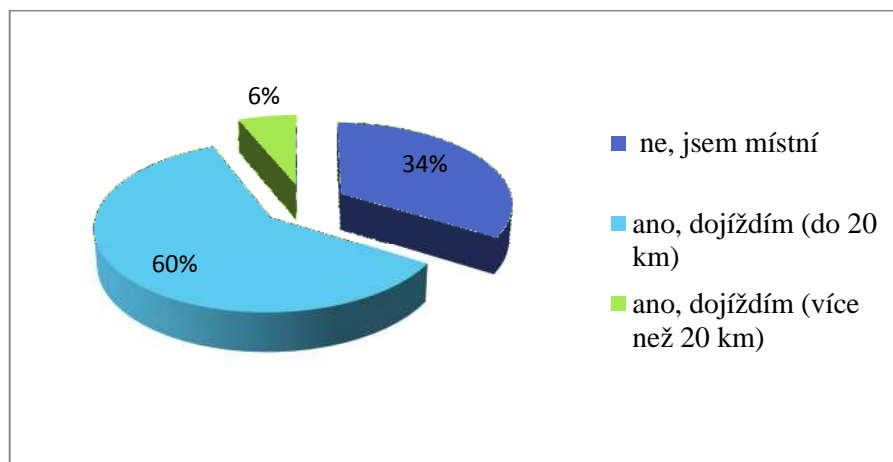
Graf 5: Úroveň vzdělanosti jednotlivých pracovníků ve výrobním úseku



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 5 patrné, má vzhledem k povaze pracovní náplně nejvíce, tedy 64 % dotazovaných, střední vzdělání s výučním listem. 30 % dotazovaných uvedlo, že má střední vzdělání s maturitou. 4 % dotazovaných mají základní vzdělání a 2 % dotazovaných vlastní vysokoškolský diplom.

Graf 6: Vzdálenost dojíždění jednotlivých pracovníků do zaměstnání

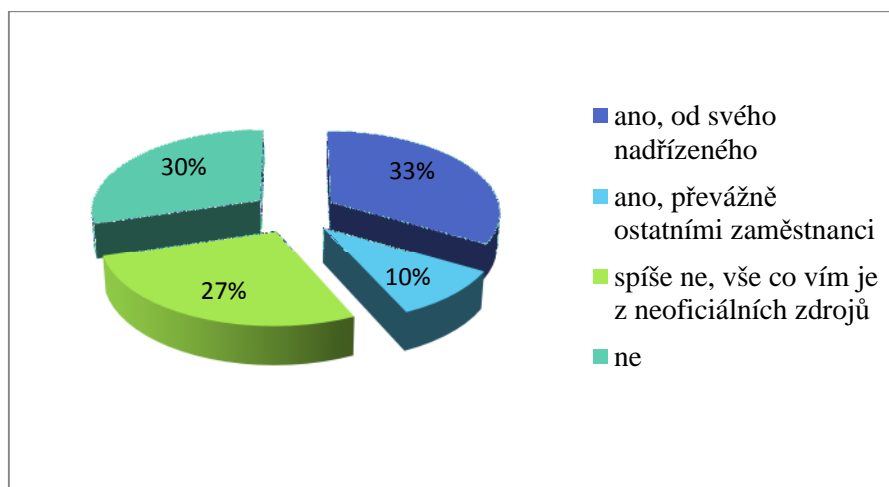


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 6 patrné, jedna třetina dotazovaných uvedla, že pracuje v místě svého bydliště a dvě třetiny dotazovaných do zaměstnání musí dojíždět. Z toho, 60 % dotazovaných do společnosti STROS – Sedlčanské strojírný, a.s. dojíždí ze vzdálenosti menší než 20 km a 6 % dotazovaných musí dojíždět do zaměstnání více než 20 km.

Otázka 1: Byl jste seznámen s vizí, strategií a dlouhodobými cíli Vaší společnosti?

Graf 7: Seznámení s vizí, strategií a dlouhodobými cíli



Zdroj: Vlastní zpracování

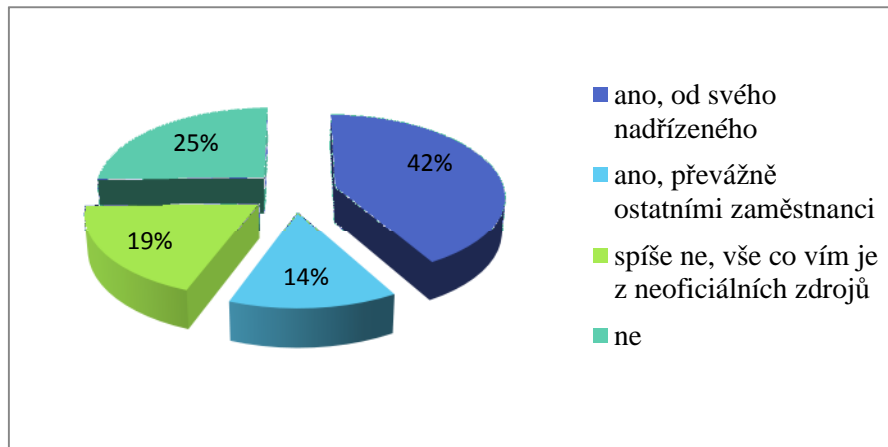
Na otázku zda byli zaměstnanci seznámeni s vizí, strategií a dlouhodobými cíli společnosti odpovědělo 43 % dotazovaných, že seznámeno bylo. Z toho 33 % dotazovaných uvedlo, že s nimi byli seznámeni přímo od svého nadřízeného a zbylých 10 % uvedlo, že je s nimi seznámili převážně ostatní zaměstnanci.

57 % dotazovaných na tuto otázku odpovědělo záporně. 27 % z nich uvedlo, že s vizí, strategií a dlouhodobými cíli společnosti STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. přímo seznámeni nebyli, ale že alespoň něco ví z neoficiálních zdrojů a 30 % dotazovaných odpovědělo, že neví nic anebo se o to zřejmě nezajímají.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci, kteří jsou u společnosti STROS – Sedlčanské strojírný, a.s. zaměstnání více než 10 let jsou lépe seznámeni anebo se sami více zajímají o vizi, strategii a dlouhodobé cíle společnosti. Odpověď „ano od svého nadřízeného“ zvolilo 48 % dotazovaných, což je o 21 % více než u zaměstnanců, kteří u společnosti pracují méně než 5 let.

Otázka 2: Byl jste seznámen s pracovními cíli Vašeho úseku?

Graf 8: Seznámení s pracovními cíli úseku



Zdroj: Vlastní zpracování

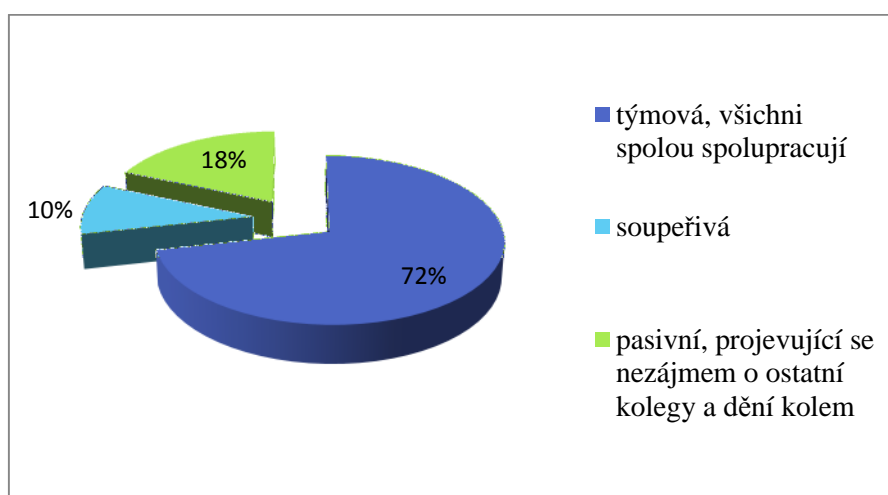
Na otázku, zda byli zaměstnanci seznámeni s pracovními cíli jejich úseku odpovědělo 56 % dotazovaných, že seznámeni s těmito cíli byli. Z toho 42 % z nich uvedlo, že byli seznámeni s pracovními cíli přímo od svého nadřízeného a 14 % dotazovaných uvedlo, že je s nimi seznámili převážně ostatní zaměstnanci.

44 % dotazovaných na tuto otázku odpovědělo, že nebyli seznámeni s pracovními cíli. Z toho 19 % z nich uvedlo, že vše co ví je z neoficiálních zdrojů a 25 % dotazovaných uvedlo, že s pracovními cíli nebyli seznámeni vůbec.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle, jsou seznámeni s pracovními cíli na jejich úseku lépe než zaměstnanci, kteří u společnosti pracují kratší dobu. Ze zaměstnanců, kteří pracují u společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a.s. více než 10 let, odpověděla na tuto otázku „ano od svého nadřízeného“ více než polovina dotazovaných, konkrétně 55 %. Naopak ze zaměstnanců, kteří pracují u společnosti méně než 5 let, odpověděla na tuto otázku „ne či spíše ne“ 64 % z nich a pouhých 28 % dotazovaných uvedlo, že byli s pracovními cíli svého úseku seznámeni svým nadřízeným.

Otázka 3: Myslíte si, že pracovní atmosféra na Vašem úseku je:

Graf 9: Pracovní atmosféra



Zdroj: Vlastní zpracování

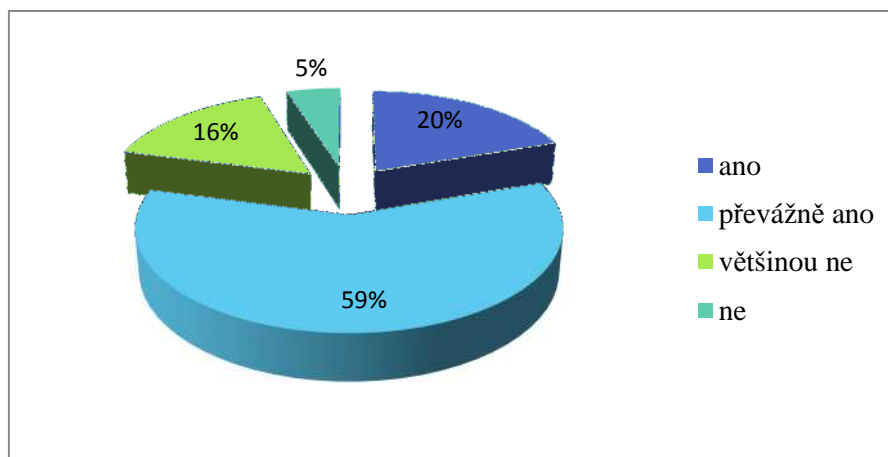
Na tuto otázku odpověděli téměř tři čtvrtiny dotazovaných, konkrétně 72 %, že atmosféra na jejich pracovním úseku je týmová. Naopak pouze 10 % dotazovaných uvedlo, že vnímají atmosféru na jejich pracovním úseku jako soupeřivou a 18 % dotazovaných označilo atmosféru na svém pracovním úseku jako pasivní s nezájmem o ostatní kolegy a dění kolem.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že se odpovědi na tuto otázku podle jednotlivých rozlišovacích kritérií příliš nelišili. V podstatě kopírovali výsledný graf 9.

Výjimkou je pouze úsek nástrojárny, kde pracovní atmosféru jako týmovou označilo všech 100 % dotazovaných z tohoto úseku.

Otázka 4: Myslíte si, že jsou Vaši spolupracovníci k Vaší společnosti loajální?

Graf 10: Loajálnost ke společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda si dotazovaní myslí, že jsou jejich spolupracovníci loajální ke společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a.s. odpověděla naprostá většina dotazovaných, 79 %, že „ano“ nebo „převážně ano“. Naopak pouze 21 % dotazovaných si myslí, že jejich spolupracovníci nejsou ke společnosti loajální.

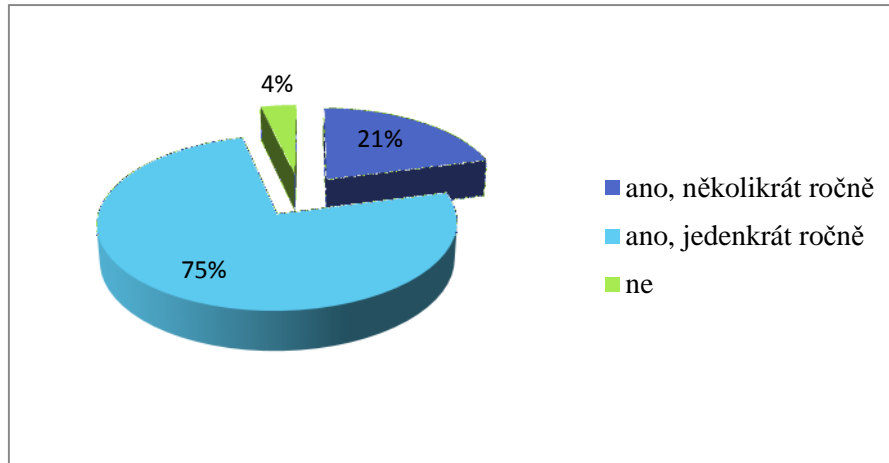
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že o nejnižší míře loajálnosti svých spolupracovníků ke společnosti jsou přesvědčeni dotazovaní z úseků lakovny a obrobny, kde tuto volbu zvolila třetina z nich. Naopak 100 % dotazovaných se základním vzděláním je přesvědčeno o tom, že jsou jejich spolupracovníci ke společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a.s. loajální. Z toho 67 % z nich zvolilo na tuto otázku odpověď „ano“ a dalších 33 % odpovědělo „převážně ano“.

Otázka 5: Organizuje Vaše společnost společná neformální setkání (oslavy, večírky, atp.)?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 75 % dotazovaných ví, že společnost STROS – Sedlčanské strojírně, a.s. organizuje neformální setkání jedenkrát ročně. 21 % dotazovaných se ve volném čase setkává několikrát do roka. Naopak pouze

zanedbatelná 4 % dotazovaných neví, že společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. nějaká setkání pořádá, anebo se jich neúčastní.

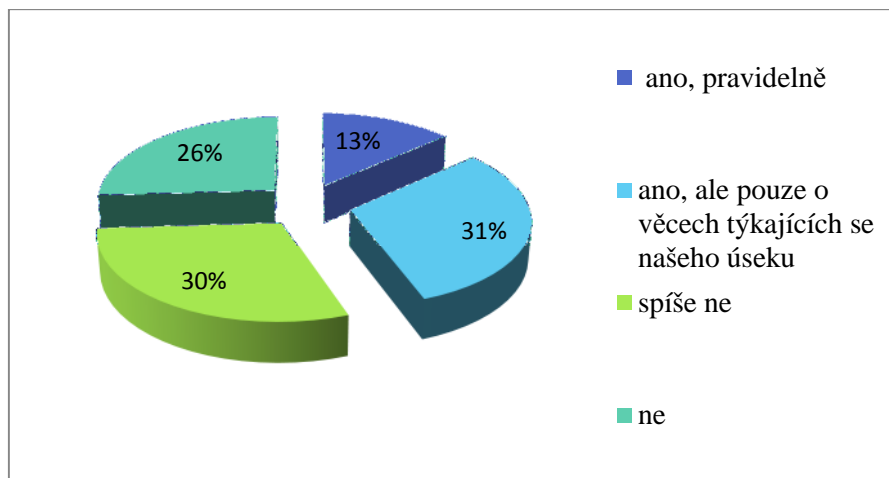
Graf 11: Organizování společných neformálních setkání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6: Informuje Vás vedení společnosti o plánech a záměrech do budoucna?

Graf 12: Informování o plánech a záměrech do budoucna



Zdroj: Vlastní zpracování

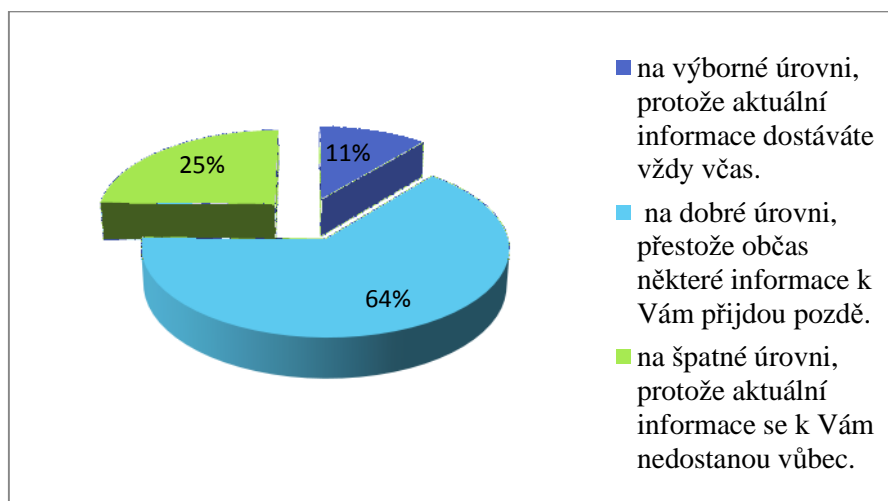
Na tuto otázku odpovědělo 56 % dotazovaných, že nejsou pravidelně nebo vůbec informováni vedením o plánech a záměrech společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. do budoucna. Pouze 13 % dotazovaných se domnívá, že jsou informováni pravidelně a 31 % dotazovaných uvedlo, že jsou v tomto ohledu informováni pouze o věcech týkajících se jejich pracovního úseku.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že nejvíce informovaní od vedení společnosti o plánech a záměrech do budoucna jsou dotazovaní úseku zámečny. Na tuto otázku „ano“ odpovědělo 55 % z nich. Naopak nejméně informovaní se zdají být dotazovaní úseků lakovny a obrobny, kde 73 % a 69 % z nich odpovědělo, že nejsou pravidelně nebo vůbec informováni vedením společnosti o plánech a záměrech do budoucna.

Dále z šetření vyplynulo, že dotazovaní se základním vzděláním považují tyto informace za dostačující v 67 %. U dotazovaných s výučním listem je to již jen 47 % a dotazovaní s maturitou považují tyto informace za dostatečné v pouhých 29 %.

Otázka 7: Myslíte si, že šíření informací na Vašem pracovním úseku je:

Graf 13: Šíření informací na pracovním úseku



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku pouze 11 % dotazovaných uvedlo, že šíření informací na jejich pracovním úseku je na výborné úrovni, protože aktuální informace dostávají vždy včas. 64 % dotazovaných považuje šíření informací na jejich pracovním úseku za dobré, přestože občas některé informace k nim přijdou pozdě. Celá jedna čtvrtina dotazovaných uvedla, že šíření informací na jejich pracovním úseku je na špatné úrovni, protože aktuální informace se k nim nedostanou vůbec.

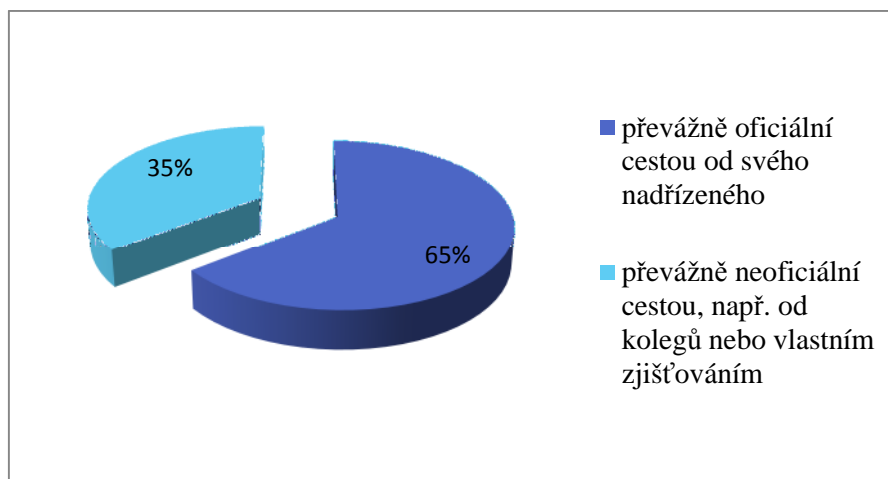
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že na úseku nástrojárna považuje šíření informací za dobré 86 % dotazovaných. Naopak za špatné považuje toto šíření informací 36 % dotazovaných z úseku lakovna a 38 % dotazovaných z úseku obrobna.

Odpovědi dotazovaných na úsecích příprava materiálu a zámečna odpovídají výslednému grafu 13.

Dále z šetření vyplynulo, že mezi dotazovanými, kteří pracují u společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. 11 let a více je 16 % z nich, kteří považují šíření informací za výborné. U dotazovaných, kteří jsou ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. zaměstnání méně než 10 let, považuje šíření informací za výborné pouze 6 % z nich.

Otázka 8: Jakou cestou informace pro Vaši pracovní činnost nejčastěji získáváte?

Graf 14: Získávání informací



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku jakou cestou dotazovaní nejčastěji získávají informace pro svou pracovní činnost, odpovědělo 65 % z nich, že převážně oficiální cestou od svého nadřízeného. Naopak pouze 35 % dotazovaných uvedlo, že většinu informací získají od svých kolegů či z jiných zdrojů.

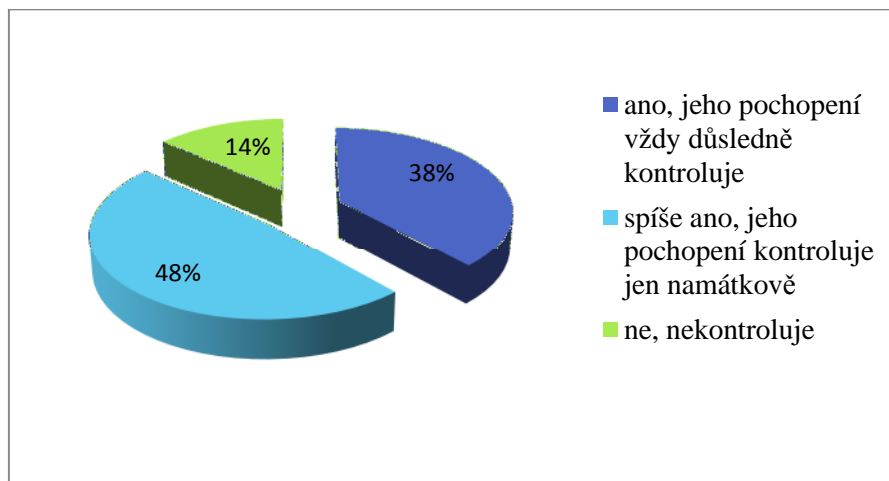
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že u dotazovaných, kteří jsou ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. zaměstnání méně než 10 let, odpovědělo 52 % z nich, že informace nejčastěji získávají převážně oficiální cestou od svého nadřízeného a 48 % z nich odpovědělo, že je získává převážně neoficiální cestou. U dotazovaných, kteří pracující ve společnosti více než 11 let, tři čtvrtiny z nich, konkrétně 75 %, uvedlo, že získává informace převážně oficiální cestou a pouze jedna čtvrtina z nich, konkrétně 25 %, uvedla, že většinu informací získává převážně neoficiální cestou.

86 % dotazovaných z úseku nástrojárna uvedlo, že získává informace pro svou pracovní činnost převážně oficiální cestou od svého nadřízeného. Dotazovaní z úseku lakovna takto odpověděli v 82 %. Naopak 50 % dotazovaných z úseku obrobna uvedlo, že informace získává oficiální cestou od svého nadřízeného a 50 % z nich dále uvedlo, že je získává převážně neoficiální cestou.

Dále z šetření vyplynulo, že 100 % dotazovaných se základním vzděláním získává informace pro svou pracovní činnost převážně oficiální cestou od svého nadřízeného. Odpovědi dotazovaných podle kritéria úrovně dosaženého vzdělání odpovídají celkovému grafu 14.

Otázka 9: Pokud vydá nadřízený pokyn, zjišťuje si, zda jste ho pochopil?

Graf 15: Zjišťování pochopení pokynu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku 38 % dotazovaných uvedlo, že jejich nadřízený vždy důsledně kontroluje, zda byl jím vydaný pokyn pochopen. 48 % dotazovaných se domnívá, že kontrola ze strany nadřízeného je pouze namátková a pouze 14 % dotazovaných odpovědělo, že pokyny ze strany nadřízeného nejsou kontrolovány vůbec.

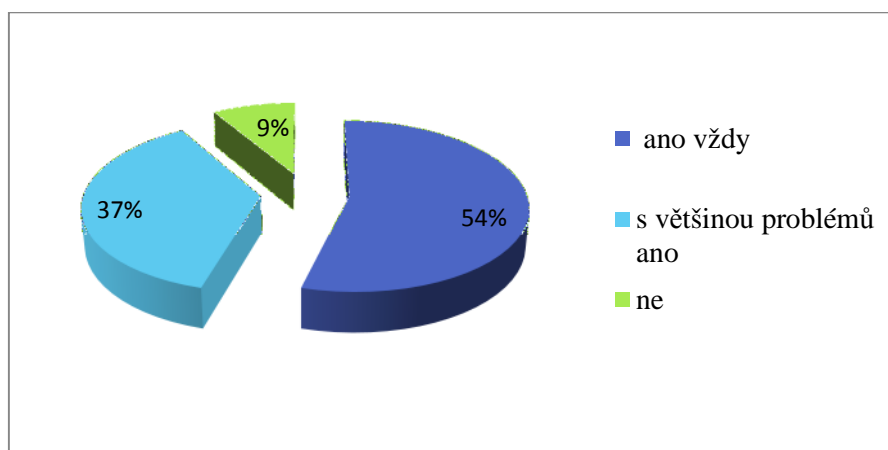
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 57 % dotazovaných z úseku nástrojárna na tuto otázku odpovědělo, že nadřízený vždy důsledně kontroluje pochopení jím vydaného pokynu. Dalších 43 % dotazovaných z tohoto úseku se domnívá, že kontrola ze strany nadřízeného je spíše namátková. Na úseku lakovna je o důsledné kontrole ze strany nadřízeného přesvědčeno 55 % dotazovaných a dalších 36 % se domnívá, že kontrola je pouze namátková. O důsledné kontrole nadřízeného jím vydaných pokynů

jsou nejméně přesvědčeni dotazovaní z úseku příprava materiálu, kde takto odpovědělo 34 % dotazovaných z tohoto úseku. Odpovědi dotazovaných z úseků obrobna a zámečna odpovídají výslednému grafu 15.

Z šetření dále vyplynulo, že 67 % dotazovaných se základním vzděláním se domnívá, že nadřízený vždy důsledně kontroluje pochopení jím vydaných pokynů. U dotazovaných s výučním listem je to již 43 % a u dotazovaných s maturitou je o tom přesvědčeno už jen 31 %.

Otázka 10: Můžete se ve věcech pracovních s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?

Graf 16: Důvěra ve svého nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Nadpoloviční většina dotazovaných, konkrétně 54%, na tuto otázku odpověděla, že se na svého nadřízeného může ve věcech pracovních s důvěrou vždy obrátit. 37 % dotazovaných je přesvědčeno, že se může na svého nadřízeného obrátit s většinou problémů. Naopak pouze 9 % dotazovaných nemá v těchto věcech ke svému nadřízenému důvěru.

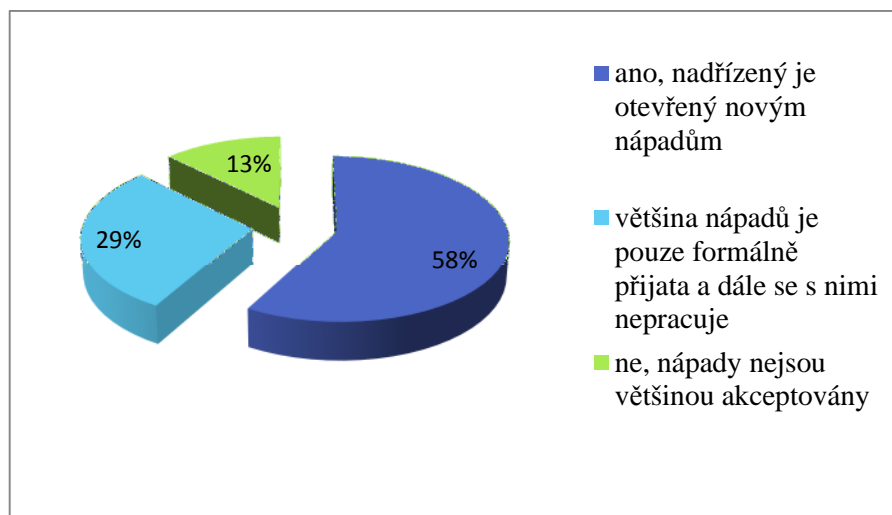
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že největší důvěru ve svého nadřízeného mají dotazovaní z úseku nástrojárna, kde 86 % z nich uvedlo, že se může ve věcech pracovních na svého nadřízeného vždy obrátit. Naopak nejmenší důvěru mají dotazovaní z úseku zámečny, kde pouze 53 % z nich uvedlo, že se mohou ve věcech pracovních na svého nadřízeného obrátit.

Z šetření dále vyplynulo, že u dotazovaných s maturitou pouze necelá polovina, 46 %, uvedla, že se vždy může ve věcech pracovních obracet na svého nadřízeného. U dotazovaných s výučním listem je to již 57 % a dotazovaní se základním vzděláním takto odpověděli ve 100 %.

Celkově lze předpokládat, že dotazovaní mají ve svého nadřízeného velkou důvěru, neboť pouze 9 % z nich uvedlo, že se na svého nadřízeného v pracovních věcech nemůže obrátit.

Otázka 11: Máte možnost přicházet za nadřízeným se svými nápady?

Graf 17: Možnost přicházet za nadřízeným se svými nápady



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda dotazovaní mají možnost přicházet za nadřízeným se svými nápady, odpověděla nadpoloviční většina z nich, konkrétně 58 %, že mají tu možnost a že jejich nadřízený je novým nápadům otevřený. 29 % dotazovaných uvedlo, že mohou přicházet za svým nadřízeným se svými nápady, ale že většina z nich je pouze formálně přijata a dále se s nimi nepracuje. Zbýlých 13 % dotazovaných si myslí, že nemá smysl se se svými nápady obracet na vedoucího pracovníka, neboť tyto nápady nejsou většinou akceptovány.

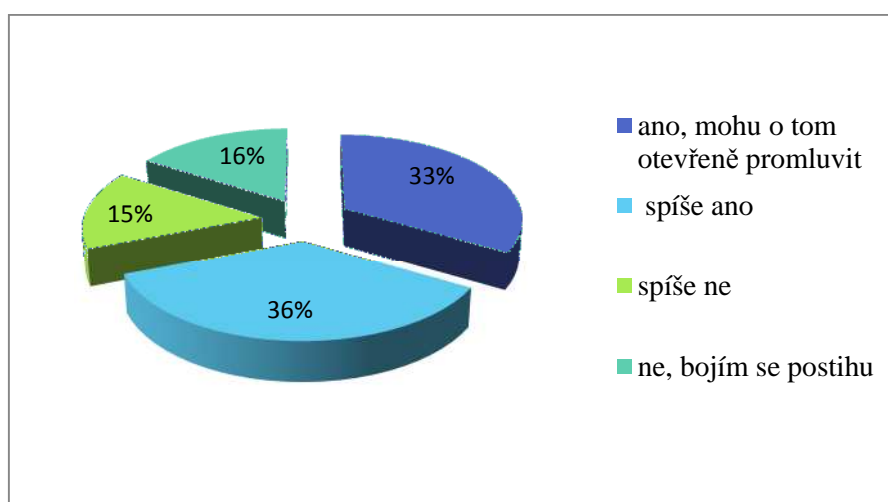
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že mezi dotazovanými, kteří jsou u společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a.s. zaměstnaní méně než 10 let, se pouze polovina z nich domnívá, že má možnost přicházet za nadřízeným se svými nápady. Mezi dotazovanými, kteří ve společnosti pracují více než 10 let, jsou to dvě třetiny

z nich. Naopak pouze 10 % z těchto dotazovaných se domnívá, že jejich nápady nejsou většinou akceptovány.

Z šetření dále vyplynulo, že dotazovaní z úseku nástrojárna jsou ve 100 % případů shodli, že mají možnost přicházet za nadřízeným se svými nápady. Naopak z úseku příprava materiálu takto odpovědělo pouhých 36 % dotazovaných. Odpovědi dotazovaných na úsecích obrobna, zámečna a lakovna odpovídají výslednému grafu 17.

Otázka 12: Máte možnost vyjádřit se k pracovním problémům na Vašem úseku?

Graf 18: Možnost vyjádřit se k pracovním problémům



Zdroj: Vlastní zpracování

69 % dotazovaných na otázku, zda mají možnost vyjadřovat se k pracovním problémům na svém pracovišti, odpovědělo, že takovou možnost mají. Z toho 33 % dotazovaných uvedlo, že se k těmto problémům mohou otevřeně vyjádřit. Zbýlých 36 % si myslí, že se může vyjadřovat k většině těchto problémů. Naopak 15 % dotazovaných se k pracovním problémům příliš nevyjadřuje a 16 % dotazovaných se obává možného postihu.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že dotazovaní, kteří ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a.s. pracují více než 11 let, se ve 24 % svých odpovědí bojí postihu a u dotazovaných, kteří jsou u společnosti zaměstnání méně než 5 let, činí tato skupina 15 %. Naopak mezi dotazovanými, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 6 - 10 let, není nikdo, kdo by uvedl, že by se bál postihu. Nicméně je zde poměrně

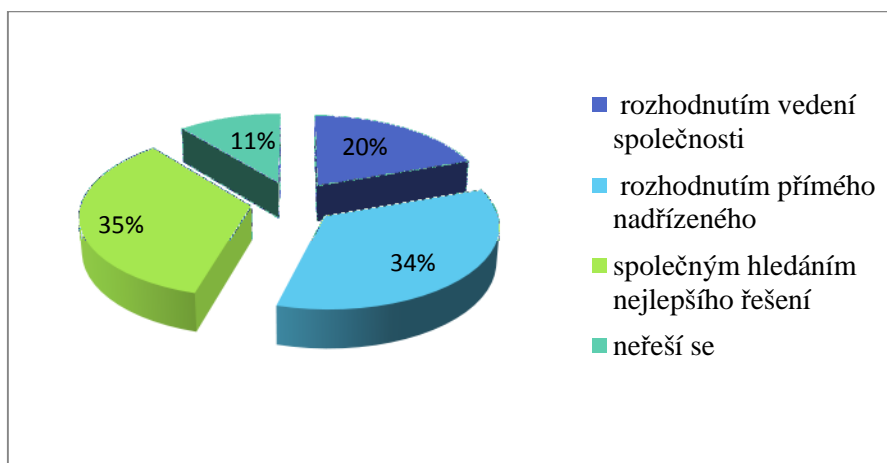
velká, 40 %, skupina dotazovaných, kteří si myslí, že se k pracovním problémům spíše nemohou vyjádřit.

Na úseku nástrojárny odpovědělo 57 % dotazovaných, že se mohou otevřeně vyjádřit ke všem pracovním problémům v daném úseku. Rovněž na úseku lakovny poměrně velká skupina dotázaných, 46 %, odpověděla, že si může otevřeně promluvit o pracovních problémech na svém pracovišti. Na druhou stranu je na úseku lakovna 27 % dotázaných, kteří se bojí vyjadřovat k problémům na svém pracovišti, neboť se bojí postihu. Zřejmě nejhorší situace je na úseku obrobna, kde se 31 % dotázaných nechce k pracovním problémům na svém pracovišti vyjadřovat, neboť se bojí postihu a zároveň pouze 23 % z nich se nebojí o těchto problémech otevřeně promluvit.

Mezi dotazovanými se základním vzděláním se třetina z nich, 33 %, bojí postihu, pokud by se vyjadřovali k pracovním problémům na svém pracovišti. Mezi dotazovanými s výučním listem je to již 14 % a mezi dotazovanými s maturitou se bojí vyjadřovat k pracovním problémům 21 % z nich.

Otázka 13: Pracovní problémy na pracovišti se většinou řeší:

Graf 19: Řešení pracovních problémů



Zdroj: Vlastní zpracování

20 % dotazovaných je přesvědčeno, že pracovní problémy na pracovišti se většinou řeší rozhodnutím vedení společnosti. Dalších 34 % dotazovaných uvedlo, že tyto problémy řeší přímý nadřízený. 35 % dotazovaných se domnívá, že se společně podílí na hledání nejlepšího řešení. Zbylých 11 % dotazovaných si myslí, že pracovní problémy nejsou řešeny vůbec.

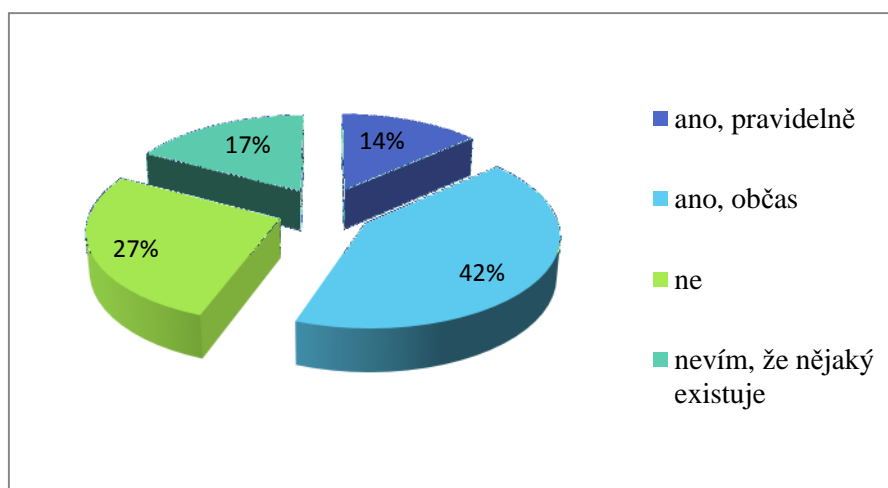
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že největší část dotazovaných, 48 %, kteří jsou u společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a.s. zaměstnáni méně než 5 let, se domnívá, že pracovní problémy se řeší společným hledáním nejlepšího řešení. Naopak největší část dotazovaných, 42 %, kteří jsou zaměstnáni u společnosti více než 5 let, se domnívá, že o řešení těchto problémů rozhoduje jejich přímý nadřízený.

Dotazovaní z úseku lakovna se v nadpoloviční většině, 55 %, domnívají, že pracovní problémy řeší přímý nadřízený. Mezi dotazovanými z úseku nástrojárna si to myslí 43 % z nich. Naopak na úseku příprava materiálu se více než polovina dotazovaných, 54 %, domnívá, že se pracovní problémy řeší společným hledáním nejlepšího řešení. Odpovědi dotazovaných na úsecích obrobna a zámečna odpovídají výslednému grafu 19.

Z šetření dále vyplynulo, že 33 % dotazovaných se základním vzděláním se domnívá, že problémy na pracovišti většinou řeší vedení společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a.s. Dalších 67 % dotázaných je přesvědčeno, že o řešení těchto problémů rozhoduje jejich přímý nadřízený. Naopak mezi dotazovanými s maturitou si 20 % z nich myslí, že se pracovní problémy neřeší vůbec a dalších 36 % z nich je přesvědčeno, že se řeší společným hledáním nejlepšího řešení.

Otázka 14: Čtete firemní časopis?

Graf 20: Čtení firemního časopisu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku zda dotazovaní čtou firemní časopis, odpovědělo 17 % z nich, že vůbec neví o tom, že by takový časopis vycházel. Dalších 27 % dotazovaných uvedlo, že

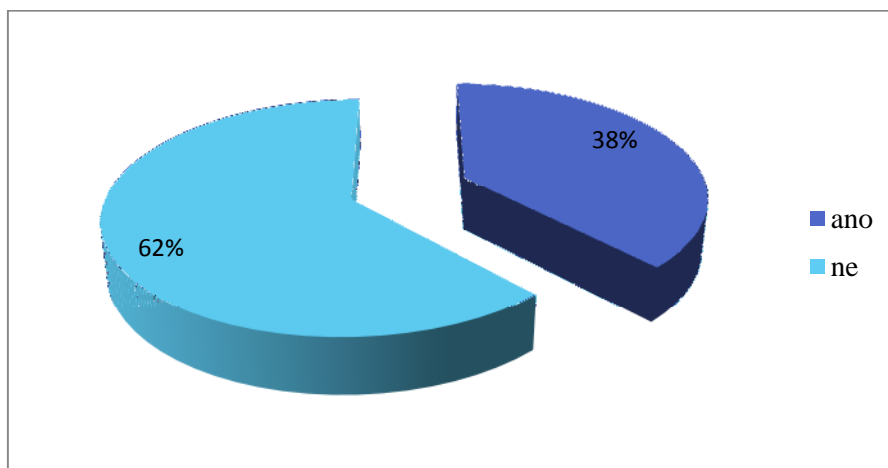
časopis nečte. 42 % dotazovaných si tento časopis občas přečte a 14% dotazovaných patří k pravidelným čtenářům.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že mezi dotazovanými, kteří pracují u společnosti méně než 5 let, čte časopis občas 42 % z nich. Mezi dotazovanými, kteří jsou zde zaměstnání 6-10 let čte časopis 53 % z nich a z toho 13 % pravidelně. Mezi dotazovanými, kteří pracují u společnosti 11 let a více čte časopis 63 % z nich a z toho 24 % pravidelně. 27 % dotazovaných, kteří u společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. pracují méně než 10 let, neví, že takový časopis existuje. Mezi dotazovanými, kteří jsou zde zaměstnání 10 let a více, je to pouhých 11 %.

67 % dotazovaných se základním vzděláním nečte firemní časopis vůbec a jen 33 % z nich občas. Mezi dotazovanými s výučním listem čte časopis polovina z nich a z toho 14 % uvádí, že jej čte pravidelně. Dalších 18 % neví, že časopis existuje. Mezi dotazovanými s maturitou čte časopis 70 % z nich, z toho 22 % pravidelně a pouze 8 % uvádí, že časopis nečtou. Dalších 22 % uvádí, že vůbec neví, že takový časopis existuje.

Otázka 15: Máte pocit, že by se dalo v rámci komunikace na Vašem pracovišti něco zlepšit?

Graf 21: Zlepšení komunikace na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotazovaných, 62 %, nemá pocit, že by se dalo v rámci komunikace na jejich pracovišti něco zlepšit. 38 % dotazovaných se naopak domnívá, že je stále co zlepšovat. Dotazovaní nejčastěji poukazovali na to, že by měli být lépe a včas informováni o aktuálních věcech.

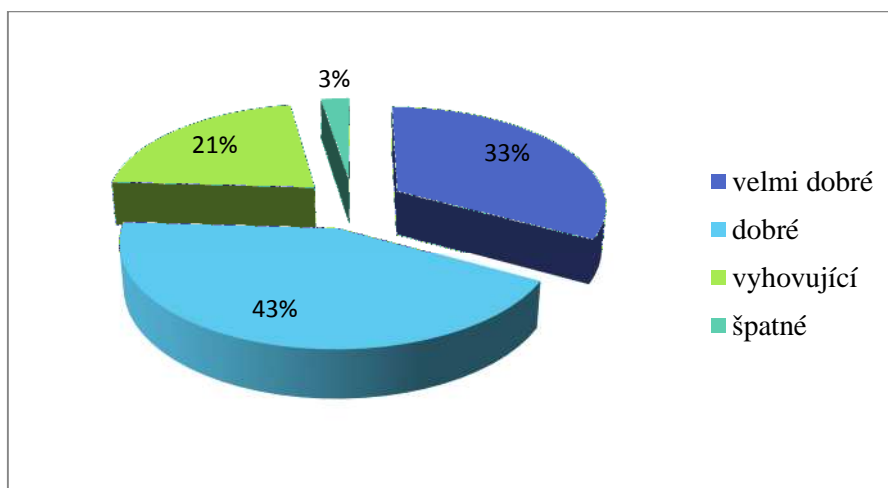
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že z dotazovaných, kteří pracují u společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a.s. méně než 10 let, se pouze třetina z nich domnívá, že by se v rámci komunikace dalo na jejich pracovišti něco zlepšit. Naopak mezi dotazovanými zaměstnanými u společnosti více než 10 let, je to skoro polovina, 47 %.

Dotazovaní z úseků nástrojárna a obrobna se v 57 %, resp. 55 % případů domnívají, že by se komunikace na jejich pracovišti zlepšit dala. Podobně odpovídali dotazovaní z úseků příprava materiálu a lakovna, kteří vyjádřili souhlas se zlepšením komunikace 46 % svých odpovědí. Naopak dotazovaní z úseku zámečna se pouze v jedné třetině svých odpovědí, konkrétně 32 %, domnívají, že by se v rámci komunikace na jejich pracovišti dalo něco zlepšit.

Mezi dotazovanými se základním vzděláním 100 % z nich uvedlo, že by se v komunikaci na jejich pracovišti nic zlepšit nedalo. Naopak mezi dotazovanými s výučním listem a maturitou se 40 % z nich domnívá, že by se komunikace zlepšit dala.

Otázka 16: Vztahy se svým nadřízeným byste hodnotil jako:

Graf 22: Hodnocení vztahu s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

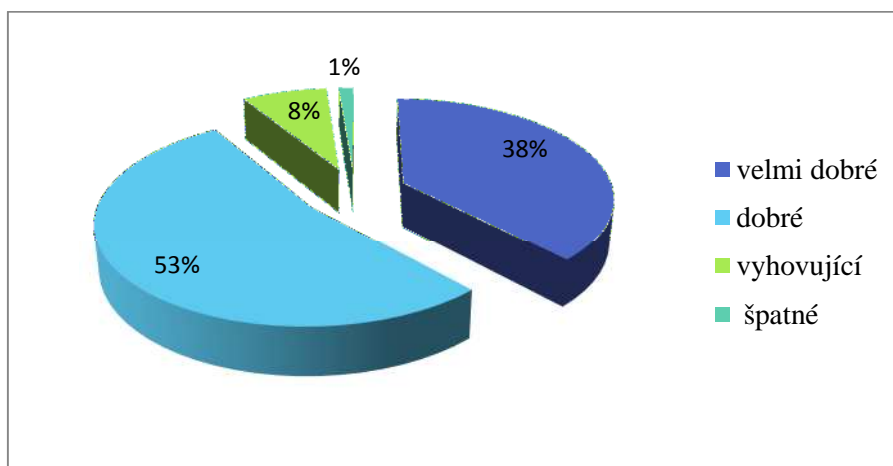
76 % dotazovaných hodnotí vztah se svým nadřízeným jako dobrý (43 %) nebo velmi dobrý (33 %). Dalších 21 % dotazovaných shledává tento vztah jako vyhovující. Naopak pouze 3 % dotazovaných označila vztah se svým nadřízeným za špatný.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že pouze dotazovaní, kteří pracují u společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a.s. více než 11 let, označili vztah se svým nadřízeným za špatný. Odpovědělo tak 5 % z nich. Na druhou stranu za dobré nebo velmi dobré tyto vztahy označilo 79 % dotazovaných pracujících u společnosti více než 11 let. Mezi dotazovanými pracujícími u společnosti 6 - 10 let, označilo vztahy se svým nadřízeným za dobré nebo velmi dobré 73 % z nich a mezi dotazovanými zaměstnanými u společnosti méně než 5 let, to bylo dokonce 81 % z nich.

Dále z šetření vyplynulo, že velmi dobré vztahy se svým nadřízeným mají dotazovaní z úseku nástrojárna, kde takto odpovědělo 71 % z nich a zbylých 29 % tyto vztahy označilo za dobré. Rovněž na úsecích obrobna a příprava materiálu se zdají být velmi dobré vztahy. Vztah se svým nadřízeným za dobrý nebo velmi dobrý v těchto úsecích označilo 92 %, resp. 85 % dotázaných. Z úseku lakovna 27 % dotázaných označilo vztahy se svým nadřízeným jako vyhovující a zbylých 73 % je označilo jako dobré nebo velmi dobré. Pouze na úseku zámečna by hodnotili vztahy se svým nadřízeným jako špatné 4 % dotazovaných. Zbytek odpovědí se shoduje s celkovým výsledkem znázorněným v grafu 22.

Otázka 17: Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil jako:

Graf 23: Hodnocení vztahu se spolupracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování

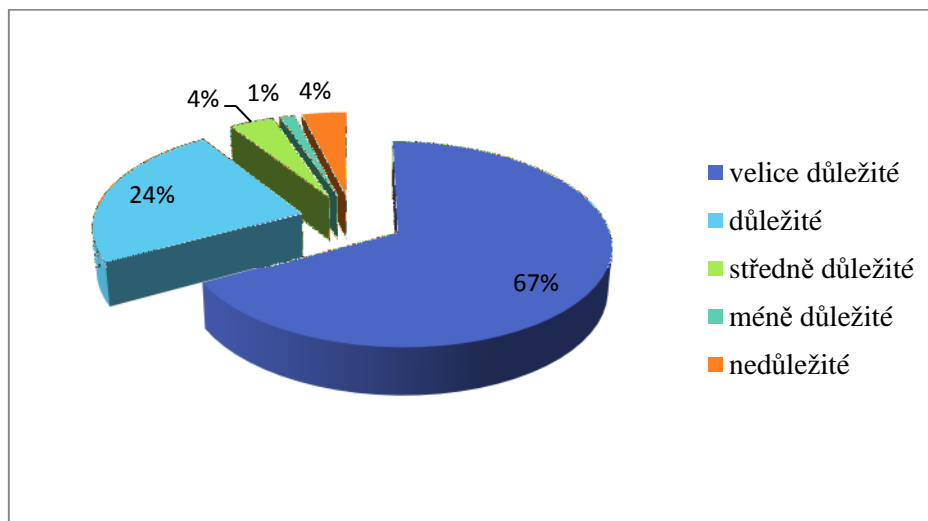
V drtivé většině dotazovaných, 91 %, označilo vztahy se svými spolupracovníky jako dobré (53 %) nebo velmi dobré (38 %). Dalších 8 % shledává tyto vztahy jako vyhovující. A pouze 1% dotazovaných hodnotí vztahy se svými spolupracovníky jako špatné.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že nejhůře hodnotí vztahy se svými spolupracovníky dotazovaní, kteří pracují u společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. 11 let a více, kde vztahy za špatné označili 3 % z nich a za vyhovující 11 % z nich. Naopak jako velmi dobré je označila třetina dotázaných z této kategorie. Mezi dotazovanými, kteří jsou u společnosti zaměstnání méně než 5 let, ohodnotilo vztahy se svými spolupracovníky jako velmi dobré 38 % z nich. Mezi dotazovanými, kteří u společnosti pracují 6 - 10 let, vztahy se svými spolupracovníky jako velmi dobré ohodnotilo dokonce 53 % z nich.

Nejlepší vztahy se svými spolupracovníky mají, jak se zdá, dotazovaní z úseku obrobna, kde 42 % z nich označilo tyto vztahy za velmi dobré a zbylých 58 % za dobré. Dobré vztahy jsou rovněž na úsecích nástrojárna a příprava materiálu, kde jako dobré či velmi dobré je vyhodnotilo 86 %, resp. 85 % dotázaných. Na úseku zámečna vztahy se svými spolupracovníky za velmi dobré či dobré vyhodnotilo 96 % dotázaných. Přesto to byl jediný úsek, kde byly vztahy se spolupracovníky některými dotázanými označeny za špatné a to ve 2 % případů.

Otázka 18: Ohodnoťte co je pro Vás ve Vaší práci důležité.

Graf 24: Finanční ohodnocení



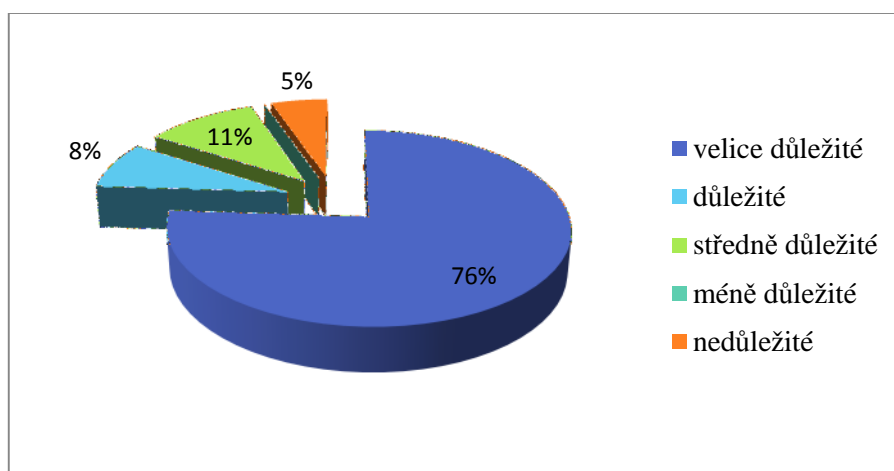
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 24 patrné, považuje finanční ohodnocení 67 % dotazovaných za velice důležité. Pro dalších 24 % je finanční ohodnocení důležité. Naopak jako nedůležité ho označili pouze 4% dotazovaných a další 1 % ho považuje za méně důležité.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že z úseku zámečna považuje finanční ohodnocení jako velice důležité pouze 61 % dotazovaných. Ve všech ostatních pracovních úsecích to bylo více než 70 % a na úseku obrobna dokonce 90 %. Na úseku lakovny 9 % dotazovaných označilo finanční ohodnocení jako nedůležité.

Mezi dotazovanými s maturitou označilo finanční ohodnocení jako velice důležité 74 % z nich. Mezi dotazovanými se základním vzděláním a výučním listem považuje finanční ohodnocení za velice důležité 67 %, resp. 65 % z nich.

Graf 25: Jistota zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jistota zaměstnání je pro většinu dotazovaných tím nejzásadnějším. Jako velice důležitou ji označilo 76 % všech dotazovaných. Naopak nedůležitá je pouze pro 5 % dotazovaných.

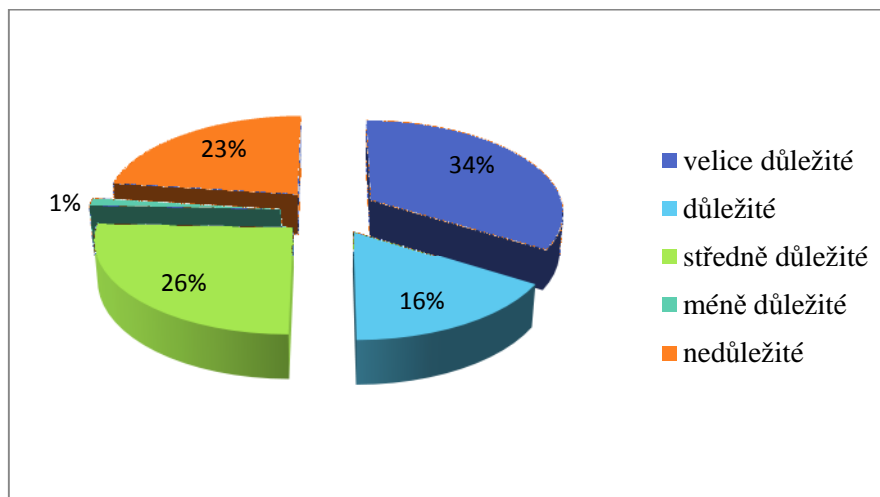
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že jistota zaměstnání je nejméně důležitá pro dotazované, kteří ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a.s. pracují 6 - 10 let. Jako nedůležitou ji označilo 13 % z nich. Naopak za velice důležitou ji považuje pouze 60 % dotazovaných z této kategorie. Oproti tomu mezi dotazovanými, kteří pracují u společnosti méně než 5 let, označilo jistotu zaměstnání za velice důležitou 76 % z nich a mezi dotazovanými, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 10 let a více, ji označilo za velice důležitou 80 % z nich.

Z úseku obrobna jistotu zaměstnání za velice důležitou považuje všech 100 % dotázaných. Za velice důležitou ji považují také na úsecích příprava materiálu a nástrojárna, kde ji takto označilo 92 %, resp. 86 % dotázaných. Naopak nejméně

dotazovaných, kteří považují jistotu zaměstnání za velice důležitou, je na úsecích lakovna a zámečna, kde ji takto označilo 73 %, resp. 70 % dotázaných.

Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že mezi dotazovanými se základním vzděláním je jistota zaměstnání velice důležitá pro 67 % z nich. Zatímco mezi dotazovanými s maturitou je velice důležitá pro 87 % z nich.

Graf 26: Možnost pracovního postupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 26 patrné, je možnost pracovního postupu důležitá pro polovinu všech dotazovaných. Z toho 34 % dotazovaných považuje tuto možnost za velice důležitou. Jako středně důležitou ji označila další čtvrtina všech dotazovaných. Naopak 23 % dotazovaných považuje možnost pracovního postupu za nedůležitou.

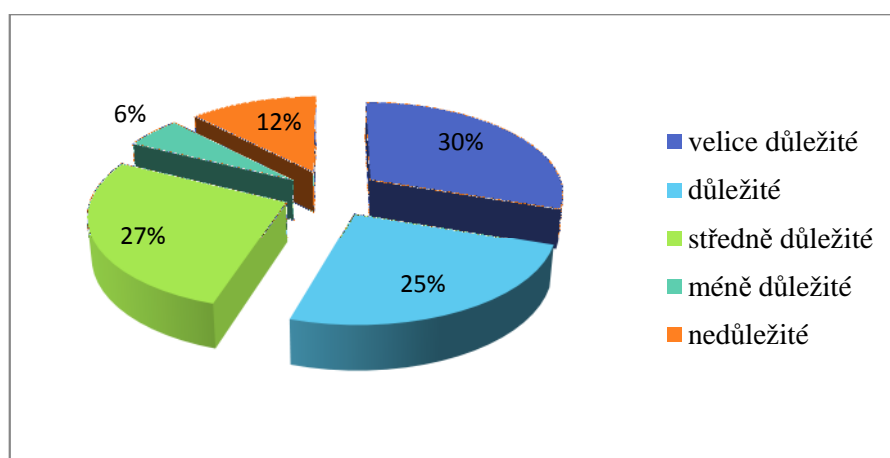
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že možnost pracovního postupu je nejméně důležitá pro dotazované, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 10 let a více, kde ji jako důležitou či velice důležitou označilo 41 % z nich. Naopak dotazovaní, kteří ve společnosti pracují méně než 10 let, ji jako důležitou či velice důležitou označili v 57 % případů.

Stejně tak se ukazuje, že možnost pracovního postupu je méně důležitá pro dotazované s nižším vzděláním. Jako důležitou či velice důležitou ji označila pouze třetina dotazovaných se základním vzděláním. Mezi dotazovanými s výučním listem to bylo již 46 % a mezi dotazovanými s maturitou tuto možnost za důležitou či velice důležitou považuje 52 % z nich. Naopak nedůležitá je možnost pracovního postupu pro

třetinu dotazovaných se základním vzděláním, oproti 26 % dotazovaným s výučním listem a 17 % dotazovaných s maturitou.

Dále z šetření vyplynulo, že nejméně důležitá je možnost pracovního postupu pro dotazované z úseku nástrojárna, kde ji jako velice důležitou či důležitou označilo shodně 14 % z nich. Naopak jako velice důležitá připadá možnost pracovního postupu dotazovaným z úseků příprava materiálu a obrobna, kde ji takto označuje polovina z nich. Na zbylých dvou pracovních úsecích lakovna a zámečna jsou výsledky velice podobné celkovému grafu 26.

Graf 27: Možnost seberealizace



Zdroj: Vlastní zpracování

30 % dotazovaných považuje možnost seberealizace ve své práci za velice důležitou. Pro dalších 25 % dotazovaných je důležitá. Jako středně důležitou ji označilo 27 % dotazovaných. 6 % tuto možnost považuje za méně důležitou a pro 12 % dotazovaných je možnost seberealizace nedůležitá.

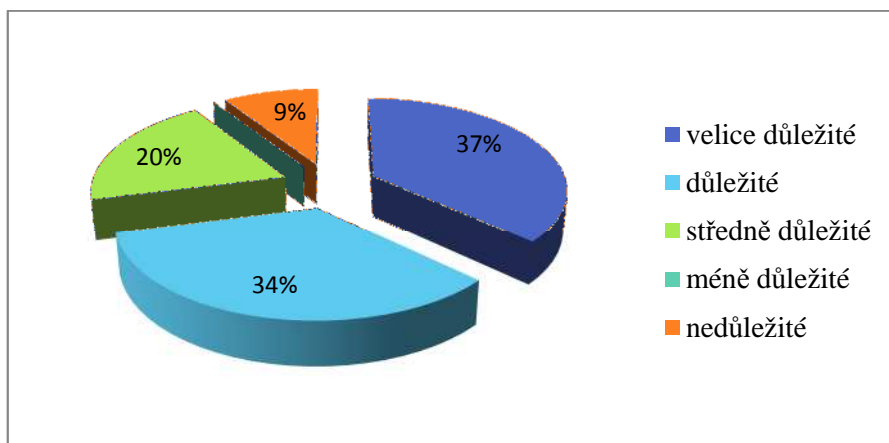
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že možnost seberealizace je nejméně důležitá pro dotazované, kteří pracují u společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a. s. méně než 5 let. Jako důležitou či velice důležitou ji ohodnotilo 44 % z nich. Naopak mezi dotazovanými, kteří jsou ve společnosti zaměstnání více než 5 let, ji takto ohodnotili dvě třetiny z nich.

Jako velice důležitou možnost seberealizace považují dotazovaní z úseku příprava materiálu, kdy ji takto hodnotí 50 % dotázaných. Jako důležitou ji označila další čtvrtina z nich. Z úseku obrobna ji jako velice důležitou či důležitou označilo 70 % dotázaných.

O něco nižší důležitost možnosti seberealizace přikládají dotazovaní z úseků nástrojárna a zámečna, kde ji jako důležitou či velice důležitou vyhodnotilo 57 %, resp. 53 % z nich. Za nejméně důležitou považují možnost seberealizace dotazovaní z úseku lakovna. Na tomto úseku ji 18 % dotazovaných označilo jako nedůležitou. Oproti tomu pouze 36 % dotazovaných, ji považuje za velice důležitou či důležitou.

Mezi dotazovanými se základním vzděláním hodnotí možnost seberealizace jako velice důležitou či důležitou pouze třetina z nich. Mezi dotazovanými s výučním listem ji takto hodnotí 51 % z nich a mezi dotazovanými s maturitou považuje možnost seberealizace za velice důležitou či důležitou 61 % z nich. Naopak za nedůležitou ji považuje třetina dotazovaných se základním vzděláním, 13 % dotazovaných s výučním listem a pouze 9 % dotazovaných s maturitou.

Graf 28: Uspokojení z vykonávané práce



Zdroj: Vlastní zpracování

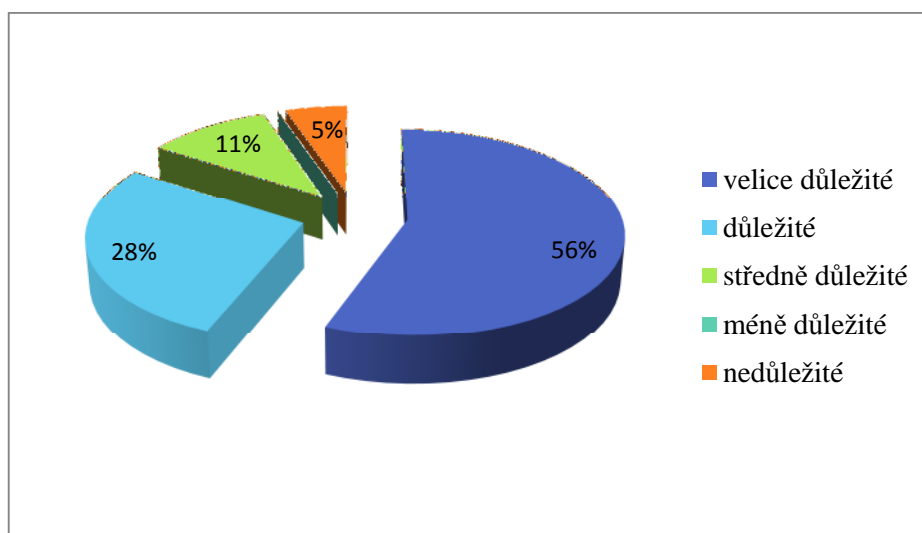
Jak je z grafu 28 patrné, je uspokojení z vykonávané práce nedůležité pouze pro 9 % dotazovaných. Naopak 37 % dotazovaných ho považuje za velice důležité a 34 % za důležité. Středně důležité je uspokojení z vykonávané práce pro pětinu všech dotazovaných.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že více než polovina zaměstnanců, 57 %, kteří jsou ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a.s. zaměstnání 6 - 10 let, označila uspokojení z vykonávané práce za velice důležité. Mezi dotazovanými, kteří ve společnosti pracují méně než 5 let, anebo naopak více než 10 let jej jako velice důležité označila pouze třetina dotázaných. Za nedůležité označilo uspokojení z vykonávané práce 14 % dotazovaných, kteří ve společnosti pracují více než 10 let.

Za velice důležité možnost uspokojení z vykonávané práce považují dotazovaní z úseků příprava materiálu a obrobna, kde ji takto ohodnotilo 67 %, resp. 60 % z nich. Za velice důležité jej považují rovněž na úseku lakovna, kde takto odpovědělo 46 % dotazovaných. Odpovědi dotazovaných z úseků nástrojárna a zámečna odpovídají výslednému grafu 28.

Mezi dotazovanými se základním vzděláním uspokojení z vykonávané práce jako velice důležité neoznačil nikdo. Naopak za nedůležité ho označila třetina z nich. Mezi dotazovanými s výučním listem ho jako velice důležité označilo 38 % z nich a naopak jako nedůležité pouze 13 % z nich. Mezi dotazovanými s maturitním vysvědčením označilo uspokojení z vykonávané práce za důležité 35 % z nich a naopak nikdo z dotazovaných v této kategorii ho neoznačil jako nedůležité.

Graf 29: Dobré pracovní podmínky



Zdroj: Vlastní zpracování

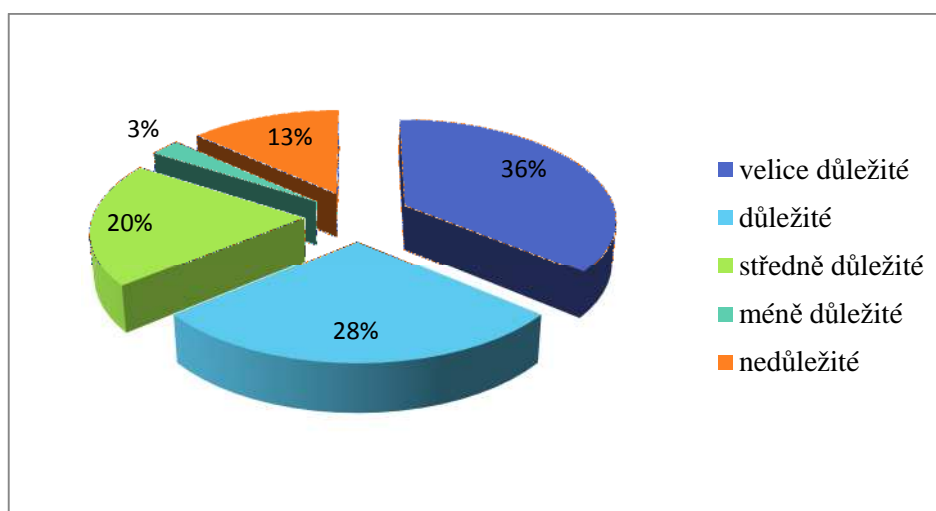
Dobré pracovní podmínky jsou velice důležité pro více než polovinu všech dotazovaných, 56 %, a dalších 28 % dotazovaných je považuje za důležité. Jako středně důležité je označilo 11 % všech dotazovaných a pouze 5 % dotazovaných považuje dobré pracovní podmínky za nedůležité.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že dobré pracovní podmínky jsou velice důležité pro dotazované, kteří pracují u společnosti 6 - 10 let, kde takto odpovědělo 73 % z nich. Naopak nejméně důležité jsou pro dotazované, kteří jsou u společnosti

zaměstnání více než 10 let, kde je za velice důležité označila necelá polovina dotazovaných, konkrétně 46 %.

Zároveň za velice důležité dobré pracovní podmínky považuje většina dotazovaných na všech pracovních úsecích. Nejmenší důležitost jim přikládají dotazovaní z úseku lakovna, kde je jako velice důležité označilo 46 % z nich a naopak 9 % dotazovaných z tohoto úseku je považuje za nedůležité. Dalších 7 % dotazovaných, kteří dobré pracovní podmínky považují za nedůležité, bylo z úseku zámečna. V úsecích příprava materiálu, nástrojárna a obrobna se nenašel žádný dotazovaný, který by dobré pracovní podmínky považoval za méně důležité či nedůležité.

Graf 30: Uznání



Zdroj: Vlastní zpracování

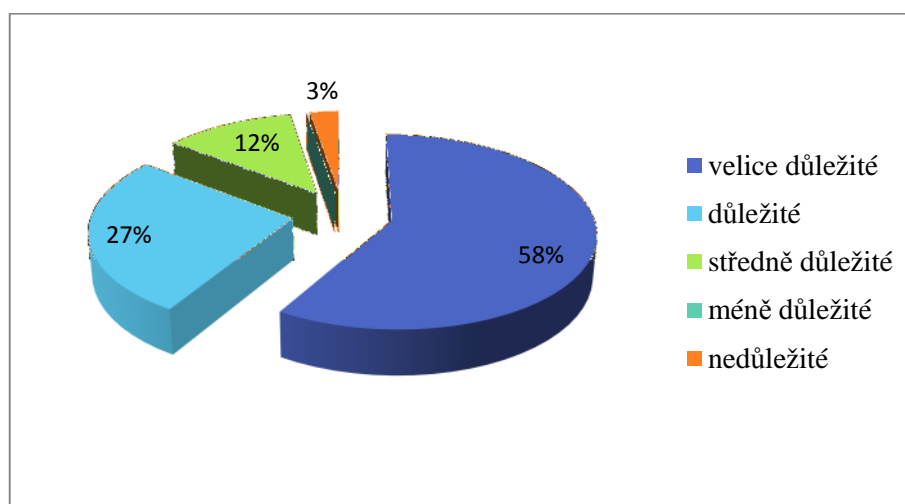
Jak je z grafu 30 patrné, jeví se uznání jako velice důležité pro 36 % dotazovaných. Dalších 28 % jej považuje za důležité. Pro pětinu dotazovaných je uznání středně důležité. Naopak nedůležité je pro 13 % dotazovaných.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že uznání považuje za nedůležité třetina dotazovaných se základním vzděláním, 11 % dotazovaných s výučním listem a 17 % dotazovaných s maturitou.

Naopak po uznání touží dotazovaní, kteří jsou u společnosti zaměstnání 6 - 10 let a to hned polovina z nich a dále pak třetina dotazovaných, kteří u společnosti pracují více než 10 let. Dotazovaní, kteří u společnosti pracují méně než 5 let, považují uznání ve své práci za velice důležité ve 24 % případů.

Odpovědi dotazovaných podle jednotlivých úseků odpovídají výslednému grafu 30. Pouze dotazovaní z úseku příprava materiálu hodnotili uznání jako velice důležité v 59 % případů a jako důležité ve 25 % případů. Naopak dotazovaní z úseku nástrojárna považují uznání ve své práci jako velice důležité pouze ve 12 % případů.

Graf 31: Dobré vztahy se spolupracovníky



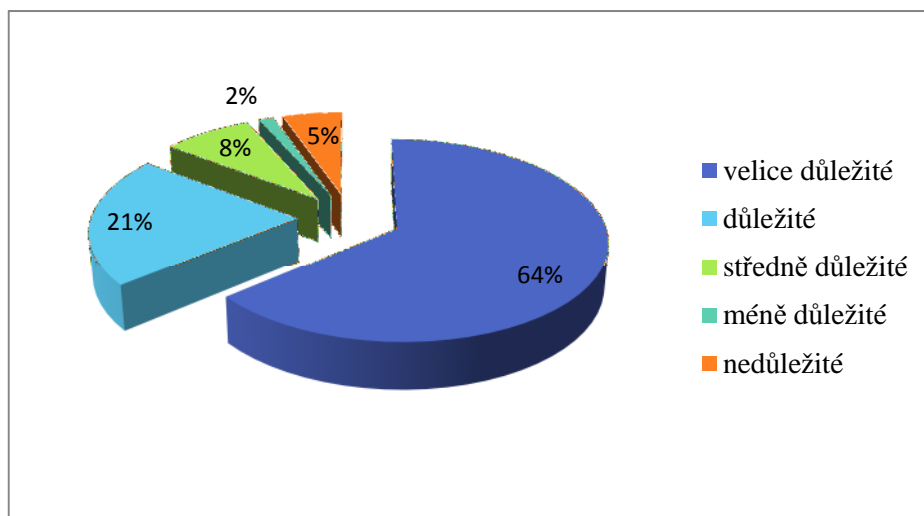
Zdroj: Vlastní zpracování

Dobré vztahy se spolupracovníky jsou velice důležité pro více než polovinu, 58 %, všech dotazovaných. Za důležité považuje tyto vztahy 27 % dotazovaných a za středně důležité je považuje 12 % dotazovaných. Pouze 3 % dotazovaných označila dobré vztahy se spolupracovníky za nedůležité.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo že, dobré vztahy se spolupracovníky jsou nejdůležitější pro dotazované, kteří jsou ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. zaměstnání 6 - 10 let, kde takto odpovídali téměř tři čtvrtiny, 72 %, z nich. Zároveň je v této kategorii však 7 % dotazovaných, kteří tyto vztahy považují za nedůležité. Mezi dotazovanými, kteří ve společnosti pracují více než 10 let, považuje dobré vztahy se svými spolupracovníky za velice důležité téměř polovina, 49 %, z nich a dalších 34 % dotazovaných z této kategorie je považuje za důležité.

Odpovědi dotazovaných podle jednotlivých úseků odpovídají výslednému grafu 31. Výjimkou jsou odpovědi dotazovaných z úseku příprava materiálu, kde za velice důležité považuje dobré vztahy se svými spolupracovníky 91 % z nich a zbylých 9 % je označilo jako středně důležité.

Graf 32: Dobrý nadřízený



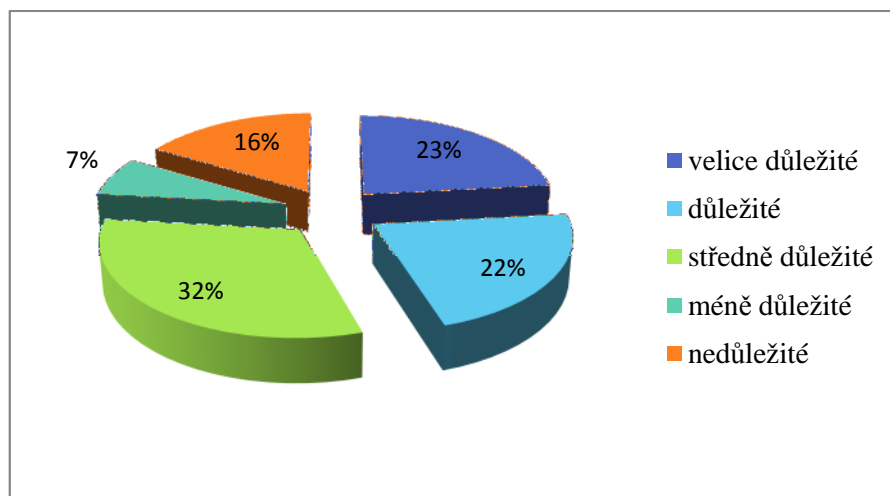
Zdroj: Vlastní zpracování

Mít dobrého nadřízeného je velice důležité pro 64 % dotazovaných a důležité pro 21 % dotazovaných. Naopak pro 5 % dotazovaných je dobrý nadřízený pro jejich spokojenost v práci nedůležitý.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že mít dobrého nadřízeného označilo za velice důležité 100 % dotazovaných se základním vzděláním, 66 % dotazovaných s výučním listem a 52 % dotazovaných s maturitou, kde však za důležité mít dobrého nadřízeného označilo dalších 35 % z nich.

Mezi dotazovanými z výrobních úseků příprava materiálu, nástrojárna a obrobna považuje mít dobrého nadřízeného za velice důležité či důležité všech 100 % z nich. Naopak pro dotazované z úseku lakovna je nedůležitý pro 18 % z nich a velice důležitý pro 28 % dotazovaných z tohoto úseku. Pro dotazované z úseku zámečna je dobrý nadřízený velice důležitý v 59 % případů a důležitý ve 26 % případů. Naopak nedůležitý je pro 4 % dotazovaných z úseku zámečna.

Graf 33: Možnost dalšího vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost dalšího vzdělávání považuje za důležité 45 % dotazovaných a dalších 32 % jej považuje za středně důležité. Naopak jako nedůležité se jeví pro 16 % dotazovaných a dalších 7% tuto možnost považuje za méně důležitou.

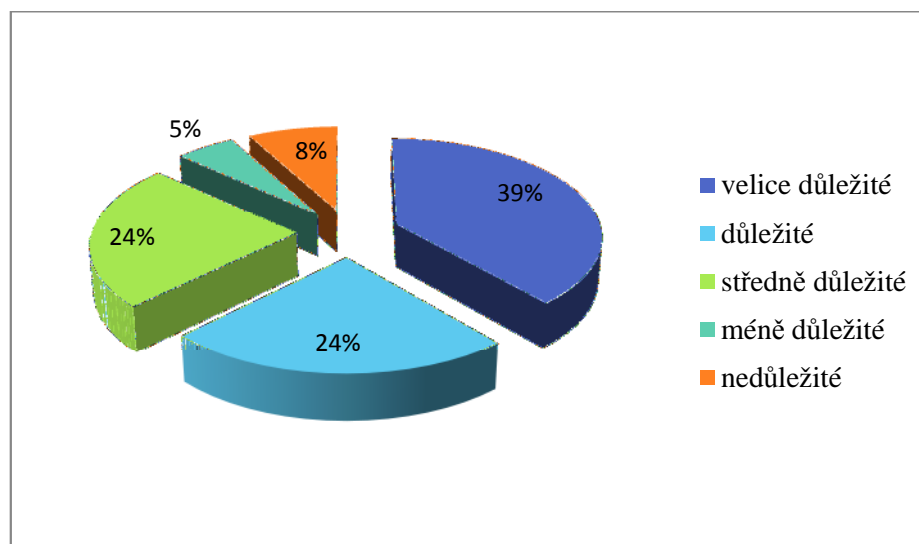
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že jako velice důležitou či důležitou označilo možnost dalšího vzdělávání 58 % dotazovaných, kteří pracují u společnosti 6 - 10 let. Za něco méně důležitou považují tuto možnost dotazovaní, kteří jsou ve společnosti zaměstnání více než 11 let. Tuto možnost zvolilo 45 % z nich. Nejméně důležitá je možnost dalšího vzdělávání pro dotazované, kteří jsou u společnosti zaměstnání méně než 5 let. Tuto možnost zvolilo 38 % z nich.

Možnost dalšího vzdělávání považují za důležitou rovněž dotazovaní z úseků obrobna, lakovna a příprava materiálu, kde tuto možnost zvolilo 60 %, resp. 55 %, resp. 49 % z nich. Naopak mezi dotazovanými z úseku nástrojárna tuto možnost za velice důležitou považuje pouze 14 % z nich, za středně důležitou 72 % z nich a jako nedůležitou ji označilo zbylých 14 % dotazovaných z tohoto úseku. Mezi dotazovanými z úseku zámečna možnost dalšího vzdělávání považuje za velice důležitou či důležitou 45 % z nich. Naopak jako méně důležitá či nedůležitá se jeví tato možnost 23 % dotazovaných z tohoto úseku.

Dále z šetření vyplynulo, že možnost dalšího vzdělávání je nedůležitá pro dvě třetiny dotazovaných se základním vzděláním a naopak velice důležitá či důležitá je pro 54 %

dotazovaných s výučním listem a 23 % dotazovaných s maturitou. Mezi dotazovanými s maturitou ji jako středně důležitou označilo 45 % z nich.

Graf 34: Být v kontaktu s lidmi

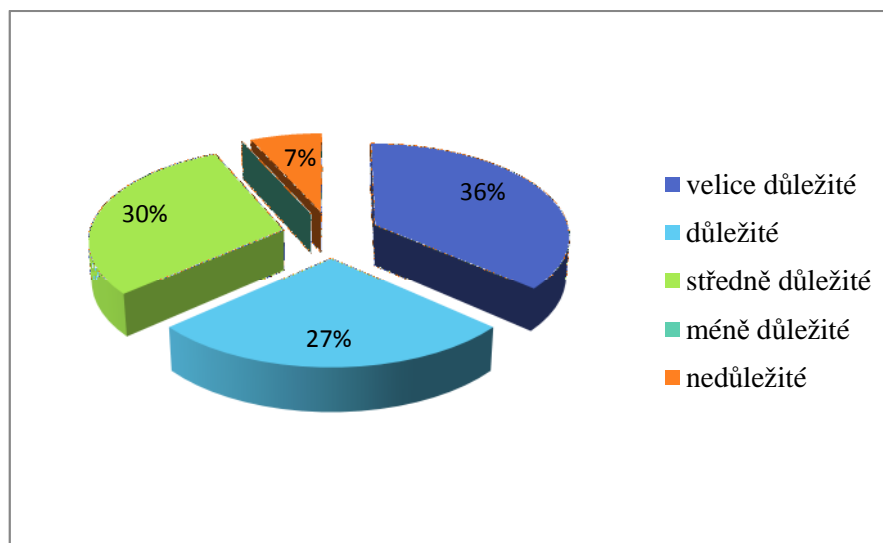


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 34 patrné, je být v kontaktu s lidmi v práci velice důležité pro 39 % všech dotazovaných. Pro 24 % dotazovaných je tato možnost důležitá a naopak jako nedůležitá se jeví 8 % dotazovaných a méně důležitá 5 %.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že být v kontaktu s lidmi je velice důležité pro dotazované z úseků obrobna a lakovna, kde tuto možnost zvolilo 60 %, resp. 64 % z nich a zároveň jako méně důležitou či nedůležitou tuto možnost neoznačil nikdo z těchto úseků. Naopak nejméně důležité se jeví být v kontaktu s lidmi pro dotazované z úseku nástrojárna, kde za velice důležité či důležité to považuje pouhých 29 % z nich a jako méně důležité či nedůležité 28 % z nich. Zbýlých 43 % dotazovaných tuto možnost označilo jako středně důležitou. Odpovědi dotazovaných na úsecích příprava materiálu a zámečna odpovídají výslednému grafu 34.

Graf 35: Důvěra ve společnost



Zdroj: Vlastní zpracování

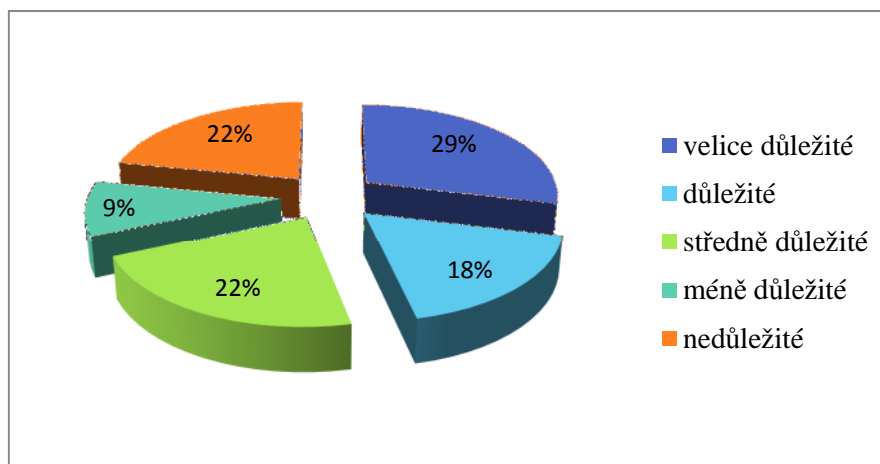
Důvěra ve společnost, jak vyplývá z grafu 35, je velice důležitá pro více než třetinu, 36 %, všech dotazovaných. Naopak za nedůležitou ji považuje 7 % dotazovaných. 27 % dotazovaných ji vidí jako důležitou pro spokojenost ve své práci a pro 30 % dotazovaných středně důležitá.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že důvěra ve společnost je nejdůležitější pro dotazované, kteří u společnosti pracují 10 let a více. Jako velice důležitou či důležitou ji označilo 66 % z nich. Naopak mezi dotazovanými, kteří jsou ve společnosti zaměstnání méně než 5 let, ji takto označilo 56 % z nich.

Důvěra ve společnost je velice důležitá pro dotazované z úseku příprava materiálu, kde tuto možnost označilo 64 % z nich a dalších 9 % ji označilo za důležitou. Rovněž na úseku zámečna a nástrojárna ji jako velice důležitou či důležitou označilo 71 %, resp. 72 % dotazovaných. Dotazovaní z úseku lakovna důvěru ve společnost považují za velice důležitou či důležitou v 64 % případů a dotazovaní z úseku obrobna v 60 % případů.

Rovněž za velice důležitou považují důvěru ve společnost dotazovaní s výučním listem a základním vzděláním, kde ji za velice důležitou či důležitou označilo 73 %, resp. 67 % z nich. Naopak méně důležitá se zdá být pro dotazované s maturitou, kde ji jako velice důležitou či důležitou označilo pouze 45 % z nich.

Graf 36: Tradice, historie společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Tradice a historie společnosti se jeví vzhledem k předchozím odpovědím jako nejméně důležitá pro spokojenost dotazovaných v zaměstnání. Jako nedůležitou ji označilo 22 % dotazovaných a jako méně důležitou dalších 9 %. Středně důležitá je pro 22 % dotazovaných a za velice důležitou či důležitou ji považuje 47 %, tedy méně než polovina dotazovaných.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že nejméně důležitá se jeví tradice a historie společnosti dotazovaným, kteří jsou u společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. zaměstnání méně než 5 let. Za méně důležitou či nedůležitou ji označilo 40 % z nich. Naopak za velice důležitou ji považuje pouze pětina, 20 %, dotazovaných z této kategorie.

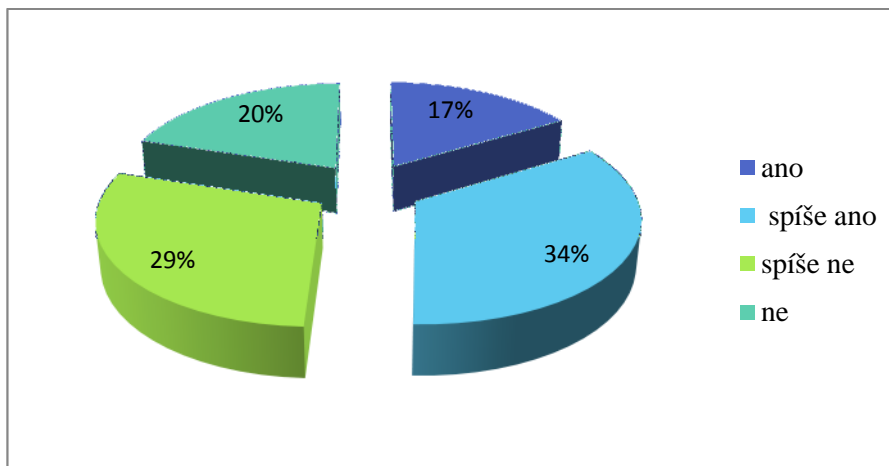
Z dotazovaných z úseku nástrojárna nikdo neoznačil tradici a historii společnosti za velice důležitou, nicméně 57 % z nich ji označilo za důležitou a 15 % za středně důležitou. Dotazovaní z úseku lakovna ji označili za velice důležitou pouze ve 20 % případů a za důležitou v dalších 10 % případů. Za středně důležitou ji označilo dalších 50 % dotazovaných z tohoto úseku. Odpovědi dotazovaných na úsecích příprava materiálu a zámečna odpovídají výslednému grafu 36.

Tradici a historii společnosti označilo za velice důležitou pro spokojenost v zaměstnání 67 % dotazovaných se základním vzděláním. Oproti tomu ji takto označilo 36 % dotazovaných s výučním listem a pouhých 9 % dotazovaných s maturitou. Dále

pak dotazovaní s maturitou tradicí a historií společnosti ve třetině případů považují za nedůležitou a dalších 23 % z nich ji považuje za méně důležitou.

Otázka 19: Cítíte se za Vámi odvedenou pracovní činnost spravedlivě ohodnocen?

Graf: 37: Spravedlivé ohodnocení za pracovní činnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 37 patrné, polovina dotazovaných, 51 %, se cítí být za jejich odvedenou pracovní činnost spravedlivě ohodnocena. Druhá polovina dotazovaných, 49 %, si naopak myslí, že nejsou za jejich odvedenou pracovní činnost ohodnoceni spravedlivě.

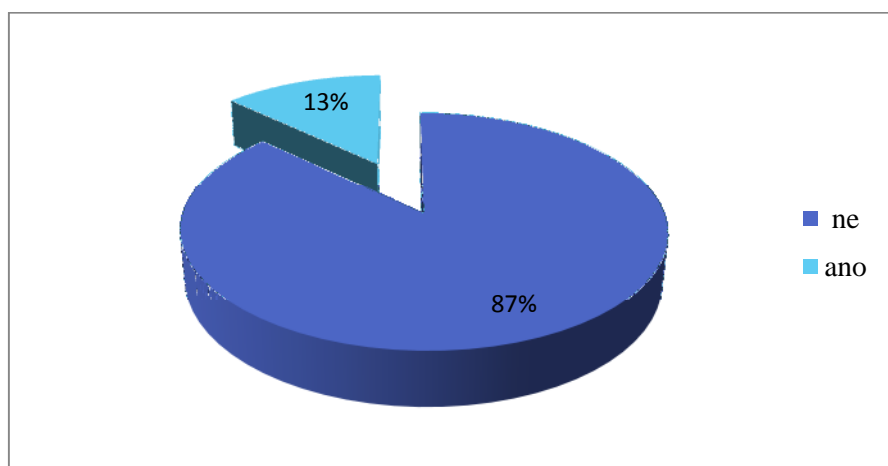
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, mezi dotazovanými pracujícími u společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a.s. méně než 5 let, se cítí být spravedlivě ohodnoceno 44 % z nich, kde odpověď „ano“ byla zvolena ve 12 % případů a odpověď „spíše ano“ ve 32 % případů. Naopak odpověď „spíše ne“ zvolilo 40 % dotázaných z této kategorie a odpověď „ne“ zvolilo 16 % z nich. Mezi dotazovanými, kteří jsou u společnosti zaměstnáni více než 10 let, je největší procento lidí, kteří se necítí být spravedlivě ohodnoceni a to ve 26 % případů. Odpověď „spíše ne“ zde zvolilo dalších 24 % z nich. Naopak dotazovaných v této kategorii, kteří jsou spokojeni se svým platem je pouze 13 %. Jako nejspokojenější kategorií podle průzkumu, jsou dotazovaní, kteří u společnosti pracují 6 - 10 let, kdy odpověď „ano“ volilo 33 % z nich a odpověď „spíše ano“ 27 % z nich. Naopak pouze 13 % dotazovaných z této kategorie uvedlo, že spokojeni se svým platem nejsou.

Nespravedlivě ohodnoceni se cítí být dotazovaní především na úsecích příprava materiálu, nástrojárna a obrobna, kde přibližně třetina dotazovaných odpověděla, že se necítí být spravedlivě ohodnocena a další přibližně třetina z nich volila odpověď „spíše ne“. Naopak nejspokojenější se zdají být dotazovaní z úseku zámečna, kde 23 % z nich odpovědělo, že je spokojeno se svým platem a dalších 34 % volilo odpověď „spíše ano“. Naopak pouze 15 % dotazovaných z tohoto úseku odpovědělo n tuto otázku „ne“ a 28 % „spíše ne“.

100 % dotazovaných se základním vzděláním odpovědělo, že je spíše spokojeno s ohodnocením za svou pracovní činnost. Mezi dotazovanými s výučním listem je spokojena se svým ohodnocením více než čtvrtiny z nich, konkrétně 27 %. Odpověď „spíše ano“ zde zvolilo 29 % z nich. Mezi dotazovanými s maturitou žádný z nich neodpověděl, že je spokojený se svým ohodnocením. Odpověď „spíše ano“ v tomto případě zvolilo 42 % z nich a naopak odpověď “spíše ne“ byla vybrána ve 46 %. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním se za svou pracovní činnost necítí být spravedlivě ohodnoceni.

Otázka 20: Vyměnil byste výhodu stravování za jinou zaměstnaneckou výhodu?

Graf 38: Výměna stravování za jinou zaměstnaneckou výhodu

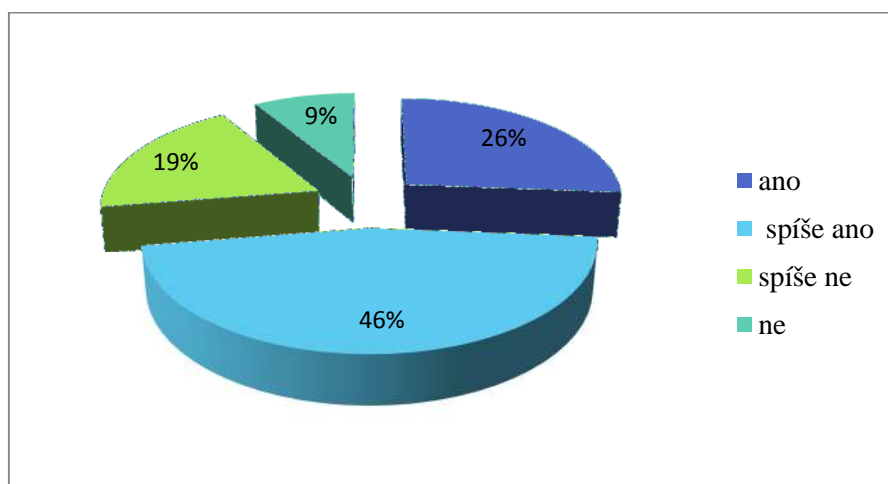


Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku 87 % dotazovaných jednoznačně uvedlo, že by výhodu stravování nevyměnili za jinou zaměstnaneckou výhodu. Naopak by měnilo 13 % dotazovaných. Další možné výhody navržené jako náhrada za stravování byly uváděny vyšší platy, stravenky či důchodové připojištění. 2 % dotazovaných, kteří do zaměstnání dojíždí, uvedla, že by stravování vyměnili za příspěvek na dopravu

Otázka 21: Jste spokojen s pracovními podmínkami na Vašem pracovním úseku?

Graf 39: Spokojenost s pracovními podmínkami



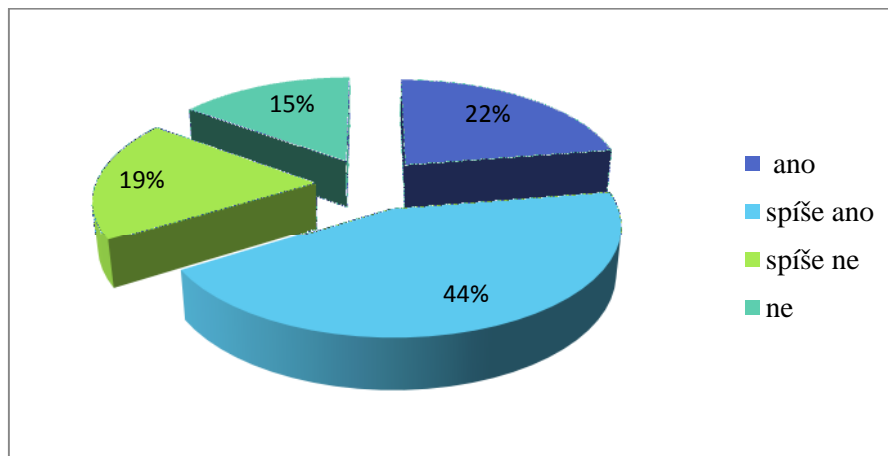
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 39 patrné, pouze čtvrtina, 28 %, dotazovaných není spokojena s pracovními podmínkami na svém pracovišti. Naopak 46 % dotazovaných odpovědělo, že jsou spokojeni se svými pracovními podmínkami, ač zřejmě mají drobné výhrady a 26 % dotazovaných uvedlo, že je spokojeno se svými pracovními podmínkami.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že dotazovaní z úseků nástrojárna a lakovna patří k těm spokojenějším, co se týče pracovních podmínek na jejich pracovišti. Odpověď „ano“ či „spíše ano“ zvolilo v tomto případě 71 %, resp. 73 % z nich. Naopak odpověď „spíše ne“ zvolilo 29 %, resp. 27 % z nich. Žádný dotazovaný z těchto úseků neodpověděl, že není vůbec spokojený s pracovními podmínkami. Nejvíce nespokojených dotazovaných bylo z úseků příprava materiálu a zámečna, kde odpověď „ne“ zvolilo 15 %, resp. 11 % z nich. Na druhou stranu i zde převažovali dotazovaní, kteří zvolili odpověď „ano“ či „spíše ano“ a to v 77 %, resp. 81 % případů. Na úseku obrobna volilo odpověď „ano“ či „spíše ano“ pouze 54 % dotazovaných. Naopak odpověď „spíše ne“ zde zazněla od 38 % dotazovaných a odpověď „ne“ zvolilo 8 % z nich.

Otázka 22: Doporučil byste svému známému Vaši společnost jako dobré pracovní místo?

Graf 40: Doporučení společnosti jako dobrého pracovního místa



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpověděli dvě třetiny z dotazovaných, 66 %, že by společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. doporučili, svému známému jako dobré pracovní místo. 19 % dotazovaných by tuto společnost spíše nedoporučilo a 15 % dotazovaných by ji nedoporučilo vůbec.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že nejvíce dotazovaných, 33 %, kteří by doporučili společnost jako dobré pracovní místo, bylo mezi dotazovanými, kteří ve společnosti pracují 6 - 10 let. Naopak nejméně dotazovaných, 19 %, kteří by doporučili společnost jako dobré pracovní místo, bylo mezi dotazovanými, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni 10 let a více.

Odpovědi dotazovaných podle jednotlivých úseků odpovídají výslednému grafu 40. Výjimkou jsou odpovědi dotazovaných z úseku nástrojárna, kteří by společnost spíše doporučili v 86 % případech a 14 % z nich by ji nedoporučilo vůbec.

Mezi dotazovanými se základním vzděláním a výučním listem by třetina z nich společnost doporučila svému známému jako dobré pracovní místo a další přibližně třetina z nich by ji spíše doporučila. Naopak mezi dotazovanými s maturitou nezazněla odpověď „ano“ na tuto otázku ani v jednom případě, ale odpověď „spíše ano“ uvedla polovina z nich.

6 Diskuze a návrhy na zlepšení

Společnost STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. je společností s dlouholetou tradicí. Firma byla založena již v roce 1960. Po neúspěšné privatizaci v 90. letech vzniká v dubnu roku 2000 akciová společnost STROS – Sedlčanské strojírný, a. s., která funguje až do současné doby. Hlavním předmětem činnosti je strojírenská výroba a to především stavba strojů s mechanickým pohonem, výroba vyhrazených zdvihacích zařízení a montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených zdvihacích zařízení (STROS – Sedlčanské strojírný, a. s., Informace o zavedeném systému jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2009, 2012). Společnost má vlastní tým konstruktérů a projektantů, díky čemuž je zajištěn trvalý rozvoj a modernizace výrobků. Od roku 2002 má společnost STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. zaveden systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, což zaručuje vysokou kvalitu a spolehlivost jejich produktů. Převážnou část své produkce vyváží společnost do zahraničí. Její produkty jsou využívány po celém světě a společnost k těmto produktům zajišťuje také kompletní servis a výrobu náhradních dílů. Všechny produkty jsou certifikovány i podle norem daných příslušným státem. Společnost STROS – Sedlčanské strojírný, a.s. v současné době zaměstnává 192 zaměstnanců a z toho jich 120 pracuje ve výrobním úseku.

Významnou součástí systému komunikace ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. je informační podnikový systém, ve kterém jsou uloženy nejen veškeré dokumenty týkající se fungování společnosti, ale také technologické postupy nutné pro výrobu produktů. Do informačního systému má přístup omezený okruh zaměstnanců, především vedoucí pracovníci, kteří předávají potřebné informace svým podřízeným.

Další významnou součástí komunikace ve společnosti jsou pravidelné porady, které probíhají jak v rámci jednotlivých úseků společnosti, tak i mezi vrcholovými zaměstnanci. Porada vedení společnosti se koná 1x za měsíc, během níž dochází k tvorbě strategií, obchodního plánu, hospodářského plánu a v neposlední řadě také dílčích cílů na následující období. 1x za týden se koná porada výrobního úseku, které se účastní vedoucí výroby, mistři z jednotlivých úseků a dispečeri. Zde vzniká plán výroby pro následující týden či týdny a řeší se zde případné komplikace spojené s výrobou. 1x za týden se koná také porada tzv. zakázkové komise, které se účastní ředitelé z jednotlivých úseků společnosti a projednávají nové zakázky z hlediska časového

horizontu, ziskovosti, složitosti provedení a kapacity v souvislosti s již odsouhlasenými zakázkami.

Motivační systém společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. se opírá především o systém finančního ohodnocení. Nejenže její zaměstnanci mají nárok na základní mzdu a různé příplatky, ale společnost využívá na stimulaci svých pracovníků, především těch na dělnických pozicích, také nenárokovou složku mezd, kterou tvoří tzv. odměny z Fondu stimulace. Tyto odměny slouží k ohodnocení pracovníků především za odvedený rozsah a kvalitu práce, spolehlivost práce, plnění norem a dodržování pracovní kázně. Do této skupiny patří odměny z Fondu mistra a příplatek 5% za docházku, na který mají nárok pouze zaměstnanci, kteří v daném měsíci nebyli nemocní nebo doba po kterou navštívili lékaře, nepřesáhla 4 hodiny za daný měsíc. Dále společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. svým zaměstnancům přiznává odměny při významných pracovních výročích. Pokud zaměstnanec dosáhne životního jubilea 50 let věku, při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod či při 25 letech celkové doby zaměstnání ve společnosti.

Dalšími motivačními nástroji společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. jsou zaměstnanecké výhody a možnost dalšího vzdělávání. Jednou z nejvýznamnějších zaměstnaneckých výhod je výhoda podnikového stravování, dále pak odprodej nepotřebného materiálu za sníženou cenu či možnost pronájmu horské podnikové chaty za zvýhodněnou cenu. Za zaměstnaneckou výhodu lze považovat také to, že se společnost stará zaměstnancům na dělnických pozicích o praní pracovního oblečení.

V rámci dalšího vzdělávání zabezpečuje společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. školení jak technicko-hospodářských pracovníků, tak i zaměstnanců na dělnických pozicích. Vzdělávání technicko-hospodářských pracovníků je zaměřeno například na externí jazykové kurzy, účetní legislativu atp. Školení zaměstnanců na dělnických pozicích probíhají pravidelně a jsou nutná zejména pro prodloužení platnosti různých osvědčení důležitých pro výkon profese. Jedná se například o školení svářečů, vazačů, řidičů motorových vozíků atp. Systém vzdělávání je ve společnosti plánovaný. Pro jednotlivá školení se sestavují plány, ve kterých je uvedeno datum a místo konání školení, téma, kterého se týká a kdo se ho bude účastnit. V posledních letech se společnost v rámci vzdělávání svých zaměstnanců zapojila také do vzdělávacích programů dotovaných Evropskou unií.

Dalším motivačním nástrojem podporujícím pozitivní motivační klima je možnost profesního postupu, kdy zaměstnanci ve výrobě mají možnost povýšit. Společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. pro vyšší pozice využívá svých zaměstnanců, kdy o povýšení rozhoduje především šikovnost zaměstnance, jeho znalosti výrobních procesů, umění zacházet s lidmi a umění budit respekt.

Analýza systému komunikace a tvorby vnitropodnikového motivačního klimatu ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. byla podpořena provedením dotazníkového šetření mezi převládající skupinou zaměstnanců, kterými jsou zaměstnanci výrobního úseku. Z výsledků dotazníkového šetření lze o společnosti vyvodit tyto skutečnosti.

Atmosféru nejen ve výrobním úseku, ale i v celé společnosti, lze označit za přátelskou a týmovou, o čemž svědčí také fakt, že vztahy se svými spolupracovníky označilo 91 % dotazovaných zaměstnanců za velmi dobré či dobré a rovněž vztahy se svým nadřízeným považuje 76 % zaměstnanců za velmi dobré či dobré. Lze předpokládat, že na těchto vztazích má svůj podíl i to, že téměř polovina zaměstnanců ve výrobním úseku, 48 %, je u společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. zaměstnána déle než 10 let a dalších 19 % zaměstnanců u společnosti pracuje více než 5 let. V souvislosti s tím, lze také předpokládat, že za tu dobu si tyto zaměstnanci vybudovali vztahy jak mezi sebou navzájem tak i určitý vztah ke společnosti jako celku.

Dlouhodobí zaměstnanci vědí, co od nich společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. očekává, znají jak její vizi, strategie a dlouhodobé cíle, tak i stejně dobře znají cíle svého pracovního úseku.

Naopak menší znalost dlouhodobých cílů či pracovních cílů jednotlivých úseků uvádějí respondenti, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni kratší dobu, tzn. méně než 5 let, což je zcela logické.

Dotazníkové šetření poskytlo možnost zhodnotit systém vnitropodnikové komunikace ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s., ze kterého vyplývají některé nedostatky, které se týkají:

- informovanosti jednotlivých pracovních úseků, kde čtvrtina dotazovaných zaměstnanců, 25%, si myslí, že šíření informací na jejich pracovním úseku je na špatné úrovni a jsou přesvědčeni, že některé informace potřebné k pracovní činnosti se k nim nedostanou vůbec. Dalších 64 % zaměstnanců, přestože

považují informovanost za dobrou, uvedlo, že některé informace se k nim dostávají pozdě.

- způsobu předávání informací, kde 35 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že informace pro svou pracovní činnost získává převážně neoficiální cestou od svých kolegů nebo vlastním zjišťováním. Tyto informace však již mohou být mírně zkreslené či naprosto nepravdivé a tím pádem zavádějící. Lze se jen domnívat, jak moc se tyto názory zakládají na pravdivosti nebo zda se jedná pouze o subjektivní dojem respondentů.
- kontroly pochopení zadaných pokynů nadřízeným, kdy v tomto případě 14 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený nekontroluje, zda pochopili jím zadané pokyny a dalších 48 % zaměstnanců se vyjádřilo, že takováto kontrola je pouze namátková. Zpětná vazba v komunikaci je v tomto případě velice důležitá, neboť zpětnou kontrolou mohou nadřízení pracovníci zjistit, zda zaměstnanci správně chápou zadané úkoly a mohou tím předejít řadě nedorozumění a případným chybám při výrobě.

Naopak pozitivně lze ohodnotit vyjádření zaměstnanců, že mají důvěru ve svého nadřízeného, že se na něj mohou v pracovních problémech vždy obrátit a že se nebojí za ním přicházet se svými nápady. Takto se vyjádřilo 58 % zaměstnanců. 69 % zaměstnanců také uvedlo, že se nebojí otevřeně vyjadřovat k pracovním problémům na svém pracovišti a zároveň mají pocit, že se tyto problémy aktivně řeší. Další kladný bod v komunikaci spočívá v tom, že pouze 38 % dotázaných zaměstnanců má pocit, že by se komunikace na jejich pracovišti měla zlepšit.

Dotazníkové šetření poskytlo také možnost zhodnotit tvorbu vnitropodnikového motivačního klimatu ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že v oblasti finančního hodnocení se 49 % respondentů necítí být spravedlivě odměněno za svou pracovní činnost. Finanční ohodnocení patří zrovna mezi ty faktory, které nikdy nemohou být hodnoceny stoprocentně kladně a jistá nespokojenost s výší platu je do určité míry motivující. Dalším zjištěním bylo, že přestože téměř polovina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že není spokojena se svým platem, je 67 % zaměstnanců u společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. zaměstnáno více než 5 let a míra fluktuace ve společnosti je

v porovnání s podobnými obory na velmi nízké úrovni. Lze předpokládat, že důvodem pro setrvávání zaměstnanců ve společnosti, i když jsou nespokojeni se svým platem, je nedostatek pracovních příležitostí v regionu, ve kterém společnost působí.

Jistotu stálého zaměstnání považuje, podle dotazníkového šetření, 76 % dotazovaných zaměstnanců za nejdůležitější motivační faktor. Jistotu zaměstnání společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s., fungující již několik desítek let, svým zaměstnancům nabízí, o čemž svědčí také fakt, že zde pracuje 28 % zaměstnanců více než 20 let a dalších 20 % zaměstnanců je u společnosti zaměstnáno více než 10 let. Riziko ztráty zaměstnání může být tedy poměrně velkým motivátorem pro mnoho, zejména starších zaměstnanců, jejichž uplatnění na trhu práce je v dnešní době výrazně složitější.

Společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. v rámci utváření motivačního klimatu nabízí svým zaměstnancům také možnost pracovního postupu, což 34 % dotazovaných zaměstnanců považuje za velice důležitý motivační faktor ve svém zaměstnání a dalších 16 % dotazovaných zaměstnanců tuto možnost považuje za důležitou. V podstatě každý řadový zaměstnanec na výrobním úseku má možnost povýšit a stát se mistrem ve výrobě. Společnost na tyto pozice vybírá zaměstnance ze svých řad. Ne všichni o tuto příležitost mají zájem nebo jsou pro tuto pozici vhodnými kandidáty.

Dobré pracovní podmínky, jak vyplývá z dotazníkového šetření, jsou důležité pro většinu respondentů. 56 % dotazovaných zaměstnanců považuje dobré pracovní podmínky za velice důležité pro svou práci a 28 % zaměstnanců je považuje za důležité. Přestože zaměstnanci ve výrobě pracují v prašném a hlučném prostředí, svou spokojenost s pracovními podmínkami vyjádřilo 72 % z nich. Zřejmě tomu napomáhá také to, že se společnost snaží svým zaměstnancům vytvářet určité zázemí. Stará se například o pracovní oblečení a jeho čistotu, modernizuje pracovní haly a vybavuje je moderními zařízeními, které usnadňují a zkvalitňují výrobu.

O spokojenosti zaměstnanců se společností STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. svědčí rovněž fakt, že tuto společnost by jako dobré pracovní místo doporučilo svému známému 22 % zaměstnanců a spíše doporučilo 44 % zaměstnanců.

Na základě analýzy systému vnitropodnikové komunikace, vnitropodnikového motivačního klimatu a výsledků z dotazníkového šetření lze společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. navrhnout tato opatření:

1. Vytvořit vnitropodnikovou směrnici, v níž by bylo zajištěno, které informace a komu budou podávány. Informace budou zaměstnancům předkládány na pravidelných poradách, ze kterých bude tvořen zápis. Zaměstnanci zpětně písemně potvrdí, že byli informováni.
2. Upravit systém předávání informací tak, aby veškeré informace, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce, byly předávány oficiální cestou od nadřízeného. Zajistit, aby informace byly předávány zaměstnancům nejen ústně, ale i písemnou formou, která bude kdykoli přístupná, například na nástěnkách. Tím se zajistí to, že se zaměstnanci mohou k jakékoli informaci dostat i zpětně a získat ji tak v původní nezkreslené podobě. Doporučuji, aby byl personálním oddělením společnosti přezkoumán systém toku informací vzhledem k časovému horizontu a vzhledem k využívání oficiálních cest.
3. Zajistit větší kontrolu pochopení zadaných úkolů zaměstnancům ze strany nadřízeného a případné dovysvětlení těchto úkolů přímo na pracovišti, čímž lze zabránit mnoha nedorozuměním. Zároveň tím lze dosáhnout lepších výsledků či případného odstranění řady již zažitých návyků, které komplikují, či zpomalují výrobu. Myslím si, že lze tím dosáhnout také vyšší míry zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování výroby a vedoucí pracovníci tím také získají zpětnou vazbu, což může společnosti přinést nové informace pro zefektivnění výroby samotné. Z toho pro všechny nadřízené vyplývá povinnost, aby své zaměstnance řádně seznámili s novými úkoly s tím, že zaměstnanci zpětně potvrdí, že úkol pochopili. K tomu lze dospět ústním či písemným potvrzením.
4. Přestože má společnost zaveden Fond stimulace, nejsou zde nastavena oficiální pravidla využívání odměn. Navrhuji, aby rozsah Fondu byl přehodnocen o složku sloužící k ohodnocení výkonu pracovníka a aby si o každé udělené odměně vedoucí pracovníci se svými podřízenými pohovořili.

Analýzou systému komunikace a tvorby vnitropodnikového motivačního klimatu ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a. s. bylo zjištěno, že se společnost snaží nejen splnit své výrobní závazky, ale že se také snaží pečovat o své zaměstnance. Analýzou sice byly zjištěny některé nedostatky, ale společnost pracuje na jejich odstranění, protože si plně uvědomuje, že nejdůležitějším článkem výrobního procesu je lidský faktor.

7 Závěr

Zaměstnanci jsou ve firmách, tím nejcennějším zdrojem, na kterém závisí jejich budoucnost. V dnešním světě plném neustálých změn a zvrátů se zdá být investice do lidského kapitálu čím dál výhodnější pro větší konkurenceschopnost firmy na trhu. Aby ale firma plně využila potenciál svých zaměstnanců, do jehož rozvoje vložila nemalé finanční prostředky, musí jim vytvořit takové pracovní podmínky a zázemí, ve kterém se budou cítit spokojení.

Spokojenost či nespokojenost zaměstnanců ve firmě ovlivňuje motivační klima, jehož prostřednictvím firma dosahuje u zaměstnanců požadovaných výkonů. Najít správnou motivaci pro každého zaměstnance je složitým úkolem, který dnešní manažeři musí zvládat. Součástí motivačního klimatu ve firmě nejsou jen hmotné odměny, ale také zavedené systémy vzdělávání, možnosti kariérního růstu, dobré pracovní podmínky atd. V neposlední řadě motivační klima ovlivňují také vztahy mezi spolupracovníky a vztahy s nadřízenými, kde významným zdrojem motivace je komunikace.

Kvalitně probíhající komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným má pozitivní účinky na výkon. Nadřízený tak může získat řadu cenných informací a poznatků pro zlepšení procesů, s nimiž zaměstnanci přichází každodenně do styku a vidí tak nejlépe, kde jsou nedostatky a co je třeba zlepšit. Zaměstnanec, kterému nadřízený naslouchá, zajímá ho jeho názor a s jeho podněty dále pracuje, se cítí být platným členem organizace, který se podílí na procesu zlepšování. To má samozřejmě také vliv na zkvalitnění a zlepšení jeho výkonu a na jeho celkové spokojenosti.

Cílem této diplomové práce s názvem „Komunikace a motivační klima ve vybrané organizaci“ byla analýza systému komunikace a tvorby vnitropodnikového komunikačního klimatu ve vybrané organizaci.

Vybranou organizací v tomto případě byla společnost STROS – Sedlčanské strojírný, a. s., která na trhu působí již dvaapadesát let. Za dlouhou dobu svého úspěšného fungování, získali manažeři společnosti řadu poznatků a zkušeností v oblasti řízení lidských zdrojů. Vedení společnosti si je vědomo důležitosti svých zaměstnanců a proto se zavázalo, že bude udržovat a rozvíjet vnitropodnikové prostředí, ve kterém se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů společnosti a stále vyšší kvality poskytovaných produktů a služeb a k tomu jim bude vytvářet vhodné podmínky.

Systém komunikace a tvorby vnitropodnikového motivačního klimatu ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. nelze zhodnotit jinak než jako pozitivní. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci neodhalilo v těchto oblastech žádný závažný problém. Drobné nedostatky se objevily v oblasti komunikace, především co se týče informovanosti jednotlivých úseků výroby, způsobu předávání informací potřebných pro činnost zaměstnanců a kontroly zadaných pokynů nadřízeným.

Zda je systém komunikace a motivačního klimatu ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. nastaven správně, lze usuzovat i dle spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Lze se o tom přesvědčit jednak z toho, že je zde velmi malá fluktuace v porovnání s celorepublikovým průměrem, který je na podobných pracovištích a jednak také z toho, že téměř polovina zaměstnanců ve výrobním úseku je ve společnosti zaměstnána více než 10 let.

8 Summary

This thesis called „Communication and motivation climate in a selected organization“ is intended to analyze a system of communication and creation of an in-house motivation climate in a selected organization and to provide a draft of changes for improving management in this area.

For practical part of the thesis, I have chosen STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. company headquartered in Sedlčany, 70 km south of capital city of Prague, employing currently 192 employees. Tradition of the company goes fifty two years back and the company specializes in design and production of building lifts and of their components. The company exports abroad about 85 % of its production. Its products have successfully worked worldwide. I performed an analysis of current system of communication and creation of an in-house motivation climate in the company through questionnaire research made in the production department with 120 employees, of which 95 employees in blue-collar jobs. To improve the questionnaire research I excluded employees in executive positions.

Based on analysis of in-house communication system, in-house motivation climate and results of questionnaire research we can draw following conclusions:

- Within the communication system we could find some shortcomings in the company, especially in respect of rate of information in individual production departments, way of transferring information required for employee work, and verification of instructions submitted to supervisors. I suggested corrective measures for such shortcomings. Within the communication, I could see some positive factors, especially that questioned employees trust their supervisor and do not hesitate to contact them with their work problems.
- Employees valued in-house motivation climate in a positive way that was supported both by team feeling and good mutual relations in the workplace, and by good mutual relations of questioned employees with their supervisors. On the other hand, questioned employees were not satisfied especially with their financial compensation: 49 % of them stated they did not feel to be rightly compensated for their work. However, financial compensation belongs to factors

that cannot be valued only in a positive way and some rate of dissatisfaction with amount of salary is motivating to some degree.

In total, we can value the system of communication and creation of in-house motivation climate in STROS – Sedlčanské strojířny, a. s. company in a positive way. Questionnaire research among employees has not disclosed any serious problem. Their satisfaction can be documented both by the fact there is very low fluctuation of employees in the company compared to the whole-republic average, and by the fact that almost one half of the employees in the production department has worked for the company for more than 10 years. Satisfaction of employees in the company has been confirmed by questionnaire research in which 22 % of questioned employees would recommend to their friends the company as a good workplace and other 44 % of employees would „rather“ recommend it.

9 Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 10th. ed. London: Kogan Page, 2006. 982 s. ISBN 10:0-7494-4631-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 648 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [6] BOHATÁ, M. *Základy hospodářské etiky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3.
- [7] BOZP INFO.CZ. *Sociální klima na pracovišti* [online]. 2002-2012 [cit. 2012-06-10]. Dostupné z WWW: < http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie4.html>.
- [8] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a její chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [9] BUSINESS LEADERS FORUM. *Etický kodex* [online]. 2008 [cit. 2012-06-06]. Dostupné z WWW: < <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex> >.
- [10] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [11] CZECHINVEST. *Výsledky výběrového procesu v rámci GS* [online]. 1994-2012 [cit. 2012-06-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/vysledky-z-vk-i-kolo-199.pdf>>.
- [12] CZECHINVEST. *Program odborného růstu pracovníků - PROFESE* [online]. 1994-2012 [cit. 2012-06-18]. Dostupné z WWW: < <http://www.czechinvest.org/profese> >.

- [13] ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 184 s. ISBN 80-85943-81-6.
- [14] ČSN EN ISO 9001:2000. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. 2. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2002. 52 s. ISBN 8-590963-643175.
- [15] DEVITO, J. R. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [16] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [17] DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [18] E-LERNINGOVÉ VZDĚLÁVACÍ KURZY TANGRAM S. R. O. *Efektivní komunikace* [online]. 2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-learning-tangram.cz/cs/efektivni-komunikace.php>>.
- [19] FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Operační program podnikání a inovace* [online]. [cit. 2012-06-19]. Dostupné z WWW: <<http://eaccount.czechinvest.org/Statistiky/StatistikaCerpaniDotaci.aspx>>.
- [20] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [21] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [22] HARVEY, CH. *Umění motivovat - cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-23-0.
- [23] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [24] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: CREDIT, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2.
- [25] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

- [26] IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H., GIBSON J. L., *Management: principles and functions*. 4th. ed. Boston: Homewood, 1989. 765 s. ISBN 0-256-06671-X.
- [27] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [28] JUSTICE.CZ. *Výroční zprávy společnosti STROS 2007-2010* [online]. [cit. 2012-07-28]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a421857&klic=Mp1XC3C273x5hB8WwoPU4w%3d%3d>>.
- [29] KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera – Motivování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 1995. 59 s.
- [30] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [31] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [32] KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
- [33] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [34] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [35] MAREK, J. *Řízení lidských zdrojů v učící se organizaci* [online]. 2007. 20 s. [cit. 2012-08-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.risk-management.cz/clanky/Rizeni-lidskych-zdroju-v-ucici-se-organizaci.pdf>>.
- [36] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [37] McLAGANOVÁ, P., KREMBS, P. *Komunikace na úrovni – Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 191 s. ISBN 80-85943-75-1.

- [38] MISKELL, J. R., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.
- [39] MOTIVP. *Analýza motivačního klimatu* [online]. 2012 [cit. 2012-07-21]. Dostupné z WWW: < <http://www.motivp.com/cs/analyza-motivacniho-klimatu>>.
- [40] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [41] NOVINKY.CZ. *Lidé z EU stráví v jedné práci v průměru 10 let* [online]. 2008 [cit. 2012-07-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/132101-lide-z-eu-stravi-v-jedne-praci-v-prumeru-10-let.html>>.
- [42] PERSONALISTA.COM. *Článek o fluktuaci zaměstnanců* [online]. 2005 [cit. 2012-07-18]. Dostupné z WWW: <<http://puvodni.personalista.com/index.php?id=862>>.
- [43] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [44] PORTÁL MPSV. *Projekt: „Vzdělávejte se!“* [online]. 2009 [cit. 2012-06-18]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.
- [45] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd., Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [46] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [47] SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership* [online]. 4th. ed. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2010 [cit. 2012-06-05]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=kZH6AwTwZV8C&printsec=frontcover&dq=schein&hl=cs&sa=X&ei=NX3UT73PKsKXwapqYWJBA&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=schein&f=false>>. ISBN 978-0-470-19060-9.
- [48] STROS - Sedlčanské strojírny, a.s., *O firmě* [online]. Sedlčany, 2009 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.stros.cz/cs/>>.

- [49] STROS – Sedlčanské strojírný, a. s., *Funkční a organizační schéma firmy STROS – Sedlčanské strojírný, a. s.* Sedlčany: Kameník Bohuslav, 25.6.2012. 1s.
- [50] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., Informační zpravodaj firmy STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. *Profil střediska Oddělení technologie.* Sedlčany: Kameník Bohuslav, 25. 6. 2012. 4 s.
- [51] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., Informační zpravodaj firmy STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. *Profil střediska Údržba, energetika a bezpečnost práce* [online]. Sedlčany: 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z WWW: < <http://www.stros.cz/cs/index.php/ke-staeni.html>>.
- [52] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., Příloha č. 6 k Organizační směrnici č. 6.2.2/2009. *Zaškolovací plán.* Sedlčany: Kameník Bohuslav, 7. 8. 2012. 1 s.
- [53] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., Příloha č. 5 k Organizační směrnici č. 6.2.2/2009. *Popis pracovní funkce.* Sedlčany: Kameník Bohuslav, 7. 8. 2012. 1 s.
- [54] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., *Mzdový předpis.* Sedlčany: Kameníková Věra, 25. 6. 2012. 9 s.
- [55] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., Příkaz ředitele společnosti č. 01/2012. *Politika kvality a cíle kvality na rok 2012.* Sedlčany: Kameník Bohuslav, 25. 6. 2012. 2 s.
- [56] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., Organizační směrnice č. 6.2.2/2009. *Příprava pracovníků.* Sedlčany: Kameník Bohuslav, 5. 8. 2012. 7 s.
- [57] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., Informační zpravodaj firmy STROS – Sedlčanské strojírný, a. s. *Historie 50 let.* Sedlčany: Kameník Bohuslav, 25. 6. 2012. 4 s.
- [58] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., *Rozvaha 2011, Výkaz zisku a ztrát 2011.* Sedlčany: Kameník Bohuslav, 16. 8. 2012. 6 s.
- [59] STROS - Sedlčanské strojírný, a.s., Informace o zavedeném systému jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2009. *Historie firmy* [online]. Sedlčany: 2012 [cit. 2012-08-15]. Dostupné z WWW: < http://www.stros.cz/cs/images/stories/o-firme/informace_system_jakosti_2011.pdf>.
- [60] VÁCHAL, J., PÁRTLOVÁ, P. *Strategický management.* 1. vyd. České Budějovice: VŠTE v Českých Budějovicích, 2008. 113 s. ISBN 978-80-903888-7-1.

Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů, příloh

Obrázky

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně	14
Obrázek 2: Model procesu komunikace	22
Obrázek 3: Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací.....	25
Obrázek 4: Zjednodušený proces motivace dle Armstronga (1999)	30
Obrázek 5: Pyramida stimulů	32
Obrázek 6: Zjednodušená organizační struktura společnosti	39

Tabulky

Tabulka 1: Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou	22
Tabulka 2: Oblasti a cíle komunikace.....	23
Tabulka 3: Nástroje vnitrofiremní komunikace.....	27
Tabulka 4: Součásti systémů odměňování a jejich motivační účinky	35
Tabulka 5: Hospodaření společnosti.....	49
Tabulka 6: Náklady práce na celou společnost.....	50
Tabulka 7: Náklady práce na 1 pracovníka	51
Tabulka 8: Fluktuace zaměstnanců na výrobním úseku	52

Grafy

Graf 1: Podíl tuzemských a zahraničních zakázek	38
Graf 2: Struktura zaměstnanců společnosti	40
Graf 3: Délka zaměstnání jednotlivých pracovníků ve výrobním úseku.....	55
Graf 4: Struktura zaměstnanců na jednotlivých úsecích výroby	56
Graf 5: Úroveň vzdělanosti jednotlivých zaměstnanců ve výrobním úseku	56
Graf 6: Vzdálenost dojíždění jednotlivých pracovníků do zaměstnání	57
Graf 7: Seznámení s vizí, strategií a dlouhodobými cíli.....	57
Graf 8: Seznámení s pracovními cíli úseku	58
Graf 9: Pracovní atmosféra	59

Graf 10: Loajálnost ke společnosti	60
Graf 11: Organizování společných neformálních setkání.....	61
Graf 12: Informování o plánech a záměrech do budoucna	61
Graf 13: Šíření informací na pracovním úseku.....	62
Graf 14: Získávání informací.....	63
Graf 15: Zjišťování pochopení pokynu.....	64
Graf 16: Důvěra ve svého nadřízeného.....	65
Graf 17: Možnost přicházet za nadřízeným se svými nápady	66
Graf 18: Možnost vyjádřit se k pracovním problémům.....	67
Graf 19: Řešení pracovních problémů	68
Graf 20: Čtení firemního časopisu	69
Graf 21: Zlepšení komunikace na pracovišti	70
Graf 22: Hodnocení vztahu s nadřízeným	71
Graf 23: Hodnocení vztahu se spolupracovníky	72
Graf 24: Finanční ohodnocení	73
Graf 25: Jistota zaměstnání.....	74
Graf 26: Možnost pracovního postupu	75
Graf 27: Možnost seberealizace.....	76
Graf 28: Uspokojení z vykonávané práce.....	77
Graf 29: Dobré pracovní podmínky.....	78
Graf 30: Uznání	79
Graf 31: Dobré vztahy se spolupracovníky	80
Graf 32: Dobrý nadřízený	81
Graf 33: Možnost dalšího vzdělávání	82
Graf 34: Být v kontaktu s lidmi	83
Graf 35: Důvěra ve společnost.....	84
Graf 36: Tradice, historie společnosti.....	85

Graf 37: Spravedlivé ohodnocení za pracovní činnost	86
Graf 38: Výměna stravování za jinou zaměstnaneckou výhodu.....	87
Graf 39: Spokojenost s pracovními podmínkami	88
Graf 40: Doporučení společnosti jako dobrého pracovního místa	89

Přílohy

Příloha 1: Dotazník na komunikaci a motivační klima ve společnosti STROS Sedlčanské strojírně, a. s.

Příloha 2: Funkční a organizační schéma společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a. s. v plném znění

Přílohy

Příloha 1: Dotazník na komunikaci a motivační klima ve společnosti STROS – Sedlčanské strojírně, a.s.

Dobrý den, ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku k diplomové práci, která se zabývá zhodnocením komunikace a motivačního klimatu ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze v rámci diplomové práce.

Děkuji

Zuzana Šofková

Pro správné vyplnění dotazníku je třeba zaškrtnout u každé otázky pouze jednu odpověď.

1. Byl jste seznámen s vizí, strategií a dlouhodobými cíli Vaší společnosti?

- ano, od svého nadřízeného
- ano, převážně ostatními zaměstnanci
- spíše ne, vše co vím je z neoficiálních zdrojů
- ne

2. Byl jste seznámen s pracovními cíli Vašeho úseku?

- ano, od svého nadřízeného
- ano, převážně spolupracovníky
- spíše ne, vše co vím je z neoficiálních zdrojů
- ne

3. Myslíte si, že pracovní atmosféra na Vašem úseku je:

- týmová, všichni spolu spolupracují
- soupeřivá
- pasivní, projevující se nezájmem o ostatní kolegy a dění kolem

4. Myslíte si, že jsou Vaši spolupracovníci k Vaší společnosti loajální?

- ano
- převážně ano
- většinou ne
- ne

5. Organizuje Vaše společnost společná neformální setkání (oslavy, večírky, atp.)?

- ano, několikrát ročně
- ano, jedenkrát ročně
- ne

Komunikace

6. Informuje Vás vedení společnosti o plánech a záměrech do budoucna?

- ano, pravidelně
- ano, ale pouze o věcech týkajících se našeho úseku
- spíše ne
- ne

7. Myslíte si, že šíření informací na Vašem pracovním úseku je:

- na výborné úrovni, protože aktuální informace dostáváte vždy včas.
- na dobré úrovni, přestože občas některé informace k Vám přijdou pozdě.
- na špatné úrovni, protože aktuální informace se k Vám nedostanou vůbec.

8. Jakou cestou informace pro Vaši pracovní činnost nejčastěji získáváte?

- převážně oficiální cestou od svého nadřízeného
- převážně neoficiální cestou, např. od kolegů nebo vlastním zjišťováním

9. Pokud vydá nadřízený pokyn, zjišťuje si, zda jste ho pochopil?

- ano, jeho pochopení vždy důsledně kontroluje
- spíše ano, jeho pochopení kontroluje jen namátkově
- ne, nekontroluje

10. Můžete se ve věcech pracovních s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?

- ano vždy
- s většinou problémů ano
- ne

11. Máte možnost přicházet za nadřízeným se svými nápady?

- ano, nadřízený je otevřený novým nápadům
- většina nápadů je pouze formálně přijata a dále se s nimi nepracuje
- ne, nápady nejsou většinou akceptovány

12. Máte možnost vyjádřit se k pracovním problémům na Vašem úseku?

- ano, mohu o tom otevřeně promluvit
- spíše ano
- spíše ne
- ne, bojím se postihu

13. Pracovní problémy na pracovišti se většinou řeší:

- rozhodnutím vedení společnosti
- rozhodnutím přímého nadřízeného
- společným hledáním nejlepšího řešení
- neřeší se

14. Čtete firemní časopis?

- ano, pravidelně
- ano, občas
- ne
- nevím, že nějaký existuje

15. Máte pocit, že by se dalo v rámci komunikace na Vašem pracovišti něco zlepšit?

Pokud ano uveďte.

- ano

.....

.....

.....

.....

.....

- ne

Motivační klima

16. Vztahy se svým nadřízeným byste hodnotil jako:

- velmi dobré
- dobré
- vyhovující
- špatné

17. Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil jako:

- velmi dobré
- dobré
- vyhovující
- špatné

18. Ohodnoťte co je pro Vás ve Vaší práci důležité.

(Známkování jako ve škole, 1-velice důležité, 5-nedůležité)

	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení					
Jistota zaměstnání					
Možnost pracovního postupu					
Možnost seberealizace					
Uspokojení z vykonávané práce					
Dobré pracovní podmínky					
Uznání					
Dobré vztahy se spolupracovníky					
Dobrý nadřízený					
Možnost dalšího vzdělávání					
Být v kontaktu s lidmi					
Důvěra ve společnost					
Tradice, historie společnosti					

19. Cítíte se za Vámi odvedenou pracovní činnost spravedlivě ohodnocen?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Vyměnil byste výhodu stravování za jinou zaměstnaneckou výhodu?

Pokud ano za jakou?

- ne
- ano

.....

.....

.....

.....

.....

21. Jste spokojen s pracovními podmínkami na Vašem pracovním úseku?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. Doporučil byste svému známému Vaši společnost jako dobré pracovní místo?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

23. Jak dlouho u společnosti pracujete?

- méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-20 let
- více než 20 let

24. Na jakém úseku pracujete?

- příprava materiálu
- obrobna
- zámečna
- lakovna
- nástrojárna

25. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední s výučním listem
- střední s maturitou
- jiné.....

26. Dojíždíte za svou prací?

- ne, jsem místní
- ano, dojíždím (do 20 km)
- ano, dojíždím (více než 20 km)

Děkuji Vám za spolupráci a za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Příloha 2: Funkční a organizační schéma společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a. s. v plném znění

