

Sociální klima organizace

Bc. Hana Plíšková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Hana PLÍŠKOVÁ
Osobní číslo: C11090
Studijní program: N 7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor:

Téma práce: Sociální klima organizace

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na pojem sociální klima organizace ve vztahu s firemní kulturou,
- na hledání odpovědi na otázku, jaké sociální klima panuje ve společnosti, ve které pracuji, na vliv motivace, odměňování a výkonnosti zaměstnanců na sociální klima,
- na možnosti sociální pedagogiky ve vztahu k této problematice.

Součástí práce bude sociologický průzkum (event. drobný sociologický výzkum) zaměřený na zjištění sociálního klima ve společnosti IBC Energo a.s. v oblasti motivace, hodnocení, odměňování i interpersonálních vztahů.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tisková/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha Grada Publishing 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 1997, 400 s. ISBN 80-85943-51-4.

PALÁN, Z. Výkladový slovník Lidské zdroje. Praha: Academia 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

SASKLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: GAUDEAMUS 2009, 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky


Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mihaláček, Ph.D.

vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- беру на ве́доми, что дипломová práce буде́ уложена в электронické podobě в университетском информа́ционном систе́ме досту́пна к на́hlednutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tišlená verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použilou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

IANA ZLÍČKOVÁ¹

Jméno, příjmení studenta

V Brně 5.3.2013

Jan Pávek¹

Podpis

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola zveřejňuje zveřejňuje diplomové, bakalářské a rigorózní práce, a jejich publikaci obhajoby, včetně posudků recenzentů a výsledků obhajoby prostřednictvím digitálně knižničních prvně, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vlastní předpis vysoké školy.

(2) Diplomová, diplomová, bakalářské a rigorózní práce aut. dílo nebo dílo k obhajobě musí být až nejpozději pět pracovních dní před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném učebním představeným vysoké školy nebo není-li tak určen, v místě určeném vnitřně školou, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požádat na své náklady výtisk, opisu nebo rozmnožení.

(3) Platí, že autor díla práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto odstavce, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších právních předpisů, § 12 odst. 3.

(1) Na právu autorském má nezanedbatelná škola nebo školské či vzdělávací zařízení, když-li učební na účelů práce nebo nepřímého komputérového nebo obecného zpracování k výuce nebo k vlastnímu potřebě díla vyučovacího učitel nebo studentem ke zpracování školních nebo školních povinností vyplývajících z jeho povinného učebního díla nebo školního či vzdělávacího zařízení (školské dílo).

3) Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školské dílo

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla § 12 odst. 3, pokud-li autor školního díla učebního učitel nebo studentem, pokud se tyto osoby dohodnou na uzavření smlouvy s poskytovatelem díla podle tohoto odstavce. Ústavní § 13 odst. 3. Ústavní ustanovení

(2) Autor školního díla, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla zveřejnil své školní dílo v uzavřené smlouvě s užitím díla či poskytnout licenci podle odstavce 2 předložit příjmy na školské účely, které na uzavření díla vynaložil, a to podle odstavce 1 až na jejich skutečné výše, pokud se přihlásí k výši výdělku určeného školní nebo školskému či vzdělávacímu zařízení o užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá významem sociálního klima v efektivním fungování organizace, jeho vlivem na výkon a spokojenost zaměstnanců a vlivem dalších faktorů a vztahů na sociální klima organizace. Věnuje se problematice firemní kultury, jejímu zaměření, typologii a rozvíjení. Popisuje organizaci jako systém, management a efektivní řízení organizace. V praktické části je zkoumáno sociální klima a jeho vliv na dobré fungování společnosti I & C Energo a.s., jeho vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Klíčová slova:

Sociální klima, organizace, firemní kultura, řízení, motivace, hodnocení, odměňování, pracovní spokojenost, pracovní výkon.

ABSTRACT

This thesis deals with importance of social climate in effective functioning of organization and its influence on employee performance and satisfaction. Furthermore, the effect of other factors and relationships on the social climate of the organization. It deals with corporate culture, its focus, typology and development. It describes the organization as a system, management, and effective managing of the organization. In the practical part are examined these variables; the social climate and its effect on the good functioning of the I & C Energo as well as its impact on performance and employee satisfaction.

Keywords:

Social climate, organization, corporate culture, management, motivation, evaluation, compensation, job satisfaction, job performance.

Děkuji panu PhDr. et Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH. za vstřícnost, ochotu a velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi Františku Plíškovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Bc. Hana Plíšková

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Sociální klima organizace“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně, dne 11. 3. 2013

.....

Podpis

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SOCIÁLNÍ KLIMA	12
1.1 Vymezení pojmu	12
1.2 Sociální klima na pracovišti	13
1.3 Vlastnosti a typy sociálního klima	14
1.4 Působnost sociálního klima	15
2 FIREMNÍ KULTURA	16
2.1 Charakteristika firemní kultury	16
2.2 Prostředky a význam firemní kultury	19
2.3 Typologie firemní kultury	22
2.4 Firemní kultura ve společnosti I & C Energo a.s.	27
3 ORGANIZACE A MANAGEMENT	33
3.1 Vymezení pojmu organizace, dělení a její základní myšlenky	33
3.2 Organizace jako systém, poslání firmy	34
3.3 Jednotlivec v organizaci	37
3.4 Management a efektivní řízení	39
3.5 Systém motivace, hodnocení, odměňování a interpersonální vztahy na pracovišti	45
3.6 Řízení kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce	52
II. PRAKTICKÁ ČÁST	56
4 PŘÍPRAVNÁ ČÁST VÝZKUMU	57
4.1 Výběr zkoumaných oblastí	57
4.2 Cíl šetření a stanovení hypotéz	57
4.3 Tvorba dotazníku	58
4.4 Soubor respondentů	59
5 SBĚR, ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DAT	60
5.1 návratnost dotazníků	60
5.2 Struktura respondentů	60
5.3 Zpracování a interpretace dat	63
5.4 Shrnutí výsledků výzkumu, potvrzení hypotéz	78
ZÁVĚR	80
RESUMÉ	82

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88
SEZNAM OBÁZKŮ	89
SEZNAM TABULEK	92
SEZNAM PŘÍLOH	94

ÚVOD

Téma mé diplomové práce „Sociální klima organizace“ jsem si vybrala, poněvadž jsem přesvědčena, že právě klima v zaměstnání významně ovlivňuje spokojenost a následně i výkon zaměstnanců.

V dnešní moderní době, jejíž neodmyslitelnou součástí je věda, technika, výzkum, stojí i stát v pozadí všeho nadále bude, člověk - lidský činitel. Člověk je nazýván „human ressource“, lidský zdroj nebo lidský potenciál a skrývá ve své hmotné schránce svoji neoddělitelnou a neméně důležitou nehmotnou část. Zájmem společnosti je, aby tento člověk zvládal činnosti a výkon na maximum. Je tedy potřebné prioritně uspokojovat jeho základní životní potřeby, výkon práce musí probíhat v požadovaném prostředí, a to nejen po materiální stránce, ale důležité je i sociální zázemí. Zaměstnanec musí cítit uznání i podporu ze strany zaměstnavatele, znát smysl své práce, ztotožnit se s jejím cílem i s cílem organizace a mít důvěru ve své kolegy.

Většina organizací si uvědomuje, že lidé patří k rozhodujícím faktorům její úspěšnosti.

V diplomové práci se zabývám vymezením pojmu sociálního klima, organizace, firemní kultury a popisuji firemní kulturu ve společnosti I & C Energo a.s., ve které pracuji osmnáctým rokem. Jsem přesvědčena, že charakteristikou kvalitního pracovního týmu a skupiny je atmosféra a klima skupiny, jako jeden z důležitých faktorů dobrého, funkčního a výkonného týmu.

Cílem mé práce je zjistit, jaké sociální klima, jaká firemní kultura převládá ve zkoumané společnosti, obsah hodnot firemní kultury, jak vnímají zaměstnanci organizaci, ve které pracují. Předpokládám, že sociální klima má vliv na výkon a spokojenost zaměstnanců, tzn. motivace, hodnocení, odměňování a vztahy na pracovišti mají pozitivní vliv na sociální klima organizace. Toto klima je možné určitým způsobem ovlivňovat i podceňovat. Očekávám, že interpersonální vztahy na pracovišti jsou významnými prvky, které velmi ovlivňují spokojenost i rozvíjení zaměstnanců. Výstupy praktické části práce mohou být využity ke zjištění celkové atmosféry ve společnosti a také odhalí, zda obsah stávající firemní kultury je na úrovni firemních hodnot, zda rozvoj firemní kultury je orientován správným směrem dodržováním prvků sociálního klima (hodnoty, normy, styl řízení).

V teoretické části vymezuji pojem a problematiku sociálního klima, firemní kultury, organizace a managementu, interpersonálních vztahů mezi zaměstnanci, přibližuji firemní kulturu ve společnosti I & C Energo a.s.

Sociálním klima se zabývají ve svých dílech psychologové, sociologové i sociální pedagogové. Autoři, zabývající se touto problematikou, užívají ve svých dílech různé úhly pohledu na toto zajímavé a velmi důležité téma. Při výběru a sestavování dostupné literatury jsem se přesvědčila, že této oblasti se věnuje řada autorů ve svých odborných publikacích. V této práci vyhledávám a porovnávám pohledy různých autorů na tuto problematiku.

V praktické části využívám poznatky z odborné literatury při zjišťování sociálního klima ve společnosti I & C Energo a.s. Tato společnost působí na našem trhu jako jedna z generálních dodavatelských firem pro energetickou skupinu ČEZ, a.s. Působí na obou jaderných i všech klasických elektrárnách, ale nabízí své služby i mimo tuto skupinu.

Zaměřuji se na vliv sociálního klima na fungování organizace, na spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Důležitou zkoumanou oblastí, která by měla vypovídat o stavu sociálního klima je systém motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zkoumám také interpersonální vztahy na pracovišti.

Stanovené hypotézy ověřuje empirická metoda dotazníkového šetření. Empirická metoda je doplněna teoretickými znalostmi z odborné literatury, která se zabývá daným tématem.

Oslovila jsem sto deset zaměstnanců společnosti I & C Energo a.s., kteří pracují na Jaderné elektrárně Dukovany (dále jen EDU). Pracovníci byli vybráni záměrně. Byli to výkonní administrativní a administrativně techničtí pracovníci, kteří pracují na denní směnu a sídlí v různých budovách elektrárny.

Závěry diplomové práce se týkají významu poznatků pro teorii i praxi, zjištěných a aplikovatelných ve zkoumané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KLIMA

Sociální klima lze také nazvat jako klima organizace, pracovní klima, podnikové prostředí nebo podnikové organizační klima. V odborné literatuře se lze setkat s označením atmosféra nebo nálada na pracovišti, sociální ovzduší, sociální pohoda/nepohoda na pracovišti. První kapitola pojednává o vymezení pojmu sociálního klima, o vlastnostech a typech klima, o klima na pracovišti a o působnosti klima.

1.1 Vymezení pojmu

V. Cejthamr sociální klima označuje jako něco obtížně definovatelného i zároveň jasně vnímaného. „*Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, sociální klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci.*“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 269)

V Cejthamr uvádí, že „*příznivé pracovní klima nereaguje samo o sobě zvýšením efektivity výkonu, firma však bez něho nikdy nedosáhne optimálního výkonu.*“

(Dědina, Cejthamr, 2005, s. 269)

Podle jeho názoru je klima založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci a současně ovlivňuje jejich chování. Označuje ho jako relativně trvalou hodnotu vnitřního prostředí. **Sociální klima** je charakterizováno **vztahy mezi zaměstnanci a organizací**, je možné je chápat jako vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a managementem. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou určeny vzájemným působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylů a chováním lidí.

Pro zlepšení sociálního klima je nutné se zaměřit na faktory zdravého podnikového prostředí (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 269) :

- „*Integrace osobních a organizačních (firemních) cílů,*
- *organizační struktura odpovídající požadavkům socio-technického systému,*
- *demokraticky fungující organizace se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování,*
- *spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky,*
- *vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních organizace,*
- *otevřená diskuze o problémech, snaha o odstranění možných konfrontací,*
- *manažerské chování a řídicí styl odpovídají konkrétním pracovním situacím,*

- uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a organizací,
- 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.“

1.2 Sociální klima na pracovišti

Klima na pracovišti lze přirovnat k naladění pracovníků a celé organizace. Jako klima lze nazvat jakási pomyslná pohoda na pracovišti, někteří odborníci vidí klima jako synonymum k atmosféře, kultuře, prostředí. Sociální klima se týká vztahů mezi pracovníky.

Šmíd upozorňuje: „každá lidská činnost, má-li být společensky užitečná a prospěšná, předpokládá jistou pracovní pohodu. Práce vykonávaná v podmínkách nepříznivých pro pracovní výkon bývá obvykle málo kvalitní.“ (Šmíd, 1985, s. 68)

Podle mého názoru je klima o tom, jaké hodnoty a normy jsou v organizaci přijímány, jak vystupuje organizace navenek, jak fungují nebo nefungují vztahy v organizaci a jak se v ní zaměstnanci cítí.

Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů uvádí charakteristiku: „Sociální klima, též sociální atmosféra; vytvářeno pod vlivem určité kvality sociálních vztahů v organizaci (v sociálním systému organizace). Sociální klima podléhá vnitřním vlivům (sociální struktura zaměstnanců, pracovní podmínky, systém péče o zaměstnance) a vnějším vlivům (životní podmínky pracovníků, celková hospodářská a politická situace státu atd.).“

(Dvořáková, 2004, s. 115)

Lze tedy předpokládat, že klima pracovního týmu vzniká jako výsledek působení zaměstnavatele a zaměstnanců v určitém prostředí, jeho podstatou budou vzájemné vztahy a jedná se o trvalejší sociální a emoční charakteristiku pracovního týmu.

1.3 Vlastnosti a typy sociálního klima

Základními parametry skupinového klima jsou podle Řezáče: „*čitelnost, hodnotnost (smysl) a stabilita*.“ (Řezáč, 1998, s. 121)

Dále skupinové ovzduší charakterizuje dle bipolárních kategorií:

- „*Svoboda projevu – konformismus,*
- *podpora (facilitace) – ztížení (inhibice) sebeprosazení,*
- *volnost či omezování ve vzájemných vztazích,*
- *přijetí (akceptace) – odmítání individuálních projevů a aktivit,*
- *citová rezonance – sociální chlad,*
- *důvěra – nedůvěra k sociálním aktivitám jedince,*
- *afiliace (přátelství) – hostilita (nepřátelství).*“ (Řezáč, 1998, s. 121)

Podle mého názoru lze klima vnímat z takových hledisek jako je stálost, intenzita, kvalita, atraktivita. Klima může být například otevřené, pozitivní, motivující, tvůrčí, podnětné, zdravé, inspirující aj.

Organizační klima je tedy zevšeobecněné naladění organizace, zahrnuje vztahy mezi pracovníky, citové rozpoložení, jejich hodnoty, postoje, názory, řízení a vedení aj. Základními typy organizačního klima jsou dle Nakonečného:

- „*Orientace na moc (přísně autoritativní styl řízení) – armáda,*
- *orientace na interakci (mírně neformální styl řízení) – výzkumné oddělení,*
- *orientace na výkon (spoluúčasť a relativní autonomie zaměstnanců) – prodejna.*

(Nakonečný, 2005, s. 109)

Klima můžeme rozlišit z různých pohledů, a tím pádem máme i rozlišné typy klima, které jsou například: **otevřené** (důvěra, spolupráce) nebo **uzavřené** (nedůvěra, lhostejnost, nepochopení).

1.4 Působnost sociálního klima

Dle výše uvedených informací z odborné literatury vyplývá, že klima působí na celou organizaci. Má vliv na motivaci pracovníků a na jejich spokojenost, působí na soudržnost týmu, na řešení problémových situací v týmu, na spolupráci, vztahy na pracovišti, výkon pracovníků i na jejich osobní život.

2 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je v manažerské literatuře pojmenována také jako kultura organizace, organizační, podniková nebo manažerská kultura.

„Podnikovou kulturu lze definovat jako vnitřní hodnotu firmy neboli souhrn postojů a hodnot, který se vytvořil tradicí a je specifický pro konkrétní organizaci.“

(Sakslová, Šimková, 2009, s. 121)

2.1 Charakteristika firemní kultury

Jednu z nejužitečnějších definicí podnikové kultury přináší Edgar Schein: *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které si určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“*

(Schein, 1969, s. 3)

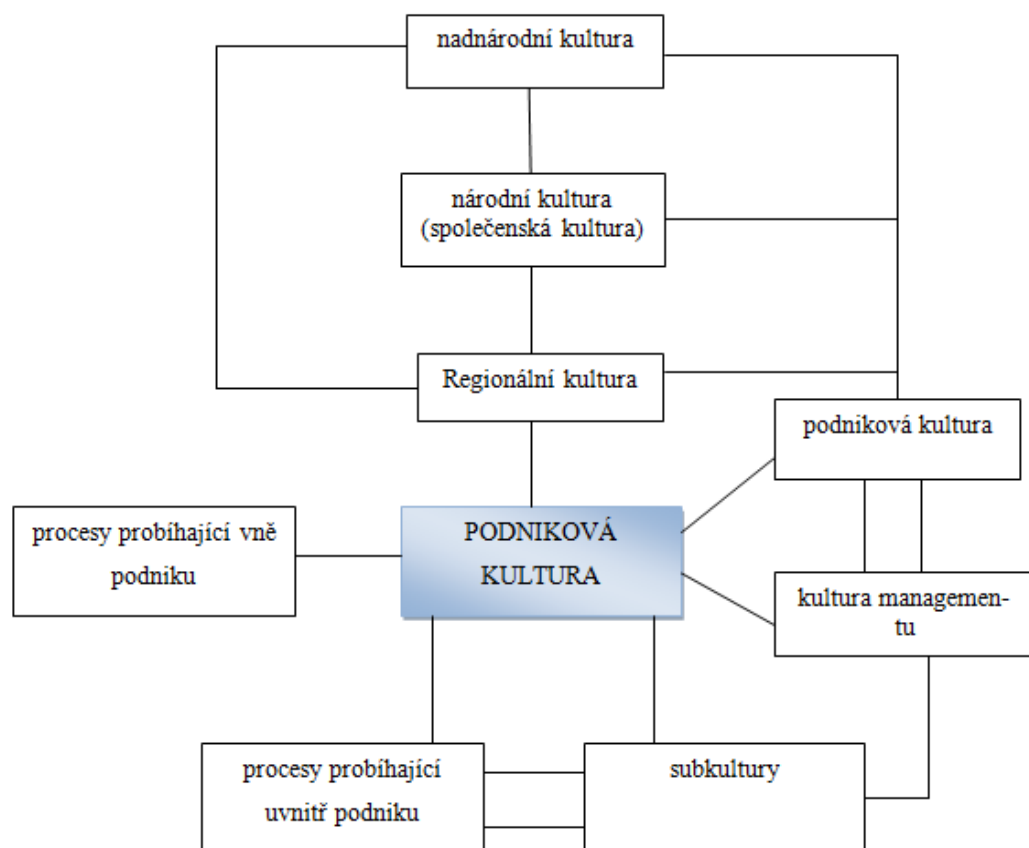
„Definice firemní kultury existují v odborné literatuře desítky. Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivci, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku.“

(Šigut, 2004, s. 9)

Základem podnikové kultury je celkový pohled na svět a přístup k životu, k práci a k lidem. Tento základ je zcela samozřejmý, nevědomý, automatický a zahrnuje:

- **vztah k okolnímu světu**, zejména podnikové okolí (ovlivňující faktory jsou různá rizika, příležitosti i možnosti dalšího rozvoje),

- **podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání** (představy o ostatních spolupracovnících (povaha lidí rozhoduje o tom, zda jsou aktivní nebo spíše pasivní),
- **představy o povaze mezilidských vztahů** – zde jde o představy o správném uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, představy o spolupráci nebo konkurenci, práce individuální nebo týmová,
- **představy o pravdě** (odpovědi na to, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a naopak). (Sakslová, Šimková, 2009)



Obr. 1. Východiska formování organizační kultury (Šigut, 2004, s. 30)

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9-10)

E. Bedrnová, stejně jako ostatní autoři, rozděluje firemní kulturu na tzv. „silnou“ a „slabou“. Liší je od sebe rozsah a intenzita vlivu na řízení podniku a vlivu na jednání zaměstnanců.

Silná firemní kultura má znaky:

- pregnantnost, jasné vyjádření, co je a co není žádoucí,
- rozšířenost, prvky firemní kultury jsou rozšířeny v celém podniku,
- zakotvenost, vysoká míra osvojení hodnot, vzorů, norem, silná identifikace s firmou,
- motivační obsah, odstraňuje příčiny pracovní nespokojenosti a iniciuje a posiluje motivátory. (Bedrnová, Nový, 1994)

E. Bedrnová předkládá **kladné stránky silné firemní kultury**:

- jasný, zjednodušený pohled na podnik, který ho činí přehledným,
- podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- rychlé rozhodování, možnost odvolat se na společné hodnoty a cíle,
- plynulá a rychlá implementace, rozhodnutí mají všeobecnou podporu, společný cíl,
- nižší nároky na kontrolu pracovníků, kteří jsou ztotožněni se společnými cíli,
- zvýšení motivace a týmového ducha, ve společné vizi je současně velká oddanost, ochota angažovat se,
- stabilita sociálního systému, společné cíle a hodnoty redukují obavy, přinášejí jistotu a sebedůvěru.

Pojmenovává i **negativní stránky silné kultury**:

- tendence k uzavřenosti, opovrhování vlivů z vnějšího prostředí,
- fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace,
- kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.

(Bedrnová, Nový, 1994)

2.2 Prostředky a význam firemní kultury

Důležitým prostředkem firemní kultury jsou symboly. Symbol je znak, mající komplexní významový obsah snadný k pochopení. Může mít i materiální podobu. Pro firemní kulturu jsou důležité především symboly: (Bedrnová, Nový, 1998)

1. Verbální symboly (slovní hříčky, historky)

ŘEČ je přirozeným prostředkem lidské komunikace a je považována za nástroj zprostředkování norem a hodnot firemní kultury. Verbální symboly umožňují novým zaměstnancům orientaci v organizaci. Nejsou to informace v pravém slova smyslu, ale symboly, které firemní kulturu zprostředkovávají.

2. Symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály)

Rituálem je například vyznamenávání nejlepších zaměstnanců, odchod vedoucího do důchodu nebo schvalování důležitých dokumentů atd. Ceremoniály jsou méně formální, jako např. oslava vánoc, oslava založení organizace atd. Důležité symboly, které vyjadřují sociální postavení zaměstnance, jsou tzv. statusové symboly (lze je zařadit jako symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy). Takovým symbolem je třeba tradiční označení některých pracovních funkcí (inspektor, disponent, ekonomický rada) a materiálních požitků (služební auto, vizitky, mobilní telefon, velikost a vybavení kanceláře, finanční ohodnocení atd.)

3. Symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura)

Tyto prvky jsou pro řadového pracovníka nebo řadového občana ze všech symbolů nejvíce viditelné a nejsnáze pochopitelné.

Tyto předměty by měly vytvářet určitý logický systém, musí být využívány trvale a při každé příležitosti. Mezi symbolické artefakty lze zařadit architekturu staveb, vybavení interiérů, logo firmy, firemní barvy, propagační materiály atd. (Bedrnová, Nový, 1998)

Vytváření a rozvíjení systému hodnot a rozvíjení kultury organizace není jednoduché a vyžaduje aktivitu od vedení a také od samotných členů organizace. Toto úsilí i aktivita se však vyplatí, neboť **význam kultury** pro jedince i organizaci je nemalý. Přínos lze shrnout v následujících bodech:

- „Kultura **sjednocuje a koordinuje jednání jedinců i skupin,**
- *umožňuje lidem **pochopit smysl a cíle** činnosti organizace,*
- *je významným činitelem **motivace** jedinců,*
- *ovlivňuje **formování osobnosti** členů organizace.“*

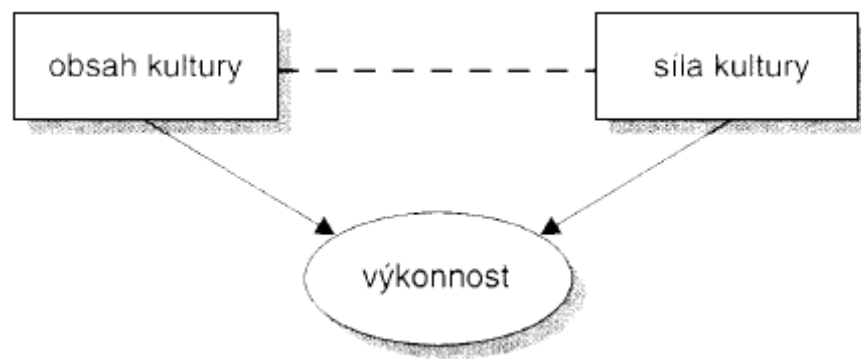
(Sakslová, Šimková, 2009, s. 123)

„Zájem o podnikovou kulturu je silný nejen v akademickém prostředí. Firemní kultura je zkoumána z hlediska různých společenských věd. Podniková kultura představuje také důležité pole podnikové praxe. Vzhledem k významu podnikové kultury pro různé podnikové procesy jsou důležitými otázkami implementace a typologie podnikové kultury.“ (Šigut, 2004, s. 24)

Úspěšné organizace jsou si své kultury vědomy a jejímu rozvoji věnují velkou pozornost. V těchto organizacích se obvykle vyskytuje nejvyšší míra identifikace jednotlivců s organizací a na veřejnosti se těší vysoké prestiži.

„Firemní kultura je úzce provázaná s prosperitou a úspěchem společnosti. Tam, kde se mají vynaložené prostředky a pracovní úsilí vracet v podobě úspěchu, je třeba také sdílet společné hodnoty. Teprve tehdy, jestliže se zaměstnanci ztotožňují s přístupem vedení a firemní kulturou celé společnosti, mohou hodnoty uplatňovat ve své každodenní práci. O jakých hodnotách je v případě firemní kultury řeč?

Společnosti většinou vyznávají společné hodnoty, jako je týmová práce a týmové myšlení, rozvíjení důvěry, sdílení znalostí a zkušeností, otevřenost a srozumitelnost v komunikaci nebo společná odpovědnost za úspěch či neúspěch.“ (www.asistentka.cz/node/12693)



Obr. 2. Vliv podnikové kultury na fungování a výkonnost podniku

(Lukášková, Nový, 2004, s. 53)

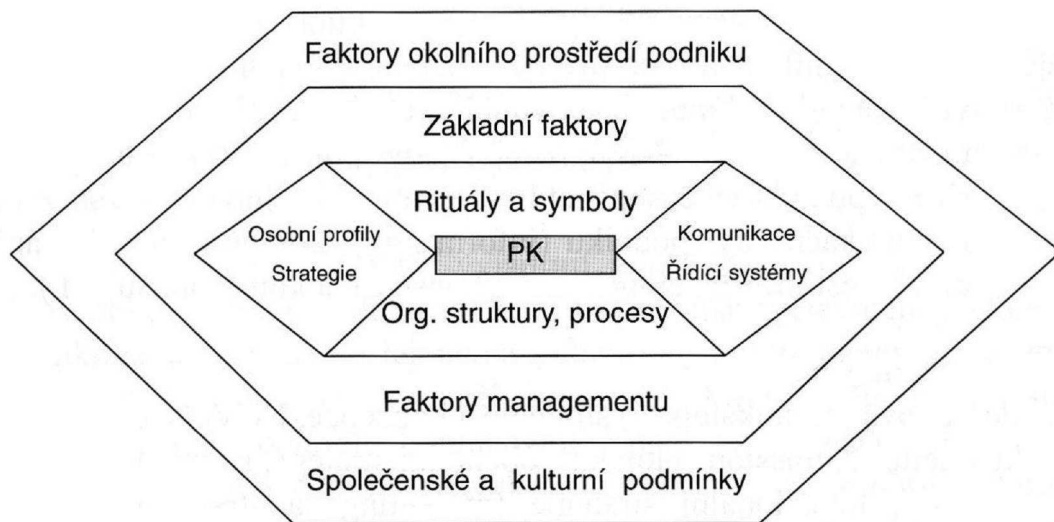
Podniková kultura určuje základní cíle, zásady, formy a metody **personálního managementu**. Stanovuje také kritéria, míru přijatelnosti, způsoby jednání a vedení lidí. Například stanovuje kritéria a formy výběru a přijímání zaměstnanců, podílí se na spoluvytváření kritérií hodnocení zaměstnanců aj.

Pro budoucnost dnešních organizací jsou **lidské zdroje** – neboli zdroje tvořivosti, invence a rozvojového potenciálu - **stále významnější**.

Podle mého názoru může nevhodné řízení lidských zdrojů firemní kulturu narušit, vychýlit ji z rovnováhy a může také vést ke vzniku nežádoucích subkultur. „ *Pojem firemní kultury musí být chápán jako nezbytně důležitý k pochopení organizace a všech činností a procesů odehrávajících se uvnitř organizace a v souvislosti s organizací.* “ (Brooks, 2003, s.235)

Vedení organizace si musí uvědomit, že firemní kultura může být zdrojem růstu hodnoty firmy, a proto je nutné zajistit investice do rozvoje firemní kultury, jako do každého jiného rozvojového procesu. (Sakslová, Šimková, 2009)

Cílem organizace je nalezení a rozvinutí těžko napodobitelné schopnosti organizace, které ji v očích zákazníků liší od jejích konkurentů. Podniková kultura je odrazem lidské dispozice, myšlení a chování lidí v organizaci. Je produktem činností z minulosti, je setrvačná a proto se také velmi těžko a dlouhodobě mění. (Truneček, 1997)



Obr. 3. Determinanty vzniku podnikové kultury (Šigut, 2004, s. 13)

2.3 Typologie firemní kultury

Každá typologie zjednodušuje a představuje určitý ideální model. Níže uvedené typologie firemní kultury vycházejí z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá podniková kultura obsahuje:

1. Způsob *zaměstnávání* spolupracovníků,
2. kritéria a způsob *rozhodování*,
3. rozdělení pravomoci a odpovědnosti,
4. kritéria *hodnocení* zaměstnanců a dynamiku jejich kariéry,
5. *styl řízení* a převažující způsob kontroly,
6. *interpersonální vztahy*. (Bedrnová, Nový, 1998)

velké	„analyticko-projektová“ kultura	kultura „všechno nebo nic“
RIZIKO		
malé	„procesní“ kultura	kultura „chléb a hry“
	pomalá	rychlá

DYNAMIKA

Obr. 4. Typologie podnikové kultury - typologie T. B. Deal a A. A. Kennedyho
(Bedrnová, Nový, 1998, s. 482)

Podle tohoto obrázku a kritérií lze rozdělit **podnikovou kulturu na 4 druhy podle míry rizika a dynamiky**: (Bedrnová, Nový, 1998)

1. „Všechno nebo nic“ (označovaná také jako „Kultura frajerů“)

- Organizace je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi,
- temperamentní a mladistvé jednání,
- komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje velmi často cizí slova,
- přenášení osobních problémů je nepřípustné,
- úspěch určuje vše: autoritu, příjmy, moc, oblíbenost, popularitu,
- kariéra má podobu rychlého vzestupu (nebo pádu),
- doba zaměstnání netrvá dlouho,
- muži i ženy mají rovnoprávné postavení.

2. „Chléb a hry“

- Silná extrovertní orientace – svět je plný možností, jen je využít,
- vysokou hodnotou je přátelství a sympatie podmíněné chováním,
- spolupráce, týmová práce a úspěch jsou nejdůležitější,
- neformální oblečení, podnikový žargon,
- časté oslavy, vyznamenání,
- převažuje význam sociálního prostředí,
- i přes nespokojenost s odměňováním – stabilita zaměstnanců,
- hovořit o osobních záležitostech je možné.

3. „Analyticko-projektová kultura“

- Chybná rozhodnutí ohrožují firmy – stále se dělá analýza, dlouhodobá prognóza,
- hlavní rituál je zasedání s přesně určenými místy dle zasedacího pořádku,
- vše je nutné zkoumat a to velmi dlouho, rychlost není vítána - přináší povrchnost,
- rychlá kariéra není možná, o soukromí se nehovoří,
- oblečení i slovní výrazy jsou korektní.

4. „Proces“

- Všechny aktivity se bezvýhradně soustředí na proces,
- cíl sám o sobě není ničím, má podřadnou roli,
- chyby se nedělají, všechno se registruje,
- důležitá je mocenská hierarchie, oblečení a výše příjmu,
- o každém povýšení každý ví a ví také, co dotyčnému přinese.



Obr. 5. Typologie podle R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

(Lukášová, Nový a kol., 2004)

Klanovou kulturu, která je nazvaná na základě podobnosti s organizacemi rodinného typu, představuje velmi přátelské pracovní prostředí.

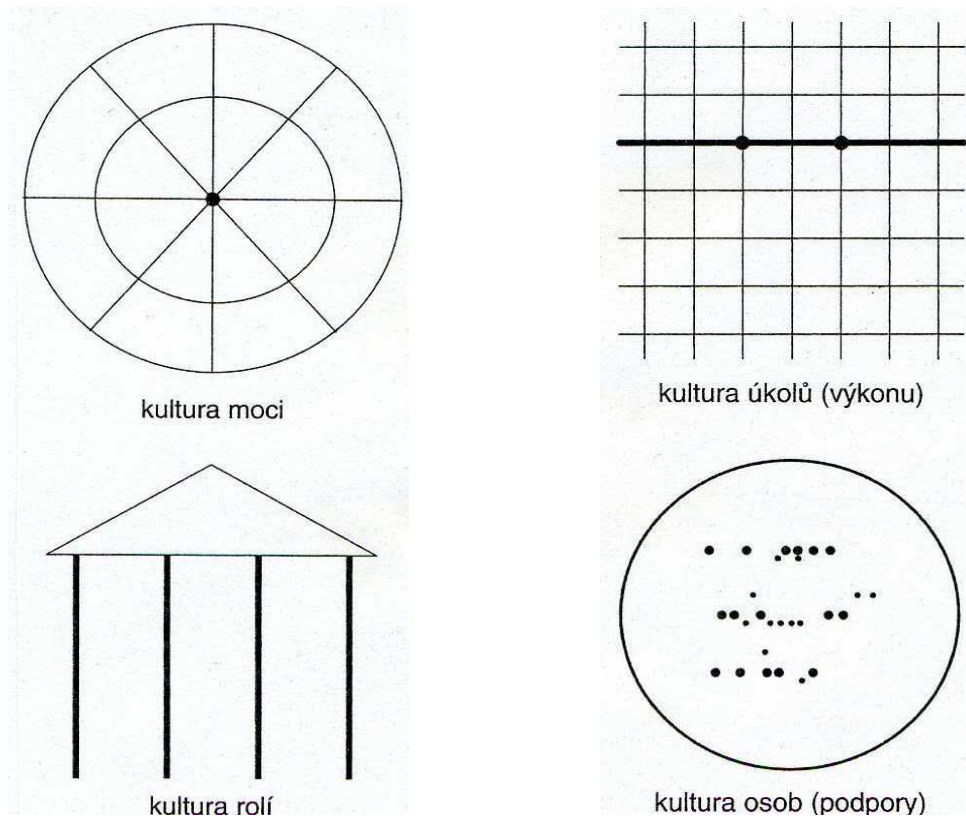
Je to kultura, která je příznačným sdělením hodnot a cílů, vědomí „my“, týmové myšlení.

Hierarchická kultura představuje formalizované a strukturované pracovní prostředí, které zdůrazňuje postupy a předpisy, kde stmelujícím prvkem jsou formální pravidla.

Při **adhokratické kultuře** je pracoviště dynamickým podnikatelským a tvůrčím prostředím. Lidé jsou ochotni riskovat, vedoucí jsou vizionáři a novátory. **Tržní kultura** je charakteristická pro organizaci, která se orientuje na výsledky a lidé jsou v ní soupeřiví a zaměřeni na cíle. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Typologie podnikové kultury podle Harrisona a Handyho

Zřejmě první zveřejněnou typologií podnikové kultury byla typologie podle Rogera Harrisona, která vyšla poprvé v roce 1972. Harrison definoval čtyři základní typy – kultura moci, kultura úkolů, kultura rolí a kultura osob. O čtyři roky později (1976) na něj navázal Charles Handy a čtyři základní typy popsal pomocí piktogramů, které jsou umístěny v obrázku 6:



Obr. 6. Schematické znázornění organizačních struktur podle

Charlese Handyho (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Kultura moci. V této společnosti dominují zaměstnanci v centru organizace, kteří „vědí všechno“ a „mohou všechno“. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle dosažených výsledků, způsob dosažení není důležitý. Existuje zde málo pravidel a byrokracie, důraz je kladen především na ochotu riskovat. Proto vyhovuje spíše osobám nezávislým na jistotě a bezpečí. Atmosféra v takové organizaci převažuje soutěživá, orientovaná na moc. Tento typ kultury je charakteristický pro menší firmy, které se zabývají financemi nebo i pro velké zločinecké organizace.

Kultura rolí. Tyto společnosti kladou důraz na dodržování pravidel, norem a plánů. Od jedince se především očekává, že se bude držet své role v organizaci, tedy že se bude řídit přesně stanoveným popisem práce a normami. Tato kultura je úspěšná, pokud akceptuje podmínky stabilního prostředí, pomalu reaguje na změnu.

Vyhovuje jedincům neochotným riskovat, preferujícím bezpečí. S touto kulturou se lze setkat ve státní správě, v armádě.

Kultura úkolů. Vliv je v takové společnosti založen spíše na odbornosti než na pozici jednotlivce. Střed zájmu tvoří projekty, které mají být realizovány určitou skupinou lidí.

Důležitou roli má flexibilita, rychlá reakce na požadavky vnějšího prostředí, kreativita. Typická pro reklamní agentury.

Kultura osob. Střed zájmu společnosti zaujímá jedinec a na něm závisí její existence. Vztahy členů jsou partnerské, moc je dělena jen v případě nutnosti a pouze na základě odbornosti. Společnost existuje hlavně pro to, aby pomáhala jedincům, kteří jsou jejími členy. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

2.4 Firemní kultura ve společnosti I & C Energo a.s.

Historie společnosti I & C Energo a.s. se datuje k roku 1993, kdy byla založena tehdy svými vlastníky skupinou ČEZ, firmou Westinghouse Electric a firmou CME Třebíč. Vznikla jako dceřiná společnost skupiny ČEZ delimitací neboli převodem části zaměstnanců do nově vzniklé společnosti. Tehdy již započala svůj vývoj firemní kultura nové organizace. Od vzniku společnosti prošla firemní kultura vývojem do dnešní podoby.

Svým počtem více než 1 300 pracovníků a zastoupením ve více než dvaceti lokalitách, téměř ve všech regionech České republiky a také na Slovensku, patří I & C Energo a.s. mezi největší firmy ve svém oboru. Své zakázky společnost realizuje ve třech hlavních produktech: Servis, Investiční dodávky a Optimalizace energetických výroben. I & C Energo a.s. představuje inženýrsko – dodavatelskou společnost, která úspěšně působí na průmyslovém trhu v České republice i v zahraničí, a to zejména v elektroenergetickém segmentu. Společnost prioritně realizuje zakázky v oblastech dodávek, rekonstrukcí, modernizací a údržby pro technologické systémy a zařízení, systémy elektro a liniové energetické stavby, systémy kontroly řízení, bezpečnostní a informační systémy včetně poskytování systémové integrace a inženýrské a projekční podpory.

Komplexní potřeby zákazníků jsou zajišťovány vhodnou kombinací hlavních produktů společnosti. Integrojícím článkem dodávek na klíč, komplexních služeb a integrovaných řešení je systémový přístup, kombinace znalostí z různých technických a vědních oborů, týmový přístup a aplikace moderních metod plánování a řízení.

Důležitým faktorem kvality poskytovaných řešení je detailní znalost potřeb, procesů a prostředí zákazníka, důsledná návaznost na stávající systémy, aplikace norem a používání standardů, strategie postupné modernizace, důsledná dokumentace a dlouhodobá podpora. Důraz je kladen na bezpečnost výroby a výrobků, včetně vlivu na životní prostředí.

Rozsáhlé uplatnění tohoto přístupu nachází společnost u provozovatelů velkých a složitých technologických struktur, jako jsou jaderné a klasické výroby elektrické energie, teplárny, další průmyslové segmenty (vodní elektrárny, vodárenství, plynárenství a chemický průmysl) i v komunální sféře.

Růst firmy je orientován především na rozvoj schopností realizovat komplexní dodávky na klíč a poskytovat svým zákazníkům integrovaná řešení. Dostatečný počet projektantů, techniků a zkušených pracovníků dovoluje společnosti I & C Energo a.s. realizovat své dodávky a inženýrská řešení z pozice systémového integrátora významných výrobců a dodavatelů regulačních, řídicích, informačních a bezpečnostních technologií, komponentů a systémů. Oblasti působnosti I & C Energo a.s. jsou tvořeny otevřenými, vysoce konkurenčními a liberalizovanými trhy.

V návaznosti na kapacitní a odbornostní zázemí firmy je konkurenceschopnost I & C Energo a.s. založena na kvalitě realizovaných dodávek, tvořících řadu úspěšných referencí společnosti. Prioritně uplatňovaný, zákaznický orientovaný přístup určuje základní parametr a cíl nabízených řešení – poskytnout zákazníkovi pro jeho činnost vyšší efektivitu a snížení nákladů při dostatečně rychlé návratnosti investovaných prostředků.

(Roční zpráva 2011 společnosti I & C Energo a.s.)



Obr. 7. Logo společnosti I & C Energo (Interní dokumenty I & C Energo a.s.)

Naše strategie - Společné principy

Hodnoty společnosti

Naší základní prioritou je vytváření hodnot.

*** Dokonalost – Rychlost – Zákaznický přístup**

Stanovíme si a řešíme obtížné úkoly. Při jejich řešení usilujeme o dokonalost a odvádíme vždy stoprocentní práci.

Rychlost vnímáme jako konkurenční výhodu, znamenající významný přínos.

Vždy usilujeme o zákaznický přístup – odmítáme byrokracii a všechny návyky byrokracii připomínající.

*** Důvěra – Odpovědnost – Motivace**

Máme důvěru v ostatní a přenášíme na ně pravomoci. Vyhýbáme se překážkám, které brání v komunikaci. Přijímáme nápady bez ohledu na jejich zdroj.

Uvědomujeme si svou osobní odpovědnost za dosažení výsledků a své závazky vyplývající z důvěry a prostředků nám svěřených. Podle toho se také chováme a rozhodujeme.

Nacházíme v sobě dostatek energie motivovat a povzbuzovat ostatní.

*** Lidský potenciál**

Naši zaměstnanci jsou důležitým zdrojem naší síly. Vytváříme příležitosti pro jejich seberealizaci, uspokojování jejich potřeb a podmínky k prevenci vzniku úrazů a poškození zdraví řízením rizik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP).

*** Šetrnost k životnímu prostředí**

Vykonáváme všechny aktivity společnosti s ohledem na ochranu životního prostředí a jeho udržitelný rozvoj, trvale je přezkoumáváme z hlediska dopadů na životní prostředí s cílem jejich minimalizace.

*** Integrita**

Směřujeme veškeré chování a jednání jednotlivců i útvarů společnosti ke společným cílům společnosti, týmová práce je přitom důležitým prostředkem dosahování cílů.

*** Rovné příležitosti**

Poskytujeme rovné příležitosti, základním kritériem je vždy schopnost.

* Čestné jednání

Ctíme čestné jednání jako základní morální hodnotu.

* Změny

Podporujeme změny, nemáme z nich strach a nenecháme se jimi ochromit, naopak si v nich libujeme. Vnímáme změnu jako příležitost, ne jako hrozbu.

Společnost uplatňuje procesní přístup, a ten je jedním ze základních principů. Procesy jsou definovány pomocí procesního modelu společnosti.

Procesní model společnosti identifikuje 4 základní skupiny procesů:

- **Hlavní procesy** – výsledkem jsou základní produkty poskytované zákazníkům.
- **Řídící procesy** – umožňují efektivní řízení společnosti a procesů.
- **Podpůrné procesy** – vytvářejí předpoklad kvality hlavních procesů.
- **Procesy analýzy a zlepšování** – zajišťují předpoklady pro neustálé zlepšování definovaných procesů.

(Roční zpráva 2010 společnosti I & C Energo a.s.)

Vize společnosti:

„Stát se vedle společností skupiny ČEZ nejvýznamnějším dodavatelem a integrátorem při výstavbě, údržbě a optimalizaci provozu energetických výrobních zdrojů v České republice a na Slovensku.“ (www.ic-energo.eu)



Obr. 8. Tři hlavní produkty společnosti I & C Energo (www.ic-energo.eu)

Poslání společnosti:

- **pro zákazníky** – být špičkovým dodavatelem nejefektivnějších řešení a služeb optimalizujících technicko-ekonomické ukazatele při výstavbě, obnově, modernizaci a provozování nových i stávajících energetických výrobních zdrojů, při dodržování pravidel etiky podnikání, všudypřítomného zájmu o zákazníka a s ohledem na ochranu životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP).
- **pro zaměstnance** – být zaměstnavatelem náročným, ale zároveň respektujícím a oceňujícím přínos každého jednotlivce tak, aby bylo dosaženo souladu cílů společnosti s potřebami zaměstnanců, zaměstnavatelem, který posiluje vědomí odpovědnosti zaměstnanců za ochranu životního prostředí a vytvářejícím předpoklady pro šetrné chování k životnímu prostředí a zajišťujícím BOZP.

(www.ic-energo.eu)



Obr. 9. Prezentace nové strategie společnosti I & C Energo generálním ředitelem v r. 2011 zaměstnancům EDU (<http://portal/personalistika/Fotografie>)

Lidský potenciál uznává vedení společnosti jako jednu z hodnot společnosti:

„Lidský potenciál: Naši zaměstnanci jsou základním zdrojem naší síly, společnost vytváří příležitosti pro jejich seberealizaci a uspokojování jejich potřeb.“

Naše strategie:

Investiční dodávky: Stát se vedle společností skupiny ČEZ nejvýznamnějším a nezávislým dodavatelem vybraných celků v investičních projektech výstavby, obnovy a modernizace energetických zdrojů a dalších energetických staveb a zařízení v České republice a na Slovensku.

Servis: Stát se jedničkou na trhu České republiky v oblasti průmyslových služeb a údržby zejména pro elektroenergetické výrobní zdroje.

Optimalizace provozu energetických zdrojů a inženýring: I & C Energo je významným dodavatelem high-tech služeb (služby špičkových, respektive vysokých technologií) a řešení optimalizující provoz elektroenergetických výrobních zdrojů, který posiluje svoji pozici i rozsah poskytovaných služeb a řešení.

Mise: I & C Energo a.s. nabízí efektivní řešení a služby optimalizující technicko-ekonomické ukazatele při výstavbě, obnově, modernizaci a provozování nových i stávajících energetických výrobních zdrojů. (www.ic-energo.eu)

3 ORGANIZACE A MANAGEMENT

Záruba a kol. (1991) představuje management jako uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, vypořádaných z praxe a který je zpracován formou návodů pro jednání nebo jako principy. Jedná se o proces plánování, organizování, komunikování, rozhodování a motivování za účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech jeho zdrojů.

3.1 Vymezení pojmu organizace, dělení a její základní myšlenky

Edgar H. Schein definuje organizaci následovně (1969, s. 15):

„Organizace je racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“.

Blau a Scott (2003) dělí organizace do čtyř tříd podle toho, komu přispívají:

1. **Vzájemně si sloužící společnosti** – pro členy dané společnosti (odborníky, kluby atd.).
2. **Hospodářské koncerny** – koncerny, banky, obchody, podniky atd.
3. **Organizace služeb** – slouží svým zákazníkům, klientům (školy, ústavy, nemocnice atd.).
4. **Veřejně prospěšné organizace** – pro celou společnost (policie, hasiči atd.).

Důležité je i uspořádání vzájemných vztahů v organizaci. Uspořádání může vznikat závazně nebo spontánně a podle toho se obvykle rozlišují dvě stránky organizace:

1. **Formální vztahy** vznikají na základě souboru směrnic, předpisů a pravidel, kterými se členové organizace vědomě řídí. Pravidla a odpovídající vztahy a činnosti tvoří tzv. formální stránku organizace neboli formální organizaci.

2. **Neformální vztahy** prostupují každou organizací jako spontánní mezilidské vztahy, subjektivní postoje, neformální jednání a tím vytvářejí tzv. neformální organizaci. Neformální vztahy v organizaci jsou neoddělitelnou složkou organizace a významně ovlivňují její fungování. (Sakslová, Šimková, 2009)

„Organizace firmy zahrnuje její organizační strukturu, politiku a organizační kulturu - složky, které se mohou snadno stát nefunkčními vlivem prudce se měnícího podnikatelského prostředí. Zatímco organizační strukturu a firemní politiku lze (i když někdy obtížně) změnit, dosáhnout jiné organizační kultury je velmi těžké. Přesto je třeba říci, že právě proměna organizační kultury bývá často klíčovým předpokladem úspěšné implementace nové strategie.“ (Kotler, 1998, s. 71)

Základní myšlenky organizace:

1. Koordinace úsilí při vzájemné pomoci.
2. Dosažení určitých společných cílů nebo účelu. Největší organizací je společnost, v jejím rámci fungují ekonomické, politické, náboženské a státní organizace. V jejich rámci pak řada organizací menších, např. výrobní nebo prodejní oddělení v podniku.
3. Dělbá práce a funkcí. Nejlepší je dělba dle různých dovedností.
4. Idea hierarchie autority (odpovědnosti), tj. nutnost určité kontroly, vedení.

(<http://granty.vsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/>)

3.2 Organizace jako systém, poslání firmy

System lze chápat jako celek, který odvozuje svoji existenci od vzájemného působení svých částí. K systému patří řád a souvislosti, které se projevují ve struktuře a vzájemných vztazích jednotlivých prvků systému. Chápání organizace nebo podniku jako systému znamená schopnost vidět celek, a čelit tak komplexnosti podniku a organizace.

(Assländer, Grün, 2008)

Významné schopnosti potřebné pro zacházení s komplexním, živým systémem a pro systematické vedení druhých jsou například:

- *„Schopnost zacházet s nejistotou,*
- *otevřenost vůči novým zkušenostem,*
- *ochota neustále poskytovat a přijímat kvalifikovanou zpětnou vazbu,*

- *otevřené zacházení s vlastními pocity i s pocity druhých,*
- *schopnost vnímat a přijímat rozdíly jako obohacení, a nikoli ohrožení,*
- *ochota neustále se učit.“ (Assländer, Grün, 2008, s. 111)*

V souvislosti s požadavkem neustálého vzdělávání se objevuje otázka, jak probudit v zaměstnancích firmy ochotu učit se. Odpověď je prostá a jasná:

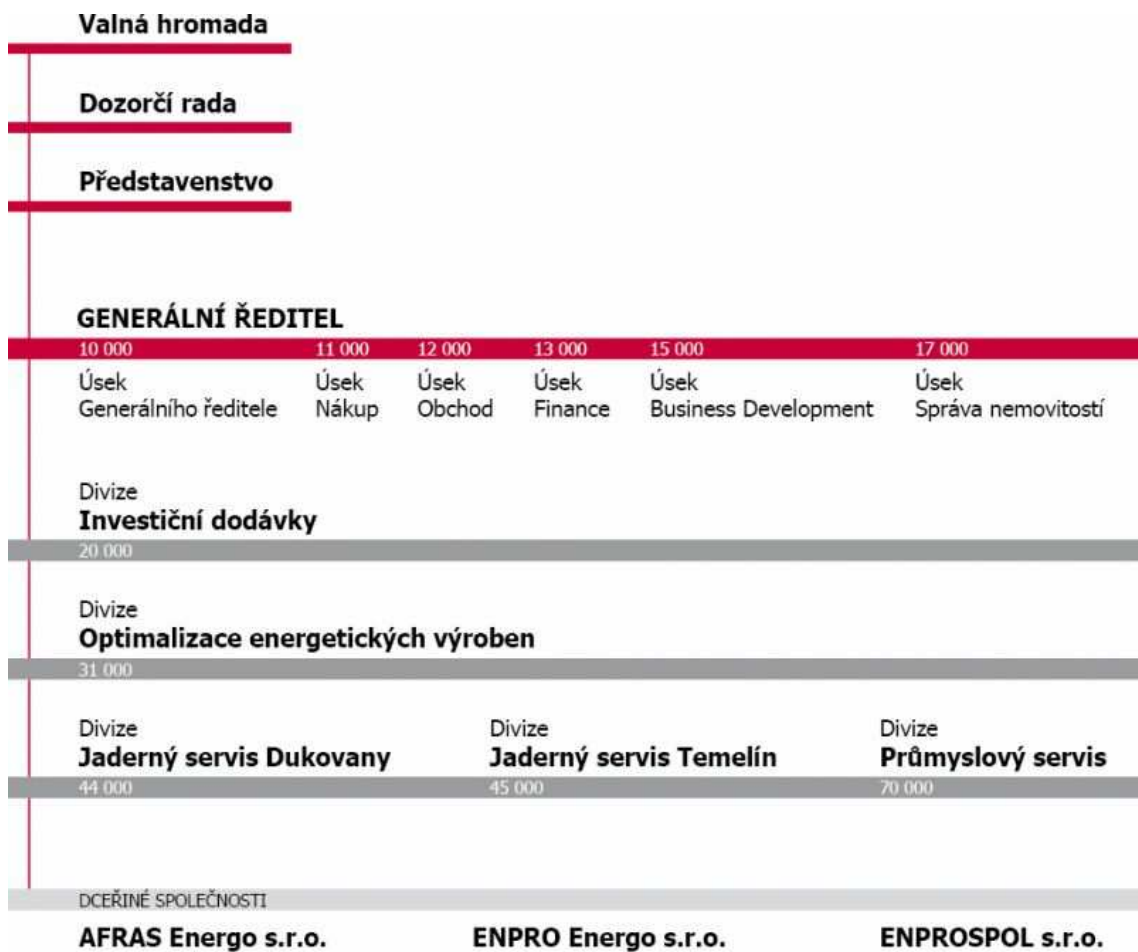
„Ochota učit se vzniká tam, kde panuje vzájemný vztah úcty a kde je respektována důstojnost a potřeby jednotlivce.“ (Assländer, Grün, 2008, s. 111)

Zaměření se na celek znamená především soustředění pozornosti na všechny zainteresované lidi. Jakákoli změna na určitém místě systému ovlivní celek i všechny zúčastněné jednotlivce. Hesla „Každý je důležitý!“, „Správný člověk na správném místě!“ tímto získávají všeobecnou platnost. (Assländer, Grün, 2008)

„Existující míra spolupráce v podnicích – stupeň využití kolektivní inteligence – odráží stupeň rozvoje vědomí jednotlivých zaměstnanců. Vývoj ale musí začínat nahoře, na vrcholu organizace. Starý osvědčený princip vedení „schody se obracejí shora dolů“ platí i v tomto případě. Podřízení následují představeného rádi, pokud vnímají, že je kousek před nimi a že proklamované myšlenky a ideje sám skutečně naplňuje.“

(Assländer, Grün, 2008, s. 113)

Fungování kolektivní inteligence je možné pozorovat i v přírodě. Dobrým příkladem je třeba život v mraveništi. Kolektivní inteligence je uplatňována ve chvíli, kdy všechny děje probíhají zároveň a ve zdánlivém chaosu. A přesto vedou k smysluplnému výsledku, který pak posune celek kupředu. V lidských společnostech jsou tyto procesy vázány na konkrétní podmínky. Jsou úspěšné za předpokladu, že v konkrétním společenství vládne atmosféra důvěry, jedinci mají prostor pro vlastní iniciativu a je zde formulován kodex závazných hodnot. (Assländer, Grün, 2008)



Obr. 10. Organizační schéma společnosti I & C Energo a.s. (www.ic-energo.eu)

Organizace existují proto, aby něco zabezpečovaly: výrobu automobilů, půjčování peněz, poskytování služeb, ubytování atd. – mají své **poslání**. Jejich specifický účel nebo-li poslání jsou jasné v okamžiku, kdy firmy zahajují svoji činnost. Časem někteří manažeři mohou ztratit o poslání zájem nebo původní poslání může vlivem změn na trhu ztratit smysl. Poslání každé firmy je vytvářeno pěti prvky:

- **Historie** – každá firma má historii svých cílů, politiky a dosahovaných výsledků.
- **Aktuální preference majitelů a manažerů** – jakmile vedení společnosti chce zanechat dosavadní činnosti, mělo by to ovlivnit formulaci jejího poslání.
- **Tržní prostředí.**
- **Zdroje** – zdroje firmy určují, která poslání jsou reálná.

- **Charakteristické kompetence** – při určování poslání by měla firma vycházet z toho, co dokáže dělat nejlépe.

Firmy vytvářejí svá poslání, aby ho mohly sdílet se svými manažery, zaměstnanci a v mnoha případech i se svými zákazníky. Dobře zpracované poslání vytváří u zaměstnanců pocit sounáležitosti se smyslem, zaměřením a příležitostmi firmy. Prohlášení firmy o svém poslání funguje jako „neviditelná ruka“ vedoucí geograficky rozptýlené zaměstnance k tomu, aby pracovali samostatně a přitom kolektivně směrem k realizaci firemních cílů.

Dobrá poslání se vyznačují třemi charakteristikami:

1. Soustředit se na omezený počet cílů,
2. poslání by mělo zdůrazňovat hlavní politiku a hodnoty, které by měla firma ctít,
3. poslání vymezuje pole působnosti, v jehož rámci bude firma provozovat své podnikatelské aktivity.

Nejlepší poslání se vytvářejí na základě určité vize, která představuje „téměř nesplnitelný sen“ a umožňuje zaměřit aktivity společnosti na deset až dvacet let dopředu.

Poslání by nemělo podléhat příliš častým změnám. Organizace by však měla poslání předefinovat, pokud ztrácí smysl a pokud delší dobu nevytyčuje optimální strategii pro rozvoj společnosti. (Kotler, 1998)

3.3 Jednotlivec v organizaci

Člověk v organizaci je její součástí a zároveň je součástí procesu řízení, tj. „*koordinace, kterou organizace zajišťuje pomocí svých členů. Ti, kdo mají moc rozhodovat, jsou vedoucími zaměstnanci.*“ (Sakslová, Šimková, 2009, s. 23)

Každý vedoucí pracovník má o lidech různé představy, které působí jako možná teorie, podle které se rozhoduje, jak jednat s nadřízenými, podřízenými a s kolegy.

Efektivnost vedoucího zaměstnance závisí zejména na tom, do jaké míry se shodují jeho představy se skutečností.

(Sakslová, Šimková, 2009)

Edgar H. Schein (1969) definuje čtyři soubory představ o jedinci v organizaci:

1. Racionálně ekonomický člověk

- je motivován ekonomickými pobídkami (typ kalkulující),
- člověk je jednotka pasivní, organizace s ní manipuluje, kontroluje a motivuje ji,
- pocity člověka jsou iracionální a organizace je musí kontrolovat,
- řídicí strategie má čtyři základní funkce: plánování, organizování, motivaci a kontrolu.

2. Sociální (společenský) člověk

- je motivován společenskými potřebami,
- člověk je vnímavější na společenský vliv spolupracovníků než na kontrolu a zásahy vedení,
- řídicí strategie-je nutné, aby vedoucí zaměstnanci nezaměřovali svoji pozornost jen na plnění pracovních úkolů, ale aby věnovali dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců. Uměli vyslechnout a porozumět jejich potřebám a pocitům.

3. Sebeaktualizující člověk

- i ten nejpodřadnější člověk hledá smysl práce, má-li své nižší sociální potřeby a potřeby zabezpečení více méně uspokojeny,
- člověk sám sebe kontroluje, motivuje, vytváří si dlouhodobější perspektivu,
- člověk spojí dobrovolně své zájmy se zájmy organizace,
- styl řízení – vedoucí pracovník poskytne lidem možnost odpovědnosti, motivace se mění z vnější na vnitřní.

4. Komplexní člověk

- člověk vlastní mnoho motivů a ty si uspořádává do vlastní hierarchie (ta se mění v různé době a situaci),
- motivy spolu souvisejí a vzájemně se kombinují,
- odpovídající řídicí strategie – úspěšný vedoucí pracovník musí být dobrým diagnostikem a u podřízených si vážit ducha zvědavosti.

Typy pracovníků dle Kaisera a Koffeyho:

Základem jsou dvě vlastnosti:

- dominance (zdravá sebedůvěra a dobré sebevědomí),
- přátelský přístup (respektování oprávněných zájmů, požadavků, přání a potřeb druhých lidí).

Diktátor – dominantní nepřátelský typ (jde mu o prestiž, peníze, moc).

Byrokrat – podřídivý nepřátelský typ (agresivní, nedůvěřivý).

Výkonný typ – dominantní přátelský typ (chování asertivní, s respektem).

Sociální typ – podřídivý přátelský typ (pasivní, lákavý, souhlasí s druhými, jde vždy s davem). (Sakslová, Šimková, 2009)

3.4 Management a efektivní řízení

Management nejlépe vystihuje český termín **ŘÍZENÍ**. Problematika řízení je v současnosti velmi specializovaná činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Řízení je důležité ve všech oblastech lidské činnosti např.: ve výrobních podnicích, na školách, v armádě a dalších organizacích.

Slovem management lze označit:

- a) **Řízení** (označení funkce),
- b) **řídicí zaměstnance** (skupina lidí, kteří tyto funkce vykonávají),
- c) **vědní disciplínu a předmět studia**. (Sakslová, Šimková, 2009)

V odborné literatuře jsou uvedeny různé definice managementu. Vodáček, Vodáčková uvádí definice různých autorů.

„*Například:*

- *Management je umění řídit.*
- *Management znamená dosahování podnikových cílů prostřednictvím vedení lidí.*
- *Management jako cílevědomé koordinované působení na aktivitu lidí ke zdokonalení současného stavu.*
- *Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*
- *Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“*

(Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 15-16)

Komunikace je prostředkem k vykonávání manažerských funkcí, rozhodování je součástí každé řídicí funkce a znamená **výběr jedné možnosti** z několika dalších.

„*Manažerské funkce (činnosti, aktivity) jsou typické úkoly, které vedoucí zaměstnanec v procesu své řídicí práce vykonává. Jedná se o: plánování, organizování, personalistiku, vedení a motivování lidí, kontrolování.*

Uvedené manažerské funkce jsou v souladu se sledem dílčích fází celého řídicího procesu.“ (Sakslová, Šimková, 2009, s. 12-13)

Komunikace představuje procesy sdělování (i sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru jak oblast informací, tak i další projevy a výsledky lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně. (Foret, 2008)

Řízení lidských zdrojů je součástí strategického řízení organizace, rozhodování o lidských zdrojích se více přesouvá na liniové manažery. Organizace hledají takové přístupy a nástroje řízení lidských zdrojů, které by jim pomohly sladit zájmy zaměstnanců i jednotlivých skupin působících v rámci organizace, s jejími cíli. Snahou je zlepšení vztahu zaměstnanců k organizaci a zvýšení pracovního výkonu. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Cílem **řízení pracovního výkonu** je spojit cíle organizace a jednotlivých pracovníků a tím tak zvýšit jejich podíl na plnění těchto cílů. Dosáhnout tedy toho, **aby zaměstnanec pracoval ne více, ale efektivněji.** (Dědina, Cejthamr, 2005)

Čas je nutné soustavně řídit. Musíme, jde-li to, vyhledávat takové činnosti, které jsou neproduktivní a znamenají plýtvání časem. Takových činností je třeba se zbavovat.

(Drucker, 1992)

Cíle nebo i záměry definují, co se plánuje, že organizace do určité doby dosáhnou. Charakterizují směr kam organizace směřuje. Je velmi důležité propojení cílů organizace s cíly jednotlivce. Pro ztotožnění s cíly organizace je dobré, když se zaměstnanec podílí na jejich tvorbě. (Armstrong, 2002, s. 429)

Armstrongovo tvrzení potvrzuje Bělohlávek F. : „*Účast na stanovení cíle vede k silnějšímu přijetí cíle. Při pozitivním působení těchto skutečností dochází k vysokému úsilí dosáhnout splnění úkolu.*“ (Bělohlávek, 1996, s. 83)

A právě v problematice sladění zájmů zaměstnanců i jednotlivých skupin v rámci organizace s jejími zájmy a cíli spatřuji souvislost a propojení s oborem „**Sociální pedagogika.**“ Tato témata jsou prakticky ve všech společnostech i firmách velmi aktuální a důležitá a proto má studium tohoto oboru mezi ostatními své nezastupitelné místo.

„*Perfektní lidé působí na svoje okolí nelidsky. V dokonalosti neexistuje pohyb dopředu, protože už není co rozvíjet. Naše nedokonalost nám dodává rozměr lidskosti a vlastní chyby z nás dělají bytosti hodné lásky, za předpokladu, že je dokážeme přiznat. Pojem dokonalosti se dá vztáhnout k nějakému konkrétnímu dílu, ale člověk není nikdy dokonalý.*

„*Právě v řízení a vedení druhých lidí nejde o to, být perfektním šéfem. Mnohem lepší je vykročit na cestu a pokusit se osvojit si další krok. Řízení lidí začíná u řídicího člověka samotného. Vést druhé začneme tím, že vezmeme do rukou vedení vlastního života.*“

(Assländer, Grün, 2008, s. 182)

Z následujícího schématu je zřejmé, že dohoda (smlouva) o pracovním výkonu a jeho odpovídajícímu vzdělání i rozvoji pracovníka, se promítá do stanovené odměny za dohodnutý a potom za odvedený výkon, a také do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Zde je nutné zajistit, aby si pracovník skutečně mohl osvojit potřebné a dohodnuté znalosti a dovednosti.

Obsahuje tedy závazky pracovníka na dané období i závazky organizace, a v návaznosti i vedoucího pracovníka, který s pracovníkem dohodu či smlouvu uzavřel. Řízení pracovního výkonu manažerovi dává za úkol zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžně mu poskytovat zpětnou vazbu. Na závěr období (nejčastěji na závěr roku) dochází k formálnímu prozkoumání i k určitému hodnocení pracovního výkonu pracovníka.

Výše uvedené je provázáno s odměňováním pracovníka, i s jeho vzděláváním a rozvojem. S odměňováním pracovníka samostatně souvisí i vzdělávání a rozvoj, protože se v podstatě stávají součástí pracovních povinností. (Koubek, 2004, s. 20 - 21)

Princip řízení pracovního výkonu je znázorněn na následujícím schématu:



Obr. 11. Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 21)

Řízení pracovního výkonu vychází z motivačních teorií: (Dědina, Cejthamr, 2005)

Maslowova teorie potřeb – teorie, ve které jsou potřeby hierarchicky uspořádány do pěti úrovní. Na nejnižší úrovni jsou fyzické potřeby, dále potřeba jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše položená je potřeba seberealizace. Pokud je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestává fungovat jako motivátor a tím se stávají potřeby z následující vyšší úrovně. Maslow upozorňuje, že každá z potřeb nemusí být uspokojena úplně. Maslowova teorie má velký vliv na přístup managerů k motivaci i na plány organizací uspokojovat individuální potřeby. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Tab. 1. Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 146)

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
1. Fyzické	Jídlo, voda, sex, spánek.	A plat B příjemné pracovní podmínky C bufet
2. Jistota	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana.	A bezpečné pracovní podmínky B podpora ze strany firmy C jistá práce
3. Sociální	Láska, cit, potřeba někam náležet.	A soudržný pracovní tým B přátelský dohled C profesní svazy
4. Úcta	Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, prestiž, postavení.	A společenské uznání B pojmenování práce C vysoce postavená práce D zpětná vazba od práce samotné
5. Seberealizace	Růst, pokrok, kreativita.	A práce vyžadující úkoly B příležitosti ke kreativitě C úspěch v práci D postup v rámci organizace



Obr. 12. Maslowova pyramida potřeb

<http://www.zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

Tato základní stupnice lidských potřeb (hierarchie, pyramida) byla zformulována **Abrahamem Herbertem Maslowem v USA v roce 1943** a většina autorů jí věnuje poměrně velký prostor. **Lidské potřeby seřadil hierarchicky podle důležitosti od těch nejnaléhavějších až po nejméně naléhavé.** Snažil se objasnit, proč jsou lidé taženi určitými potřebami v určitou dobu. Proč například jeden člověk vynakládá většinu svého času a energie na zajištění své osobní bezpečnosti a jiný zase usiluje o společenské uznání. Jeho vysvětlení je, že lidské potřeby jsou řazeny podle určité hierarchie od těch nejnaléhavějších po ty nejméně naléhavé. Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady: uspokojená potřeba není motivátorem, a jakmile je jedna potřeba uspokojena, hned se objevuje jiná a rovněž vyžaduje uspokojení. Maslowova teorie pomáhá podnikatelům při motivaci zaměstnanců a při pochopení, jak různé produkty zapadají do plánů, požadavků, tužeb a cílů skutečných i potenciálních zákazníků.

<http://www.zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

1. **Fyziologické potřeby:** primární potřeby lidského těla (jídlo, pití, pohyb, oblečení, bydlení, teplo, světlo, prostor,...). Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.

Jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, následuje nástup další (vyšší) úrovně.

2. **Potřeba bezpečí a existenční jistoty:** stabilita a jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona, ochrana před nemocemi, nezaměstnaností.

3. **Společenské potřeby:** tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství (dobré pracovní vztahy, sdružování, přátelství, láska, informace, kontakt, společenské uplatnění, stabilita pracovní skupiny, příležitost k sociální interakci,...). Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

4. **Potřeba uznání:** dosáhnout úspěchu, respektu (vážnosti, úcty, ohledu), potřeba sebedůvěry, samostatnosti, pozornosti, pochvaly, veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědností. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

5. **Potřeba seberealizace:** Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Jinými slovy, ať je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, chce být v této roli zdatný a úspěšný (potřeba vědění, porozumění, růstu, estetické potřeby, příležitost k povýšení, motivace k vyšším cílům). (<http://www.zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>)

3.5 Systém motivace, hodnocení, odměňování a interpersonální vztahy na pracovišti

Motivace je hnacím motorem, silou, pohnutkou k jednání jedince. Je souborem podnětů, pohnutek, motivů, které podmiňují lidské jednání a chování. **Motivy** – vnitřní činitelé, kteří vyvolávají a řídí chování člověka směrem k určitým cílům. Motivy jsou základem motivace. Zaměstnanci, kteří jsou správně motivováni, mají svou práci rádi, nechodí do ní se strachem a obavami a pociťují uspokojení z práce.

(www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf)

Bedrnová a Nový rozlišují dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- „*motivy, které souvisí s prací samotnou, tzv. **motivace intrinsická**, (potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace)*

- *motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. **motivace extrinsická**, (potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu. “ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 242-243)*

F. Vízdal uvádí, že zvýšení platu není motivačním stimulem a to u pracovníků, kteří jsou po hmotné stránce dobře zabezpečeni a mají celkem vysoký plat. Pro pracovníky s nízkým platem však může zvýšení platu být účinným stimulem ke zvýšení výkonnosti.

(Vízdal, 2007, s.183)

Hodnocení pracovníků je posuzování jejich vlastností, názorů, postojů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybují, vzhledem k činnosti, kterou vykonávají, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupují do kontaktu.

Cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa, jaká je možnost dalšího využití v organizaci, co je třeba pro to udělat. Hodnocení seznamuje pracovníka s jeho perspektivou v podniku, ovlivňuje pracovníkův zájem v tomto směru a diferencuje odměňování. (Dědina, Cejthamr, 2005)

„Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka.“ (Koubek, 1997, s. 167)

Ve společnosti I & C Energo a.s. funguje systém hodnocení zaměstnanců souběžně se systémem odměňování. Systém je definován ve směrnících a pracovních postupech, které schvalují příslušné orgány a platí v celé společnosti.

Využití pracovního hodnocení ve společnosti

- Zlepšení výkonu,
- zpětná vazba umožňuje zaměstnancům, vedoucím i personalistovi do výkonu příslušnými kroky zasahovat a zlepšovat jej,
- vhodná odborná příprava a potřeby rozvoje,
- špatný výkon může znamenat i potřebu prohloubení nebo zvýšení kvalifikace, dobrý výkon může upozorňovat na potenciál, který je třeba využít a rozvíjet,
- optimální kariérní růst,
- rozhodování o pracovním zařazení,
- povýšení, přeřazení, přeložení, apod. se zakládají na výsledcích vykonané práce
- určení odměny,
- pracovní hodnocení je jedním ze vstupů při rozhodování o výši mzdy,
- identifikace nedostatků ve výběru pracovníků,
- dobrý nebo špatný pracovní výkon naznačuje dobrou nebo špatnou práci odvedenou při výběru a dalších navazujících personálních činnostech.

Cíle pracovního hodnocení ve společnosti

- Poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho/její pracovní výkon, podporovat uspokojivé výsledky a přijímat opatření u slabého výkonu,
- podporovat rozvoj, odbornou přípravu, odměňování a kariérní růst (pracovní postup) zaměstnance,
- poskytnout zpětnou vazbu personalistům o úspěšnosti personálních činností jako např. nábor, výběr, orientace, umístění, odborná příprava, apod.

(Personální informační systém společnosti I & C Energo a.s.)

Dle mého názoru má v systému hodnocení své nezastupitelné místo tzv. „**sebehodnocení**“.

(Příloha P IV) Sebehodnocení zaměstnance je první fází pracovního hodnocení a provádí ho zaměstnanec písemně, a to na formuláři „Sebehodnocení zaměstnance“, který obdrží od svého nadřízeného (= hodnotitele). Vyplněný formulář předává hodnotiteli v předstihu dle podmínek definovaných hodnotitelem. Hodnotitel ze sebehodnocení vychází při přípravě na hodnotící pohovor a v jeho průběhu. V sebehodnocení se může zaměstnanec vyjádřit k vlastním dosaženým výsledkům, osobním i pracovním cílům, pracovním bariérám, očekáváním, apod. Sebehodnocení je přípravou na hodnotící pohovor.

(Personální informační systém společnosti I & C Energo a.s.)

Odměňování je nezbytnou a důležitou personální činností, bez které není možné fungování organizace. Základními problémy odměňování jsou dosažení souladu mezi ekonomickými možnostmi organizace a požadavky zaměstnanců, zajištění motivační funkce odměn a zabezpečení konkurenceschopnosti odměn vzhledem k vnějšímu okolí.

Moderní pojetí odměňování:

- **Odměny peněžní** neboli mzdové (mzda, prémie, podíl na zisku, příplatky atd.).
- **Odměny nepeněžní** neboli hmotné (forma naturální mzdy).
- **Odměny nehmotné** (motivují a přinášejí uspokojení z práce).

(Sakslová, Šimková, 2009)

„Cíle odměňování: Hlavní cíle, které sleduje proces odměňování, lze formulovat následovně:

- *odměňovat za dosažený výkon a přínos pro organizaci,*
- *získat kvalifikované zaměstnance,*

- udržet si současné zaměstnance,
- zajistit konkurenceschopnost odměn,
- motivovat k vyššímu výkonu,
- posilovat žádoucí chování,
- podněcovat zájem o zvyšování kvalifikace,
- zajistit rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce atd.

Kromě výše uvedených cílů je samozřejmostí hospodárné nakládání s prostředky vč. dodržování platných zákonů a předpisů.“ (Sasková, Šimková, 2009, s. 101)

Základními systémy odměňování jsou:

1. **Odměňování v podnikatelské sféře je MZDA** - soukromý sektor, uplatňují ho zaměstnavatelé. Na odměňování v mzdové oblasti se vztahuje Zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.

2. **Odměňování v nepodnikatelské sféře je PLAT** - odměňování v této oblasti definuje Zákon č. 143/1992 Sb. o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech.

K nejznámějším formám odměňování patří:

- **časová mzda** - nepoužívanější základní forma mzdy, výše závisí na odpracovaném čase = počet odpracovaných hodin x hod. mzdový tarif,
- **úkolová mzda** – užívá se u dělnických kategorií, závisí na skutečném množství vykonané práce,
- **podílová mzda** - vhodná v obchodních činnostech nebo ve službách, stanoví se určitým procentem na dosaženém výsledku, např. na tržbách,
- **smíšená mzda** - kombinace časové mzdy s úkolovou nebo podílovou.

(<http://granty.vsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/>)

Ve společnosti I & C Energo a.s. výše mzdového fondu společnosti vychází z finančního plánu společnosti a pro běžný rok schváleném představenstvem společnosti v souladu se stanovami společnosti.

Mzda pracovníka ve společnosti se skládá ze složek:

- a) Smluvní (základní) mzda
- b) Příplatky
- c) Bonusy a odměny

Smluvní mzda a příplatky jsou nárokové složky mzdy. Bonusy a odměny jsou nenárokové a jsou odměnou nad nárokové složky mzdy za dosažení stanovených cílů nebo mimořádný přínos pro společnost.

Ostatní (mimomzdová) motivace: společnost poskytne zaměstnancům další peněžní a nepeněžní výhody, jejich nárok (čerpání, přidělení) vyplývá zejména z Kolektivní smlouvy a dalších vnitřních předpisů.

Ve společnosti se používají jako zaměstnanecké výhody tzv. **benefity**. Jsou to nástroje moderního managementu lidských zdrojů. Tyto výhody umožňují ve společnosti zvyšovat spokojenost a motivaci pracovníků i jejich loajalitu. V naší společnosti jsou zastoupeny benefity jako: penzijní připojištění, bezúročné půjčky zaměstnancům, příspěvek na stravování, vzdělávání (profesní, jazykové, zájmové), mobilní telefony, příspěvky na nadstandardní zdravotní péči, hmotné dárky apod.

(Personální informační systém společnosti I & C Energo a.s.)

Interpersonální vztahy na pracovišti jsou ve Výkladovém slovníku Lidské zdroje popsány jako vztahy mezi dvěma a více lidmi, které vznikají opakovaným sociálním stykem. Tyto vztahy jsou přirovnávány k prostředí ve škole: „*vazby vznikají mezi učitelem (lektorem) a posluchači i mezi posluchači navzájem a vytvářejí klima skupiny (třídy). Mohou být kladné i záporné.*“ (Palán, 2002, s. 88)

V pracovním prostředí hovoříme o vazbách mezi pracovníkem a nadřízeným a pracovníky mezi sebou. Vazby vznikají sociálním stykem a E. Bedrnová definuje sociální styk jako vzájemné působení lidí na sebe – **sociální interakce** – které je podmíněno jejich poznáváním – **sociální percepce** – a probíhá prostřednictvím jejich vzájemné komunikace – **sociální komunikace**. Autorka zdůrazňuje důležitost sociálního styku, kontaktu ve všech oblastech života jednotlivců i společnosti jako celku.

Každodenní činnost manažerů firem je sociální interakcí neustále obsažena. Se svými podřízenými komunikují, při této komunikaci je usměřňují, koordinují jejich činnosti a ovlivňují je.

Při tom všem by měli manažeři své podřízené co nejlépe poznat a uvědomit si působení faktorů, které působí na sociální chování řízených pracovníků i na sebe sama. (Bedrnová, Nový, 1994)

Při práci v organizaci vznikají různé vztahy, které Koubek člení jako:

- a) „Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy,
- b) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců,
- c) vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů, pro tyto vztahy se používá termín kolektivní pracovní vztahy,
- d) vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- e) vztahy k zákazníkovi a veřejnosti,
- f) vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci, vztahy mezi spolupracovníky.“

(Koubek, 2003, s. 304-305)

G. T. Milkovich a J. W. Boudreau v učebnici *Řízení lidských zdrojů* označují vztahy na pracovišti jako **zaměstnanecké vztahy**. Důležitý je hlavně **přístup zaměstnavatele ke vztahům mezi zaměstnanci**. Činnosti, které působí na zaměstnanecké vztahy, by měli být jako ostatní činnosti v personální oblasti řízeny směrem k cílům organizace.

(Milkovich, Boudreau, 1993, s.685)

Armstrong (2002) se vztahy mezi zaměstnanci zabývá v širším měřítku. Zaměřuje se na formální procesy uznání odborů, kolektivního vyjednávání a řešení sporů. Odpovědnost za vytvoření a udržení pozitivní atmosféry zaměstnaneckých vztahů v organizaci, přikládá především vrcholovému vedení a personalistům. Podle autora je atmosféra silně ovlivněna chováním liniových manažerů a vedoucích týmu. Personální oddělení pomáhá zefektivnit jejich chování definováním a identifikací potřebných schopností, vyškolením, podporou vytváření procesů řízení pracovního výkonu.

Armstrong (2002) zastává názor, že atmosféra zaměstnaneckých vztahů odráží názory managementu a pracovníků, a ukazuje možnosti řízení zaměstnaneckých vztahů.

Nastiňuje chování mezi pracovníky, vzájemnou důvěru či nedůvěru, míru otevřenosti při jednání vedení se zaměstnanci, mezi zaměstnanci navzájem, způsoby řešení konfliktů.

Pozitivní atmosféry lze dosáhnout vytvořením a důsledným dodržováním a uplatňováním slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a postupů.

Armstrong se podobně jako jiní autoři věnuje **etickému přístupu v podnikání**. „Mezi naplňováním podnikových cílů a sociálními a etickými závazky organizace vůči pracovníkům může vzniknout jisté napětí.“ (Armstrong, 2002, s. 679)

Podle autora by měl management být připraven naslouchat a názory pracovníků se i řídit. Pokud to není možné, vždy vysvětlit důvod, proč k určitým opatřením dochází. Dále navrhuje zachování politiky plné zaměstnanosti, jestliže jsou pro to správné podmínky. (Armstrong, 2002)

V současné době s tímto názorem nelze souhlasit, poněvadž je doba tvrdého konkurenčního boje na otevřeném trhu a proto není možné vést takovou politiku, která by směřovala ke krachu společnosti a tím současně ke ztrátě zaměstnání stávajících pracovníků. Je velmi nutné dívat se do budoucnosti, předvídat a analyzovat. I názor autora, že by se měl management řídit názory pracovníků je z mého pohledu odvážný. Je pravda, že management by měl brát v úvahu názory pracovníků. Avšak je logické, že s různými nutnými, ale nepopulárními kroky nebo rozhodnutími, pracovníci nebudou souhlasit.

„Pohoda a spokojenost v práci a s prací se promítají do výkonu člověka, souvisí s jeho motivovaností a motivací, projevují se v úrovni (kvalitě i kvantitě) odváděné práce.

Zaměstnavatelé (manažeři) si uvědomují se stále větší naléhavostí, že pro prosperitu své firmy a efektivitu výkonu svých zaměstnanců (tj. i snížení nákladových položek v poměru k zisku) je třeba "něco" udělat.

Aby pracovník podával dobrý a očekávaný výkon, aby byla spokojenost na obou stranách, je třeba:

- *Využívat kvalifikace, odborných znalostí a potenciálu pracovníka,*
- *zařadit jej na správné pracovní místo ve firmě,*
- *oceňovat jeho práci (výkon) tak, aby odměna měla pro pracovníka výrazný motivační charakter,*
- *uplatňovat diference v odměňování, aby při srovnávání se pracovníků mezi sebou tyto rozdíly cítili,*

- *pracovníky hodnotit a za jejich práci je nejen monetárně odměňovat, ale i chválit, aby měli zpětnou vazbu o svém dobrém výkonu či chování,*
- *dát zaměstnanci navíc i perspektivu "kariéry - postupu" (zvl. důležité pro mladé lidi), bude-li pracovat nad očekávání dobře, bude-li agilní, tvořivý, náročné úkoly pro něj budou výzvou.“* (<http://www.ace-consulting.cz/pracovni-klima.asp>)

Nálada (pohoda), v jaké tráví člověk v práci cca polovinu dne, je důležitým ukazatelem "klima pracoviště" a ukazatelem silných a slabých stránek pracoviště. Znalost klima pracoviště je pro manažera velmi důležitým prvkem, který ovlivňuje řízení procesů a vedení lidí.“ (<http://www.ace-consulting.cz/pracovni-klima.asp>)

3.6 Řízení kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce

Od roku 2008 je vytvořen Integrovaný systém managementu (ISM) I & C Energo a.s., který v sobě integruje Systém managementu kvality, Systém environmentálního managementu a Systém managementu bezpečnosti práce.

Integrovaný systém managementu byl v roce 2008 úspěšně prověřen recertifikačním auditem, provedeným mezinárodně uznávanou certifikační organizací Bureau Veritas Certification Czech Republic, s.r.o. Integrovaný systém managementu je na základě strategických rozhodnutí společnosti budován, udržován a zdokonalován v souvislosti s měnícími se potřebami, cíli, poskytovanými produkty, definovanými procesy a změnami organizační struktury společnosti.

Základní principy integrovaného systému managementu jsou deklarovány Politikou integrovaného systému managementu I & C Energo a.s. vyhlášenou vedením I & C Energo a.s. v souladu se Strategií I & C Energo a.s.

Systém managementu kvality

I & C Energo je certifikovanou společností dle ISO 9001:2008 (auditem z února 2009). Systém managementu kvality byl ve společnosti zaveden již v roce 1999 podle standardů norem řady ISO 9000. Vychází z legislativních požadavků a respektuje potřeby zákazníků. Systém je pravidelně kontrolován zákaznickými audity.

Kvalita uplatňovaného systému managementu kvality I & C Energo je deklarována zákazníkům prostřednictvím hlavních procesů systém managementu společnosti – **Investiční dodávky, Servis a Optimalizace provozu energetických zdrojů a inženýring.**

Politika kvality I & C Energo je součástí politiky Integrovaného systému managementu. Systém environmentálního managementu - ochrana životního prostředí. Mezi priority společnosti neodmyslitelně patří ochrana životního prostředí.

Důkazem toho je důsledné naplňování požadavků systému environmentálního managementu (EMS), certifikovaného dle ISO 14001:2004 certifikačním orgánem Bureau Veritas Certification Czech Republic, s.r.o. Systém EMS byl v roce 2006 integrován se systémem managementu jakosti. Environmentální politika I & C Energo je součástí politiky Integrovaného systému managementu. Deklaruje základní závazky společnosti I & C Energo pro ochranu životního prostředí, kam patří:

Šetrnost k životnímu prostředí

Všechny aktivity společnosti jsou vykonávány s ohledem na životní prostředí a jeho udržitelný rozvoj a jsou trvale přezkoumávány z hlediska dopadů na životní prostředí s cílem jejich minimalizace.

Respektování zákonných, jiných a obecně platných předpisů, uplatňovaných v rámci ochrany životního prostředí. Ovlivňování zaměstnanců a obchodních partnerů. Společnost posiluje vědomí odpovědnosti všech zaměstnanců za stav životního prostředí a vytváří předpoklady pro šetrné chování k životnímu prostředí; tento postoj prosazuje a požaduje i u svých dodavatelů.

Systém managementu bezpečnosti práce - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Nedílnou součástí systému managementu je řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které přispívá k naplnění legislativních a dalších požadavků, minimalizaci rizik poškození zdraví zaměstnanců a zlepšení pracovních podmínek. Začátkem roku 2009 byl systém managementu BOZP úspěšně certifikován dle požadavků ČSN OHSAS 18001:2008 a stal se součástí integrovaného systému managementu.

Politika BOZP je integrována do politiky Integrovaného systému managementu a předepisuje základní závazky společnosti k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci:

Dát stejnou prioritu bezpečnosti a ochraně zdraví jako ekonomickým, provozním a jiným hlediskům.

Všechny aktivity společnosti jsou vykonávány s ohledem na ochranu zdraví zaměstnanců i veřejnosti, ochranu životního prostředí a majetku a jsou trvale přezkoumávány z hlediska dopadů na zdraví zaměstnanců i veřejnosti s cílem jejich minimalizace.

Respektovat zákonné a obecně platné předpisy uplatňované v rámci BOZP.

Posilovat vědomí odpovědnosti zaměstnanců a dodavatelů za ochranu vlastního zdraví a jejich spolupráci při zvyšování úrovně BOZP.

(www.ic-energo.eu)

Neustálé zlepšování společnosti

Společnost I & C Energo a.s. si je vědoma důležitosti stálého zlepšování efektivnosti svého systému managementu. Zlepšování je považováno za jednu ze základních hodnot společnosti.

„Profesionalita:

Naše služby jsou technicky vyspělé, včasné, kvalitní a ekonomicky výhodné a jsou podrobeny neustálému procesu zlepšování.“

Procesy analýzy a zlepšování jsou ustanoveny jako jedna z kategorií procesního modelu společnosti I & C Energo a.s.

Ke zlepšování efektivnosti systému managementu se využívá především:

- ⇒ politiky systému managementu a cílů
- ⇒ výsledků auditů
- ⇒ analýzy údajů
- ⇒ opatření k nápravě
- ⇒ preventivních opatření
- ⇒ přezkoumání managementu

Jsou udržovány potřebné záznamy podle požadavků ISO 9001.

(Roční zpráva 2011 společnosti I & C Energo a.s.)

Tab. 2. Analýza SWOT (Interní dokumenty I & C Energo a.s.)

Výčet silných stránek	Výčet slabých stránek
Kvalita služeb a individuální přístup k zákazníkovi s podpůrnými službami	Pomalá restrukturalizace profesního složení - inženýrsko dodavatelská firma
Finanční stabilita a dostupnost kapitálu	Budování partnerských vztahů - distribuční kanály
Kvalifikovaný personál	Nejasná technická politika
Komplexnost produktů	Neúčinná a málo diferencovaná marketingová komunikace/ prezentace produktů
Pokrytí ČR	Nekoordinované vyhledávání nových zákazníků doma i v zahraničí
Vysoká úspěšnost nabídek	
Podíl údržby	
Výčet příležitostí	Výčet hrozeb
Rekonstrukce VVER elektráren ve východní Evropě	Ztráta tržního podílu v údržbě ČEZ (ŠP, ŠJS....)
Nový zákon o zadávání veřejných zakázek	Odchod klíčových kvalifikovaných pracovníků
Převzetí kvalifikovaných lidí od konkurence	Rozhodnutí ČEZ zajišťovat inženýrské činnosti jinou firmou
Zájem renomovaných výrobců o spolupráci s ICE (ABB, Siemens..)	Budování /posílení inženýringu přímo u výrobců (Siemens, ABB, Johnson Control..)
Obnova klasických zdrojů	
Snížené vstupní bariéry u 5 REAS	

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍPRAVNÁ ČÁST VÝZKUMU

4.1 Výběr zkoumaných oblastí

Sociální klima je spojeno s pojmem firemní kultura. Navzájem se spolu prolínají a ovlivňují se. Mohou se tedy společně také charakterizovat. Dle zjištěných informací z odborné literatury, firemní kulturu lze definovat jako firemní sdílené normy, hodnoty, vzorce chování, společné cíle, vize, principy, strategie. Sociální klima tyto dílčí skupiny odráží v podobě vnímání pracovníků a jejich pocitů a prožitků. Sociální klima je atmosféra, důvěra v management a spolupracovníky, dobrá vůle, morálka, pracovní spokojenost i nespokojenost, úroveň sociálních vztahů atd.

Zkoumání sociálního klima ve firmě I & C Energo a.s. proběhlo ve vybraných oblastech motivace a hodnocení pracovníků, v oblasti firemní kultury, v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti, a zda dochází k dodržování užívání prvků sociálního klima ve společnosti.

Pokouším se najít vliv sociálního klima na efektivní fungování organizace. Na efektivním fungování organizace má strategický podíl schopný management, který musí ovládat odborné a technické znalosti i dovednosti a znalosti psychologické, sociální, styl řízení, stanovenou strategií organizace, účelnou stimulaci a motivaci pracovníků

4.2 Cíl šetření a stanovení hypotéz

Hlavním cílem výzkumu diplomové práce je zjistit jaké sociální klima, jaká firemní kultura převládá ve zkoumané společnosti, jak kulturu vnímají zaměstnanci organizace, ve které pracují.

Cílem práce je také zjistit, zda sociální klima má vliv na výkon a spokojenost zaměstnanců, tzn. zda motivace, odměňování, hodnocení a vztahy na pracovišti mají vliv na sociální klima organizace, a zda tím tyto oblasti ovlivňují zároveň spokojenost a chování pracovníků i jejich ekonomickou úroveň.

Stanovení hypotéz: pro výzkumnou část mé práce jsem si stanovila dvě ústřední hypotézy a čtyři sekundární hypotézy.

Sekundární hypotézy průzkumu jsou doplňující složkou ústředních hypotéz a mají poskytnout ucelenější obraz o sociálním klima organizace, kde bude výzkum probíhat.

Ústřední hypotéza č. 1: Sociální klima je důležitou podmínkou pro dobré a efektivní fungování organizace.

Sekundární hypotézy:

1.1 Firemní kultura společnosti je zaměřena na firemní cíle společnosti, na výkonnost zaměstnanců i na rozvíjení lidských zdrojů.

1.2 Prvky sociálního klima, jejich správné dodržování a užívání (hodnoty, normy, styl řízení) dávají správný směr rozvoji firemní kultury.

Ústřední hypotéza č. 2: Sociální klima má vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Sekundární hypotézy:

2.1 Motivace a hodnocení zaměstnanců, finanční i morální, pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkonnost, spokojenost a tím přispívají k pozitivnímu klima organizace.

2.2 Interpersonální vztahy na pracovišti významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců i jejich vztah ke společnosti.

K potvrzení hypotéz slouží následující podmínky:

- Ústřední hypotéza bude potvrzena, v případě potvrzení obou sekundárních hypotéz.
- Sekundární hypotéza bude potvrzena, jestliže více než polovina oslovených respondentů, kteří dotazníky odevzdají, odpoví tak, aby odpověď vyšla pozitivně (kladné tvrzení-ANO, záporné tvrzení-NE) minimálně na polovinu z uvedených možností.

Zařazení tvrzení podle hypotéz je uvedeno v Příloze P I.

4.3 Tvorba dotazníku

Dotazník je nejčastěji používanou formou pro sběr dat v různých typech empirických výzkumů. Je založený na metodě písemného zadání otázek, pomocí kterých získáme informace, nutné pro výzkumné šetření konkrétního tématického celku.

Potřebná data získáme jednoduchým způsobem prostřednictvím dotazníku, a jelikož jsou dotazníky z velké části anonymní, respondenti nemají obavy vyjádřit svůj vlastní názor.

Po získání teoretických poznatků, terminologie a stanovení zkoumaných oblastí, jsem ke každé oblasti přiřadila tvrzení. Tvrzení jsem formulovala jak pozitivně, tak i negativně. „*Záměrem je, aby pozorovatel střídal při hodnocení dvě hlediska, což zabraňuje tomu, aby upadl do stereotypního vyplňování škál.*“ (Gavora, 1996, s. 45)

Důležité také je, aby dotazník byl srozumitelný, lehce pochopitelný i přiměřeně dlouhý. „*Formulace otázek musí být jasná, neproblematická, neboť nemáme možnost při použití této techniky dodatečně vysvětlovat případné nedorozumění.*“ (Zich, 1976, s. 182)

Dotazník (Příloha P II) tvoří úvodní oslovení a skládá se ze dvou částí. V první, obecné části, se odpovídá zatržením nejvhodnější alternativy symbolem „x“. Tato část zjišťuje údaje o pohlaví, věku respondenta, dosaženém vzdělání a počtu let odpracovaných ve společnosti I & C Energo. Ve druhé části dotazníku se odpověď označí přeškrtnutím příslušného čísla, dle stupňování 1 – 5. Zde se nachází celkem třicet jedna výroků a škála vyjadřující stupeň souhlasu/nesouhlasu s výrokem.

Stanovila jsem škálu s pěti stupni:

ANO - SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE - NE - NEVÍM

4.4 Soubor respondentů

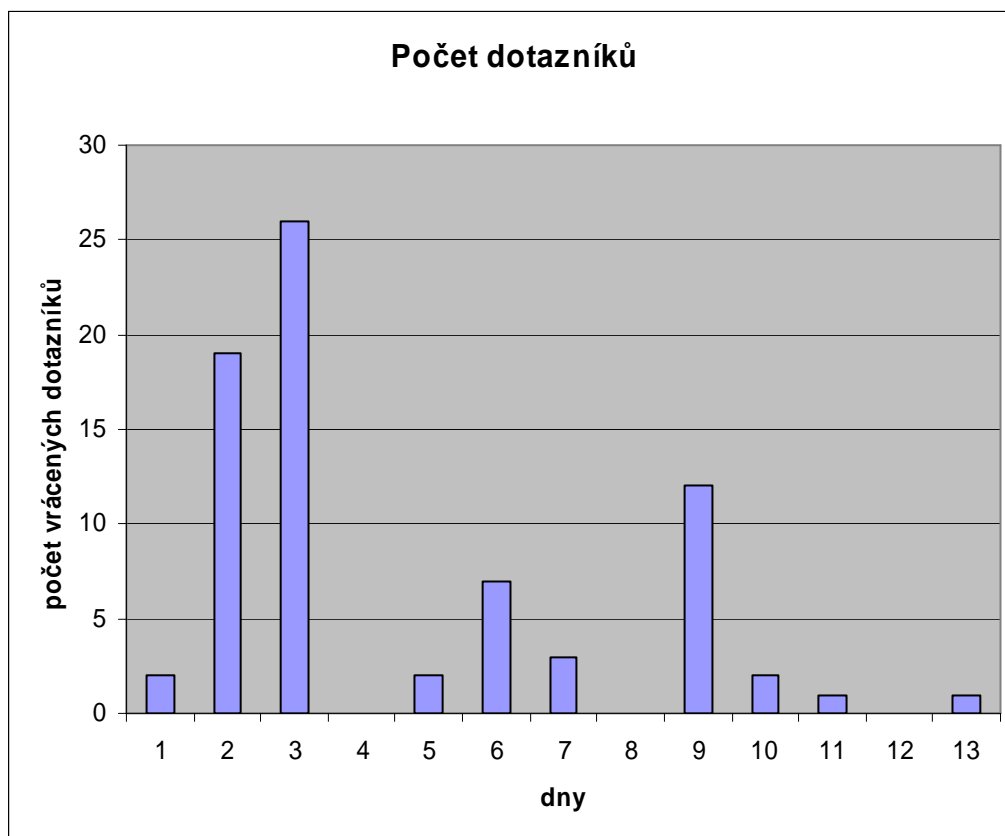
Sestavený dotazník, jeho finální verzi jsem zaslala elektronickou poštou sto deseti zaměstnancům společnosti I & C Energo, pracujícím v lokalitě Jaderné elektrárny Dukovany. Jednalo se o záměrný výběr vzorku respondentů, výkonných administrativních pracovníků a to z konkrétních pracovišť: oddělení nákupu, oddělení obchodu, oddělení řízení lidských zdrojů, oddělení technické podpory, oddělení projekčních činností, oddělení jakosti a kvality, ekonomické oddělení a controlling, oddělení řízení investic, oddělení archivních služeb. K výběru těchto pracovníků jsem se rozhodla, poněvadž pracují stejně jako já na EDU, pracují jen na denní směně a jsou to administrativní a administrativně techničtí pracovníci. Lokalitu EDU jsem si vybrala především pro možnost osobního kontaktu s vybranými pracovníky.

Hlavní výhodu, která se mi nakonec potvrdila, jsem viděla především v možnosti nastínění problematiky a v možnosti dosažení většího pochopení, důvěry a právě to příznivě ovlivnilo návratnost dotazníků.

5 SBĚR, ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DAT

5.1 Návratnost dotazníků

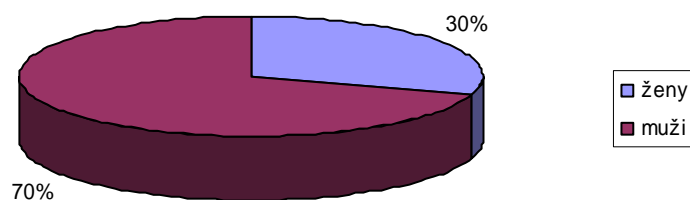
Dotazníky byly navraceny v počtu 68%. Nejvíce dotazníků bylo navraceno hned druhý a třetí den po rozeslání respondentům. Celkem to bylo 45 dotazníků. První den to byly 2 dotazníky. Do třinácti dnů po rozeslání to bylo zbylých 28 dotazníků.



Obr. 13. Časový harmonogram navracení dotazníků v jednotlivých dnech

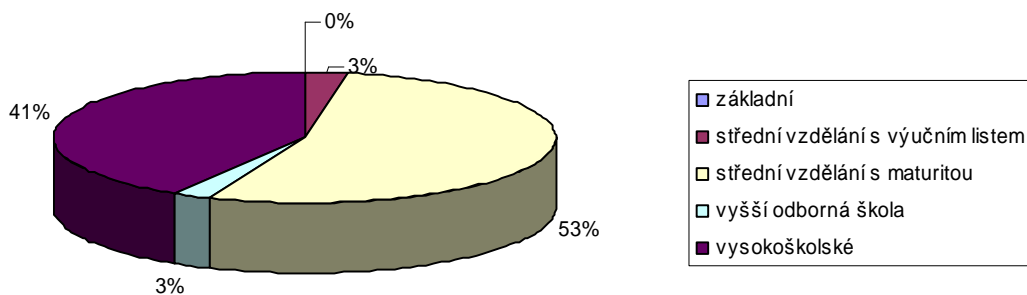
5.2 Struktura respondentů

Z navracených dotazníků jsem vypracovala rozbor respondentů podle kategorií: pohlaví, vzdělání, věk, délka trvání pracovního poměru u společnosti.



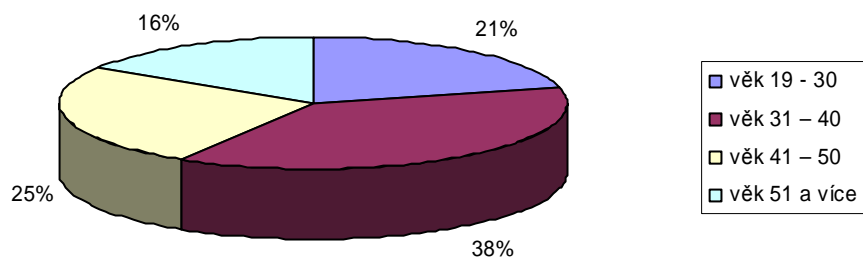
Obr. 14. Rozdělení respondentů podle pohlaví (zdroj dotazník)

Větší část respondentů byli muži.



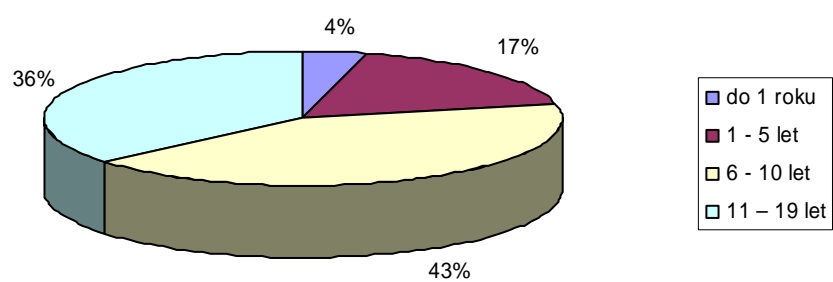
Obr. 15. Rozdělení respondentů podle vzdělání (zdroj dotazník)

Největší skupina oslovených respondentů má střední vzdělání s maturitou, hned následují respondenti vysokoškolsky vzdělaní.



Obr. 16. Rozdělení respondentů podle věku (zdroj dotazník)

Respondenti ve věku 31 – 40 let tvořili nejpočetněji zastoupenou skupinu.



Obr. 17. Počet roků odpracovaných ve společnosti

I & C Energo a.s. (zdroj dotazník)

Největší měrou byly mezi oslovenými respondenty zastoupeny skupiny zaměstnanců pracujících ve společnosti I & C Energo a.s. 6 – 10 let a 11 – 19 let.

5.3 Zpracování a interpretace dat

První zkoumanou oblastí ve vztahu k sociálnímu klimatu bylo zjištění zaměřenosti firemní kultury společnosti. Zjištěné výstupy byly převedeny do grafů. Pro tuto oblast byly stanoveny hypotézy:

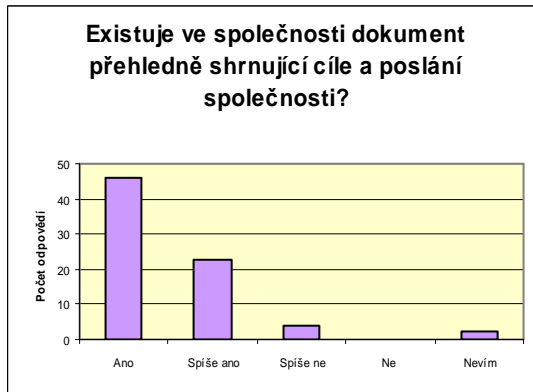
1. Sociální klima je důležitou podmínkou pro dobré a efektivní fungování organizace.

1.1 Firemní kultura společnosti je zaměřena na firemní cíle společnosti, na výkonnost zaměstnanců i na rozvíjení lidských zdrojů.

Tvrzení:

- a) Existuje ve společnosti dokument přehledně shrnující cíle a poslání společnosti?
- b) Přenášíte své zkušenosti na své spolupracovníky?
- c) Označil (a) byste komunikaci mezi zaměstnanci za vyhovující?
- d) Má dle Vašeho mínění firemní kultura vliv na úspěšnost Vaší firmy?
- e) Úspěchy firmy považujete i za své úspěchy.
- f) Domníváte se, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti nespravedlivě?
- g) Myslíte si, že máte ve společnosti možnost seberealizace a dalšího rozvoje?
- h) Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

Odpovědi k oblasti firemní kultury (zdroj dotazník)



Obr. 18. Tvrzení a)



Obr. 19. Tvrzení b)

Tab. 3. Existuje ve společnosti dokument přehledně shrnující cíle a poslání společnosti? (Obr. 18)

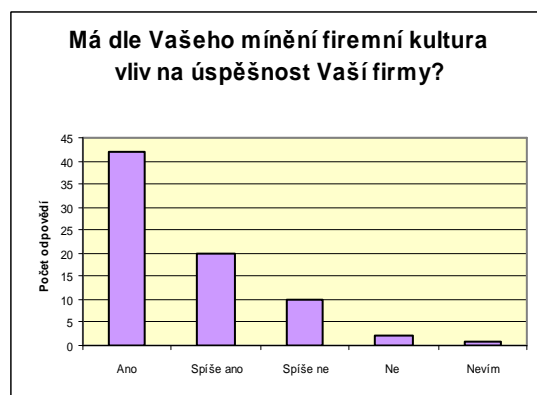
Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	46	22	5	0	2

Tab. 4. Přenášíte své zkušenosti na své spolupracovníky? (Obr. 19)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	35	28	9	3	0



Obr. 20. Tvrzení c)



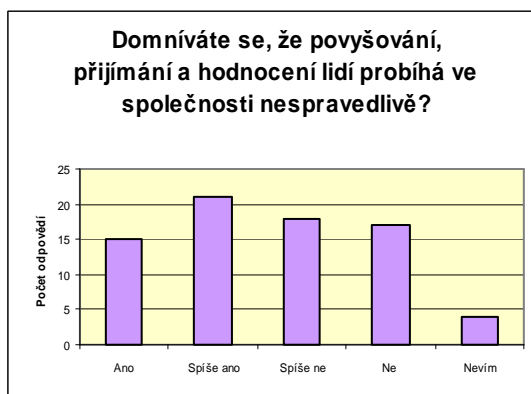
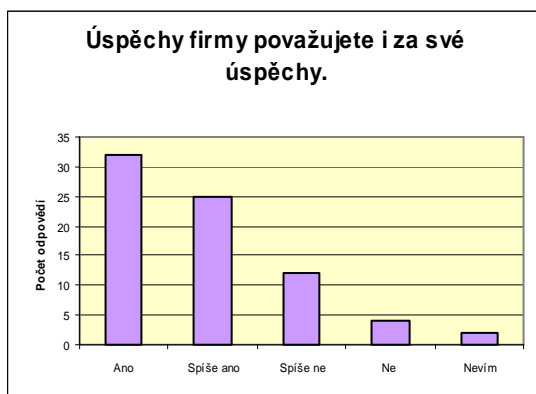
Obr. 21. Tvrzení d)

Tab. 5. Označil (a) byste komunikaci mezi zaměstnanci za vyhovující? (Obr. 20)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	50	19	6		

Tab. 6. Má dle Vašeho mínění firemní kultura vliv na úspěšnost Vaší firmy? (Obr. 21)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	42	20	10	2	1



Obr. 22. Tvrzení e)

Obr. 23. Tvrzení f)

Tab. 7. Úspěchy firmy považujete i za své úspěchy. (Obr. 22)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	33	25	13	3	1

Tab. 8. Domníváte se, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti nespravedlivě? (Obr. 23)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	15	22	18	16	4



Obr. 24. Tvrzení g)



Obr. 25. Tvrzení h)

Tab. 9. Myslíte si, že máte ve společnosti možnost seberealizace a dalšího rozvoje? (Obr. 24)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	29	27	13	3	3

Tab. 10. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti? (Obr. 25)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	43	30	2		

Grafy znázorňují mínění respondentů o fungování společnosti, jejich informovanosti a znalosti firemní kultury společnosti. Údaje lze interpretovat tak, že většina pracovníků (88%) ví o existenci legislativy týkající se cíle a poslání společnosti (Obr. 18) a také funguje komunikace na jednotlivých pracovištích i s předáváním zkušeností služebně mladším kolegům.

Úspěšnost firmy považuje 77% oslovených zaměstnanců i za svůj úspěch (Obr. 22) a většina z nich se domnívá, že na úspěšnost má nemalý vliv i firemní kultura.

V názoru na spravedlivé přijímání, hodnocení a povyšování lidí ve společnosti (Obr. 23), se skupina respondentů rozdělila a zhruba polovina se domnívá, že je konáno spravedlivě a polovina tvrdí, že nespravedlivě. 75% respondentů předpokládá, že mají ve firmě možnost dalšího rozvoje a seberealizace.

Téměř všichni respondenti jsou celkově spokojeni se zaměstnáním v této společnosti.

(Obr.25).

Stanovená kritéria byla splněna a sekundární hypotéza:

1.1 *Firemní kultura společnosti je zaměřena na firemní cíle společnosti, na výkonnost zaměstnanců i na rozvíjení lidských zdrojů* **byla potvrzena.**

Druhá zkoumaná oblast se týká prvků sociálního klima a byla stanovena tato tvrzení:

1.2 Prvky sociálního klima, jejich správné dodržování a užívání (hodnoty, normy, styl řízení) dávají správný směr rozvoji firemní kultury.

a) Byli jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií?

b) Styl vedení Vašeho přímého nadřízeného odpovídá Vaším potřebám.

c) Nedodržování a záměrné porušování firemních norem (pravidel chování) je ze strany společnosti sankcionováno.

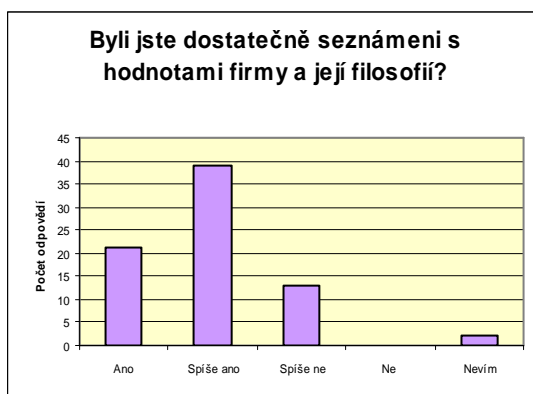
d) Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje zaměstnancům o činnosti společnosti informace otevřeně a včas?

e) Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

f) Víte co se ve společnosti děje a jaké jsou její dlouhodobé záměry?

g) Vybavení Vašeho pracoviště (materiál, pracovní pomůcky) je na dobré úrovni?

Odovědi k oblasti prvků sociálního klima (zdroj dotazník)



Obr. 26. Tvrzení a)



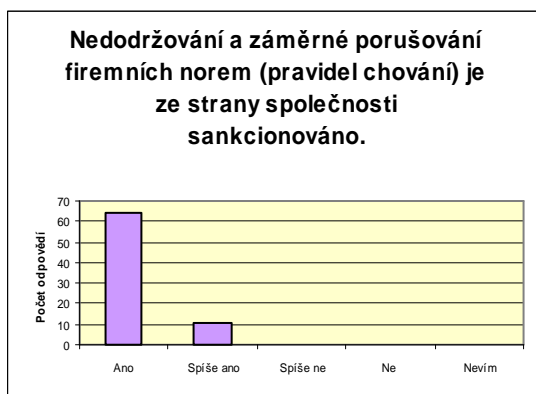
Obr. 27. Tvrzení b)

Tab. 11. Byli jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií? (Obr. 26)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	21	39	13		2

Tab. 12. Styl vedení Vašeho přímého nadřízeného odpovídá Vaším potřebám. (Obr. 27)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	34	38	3		



Obr. 28. Tvrzení c)



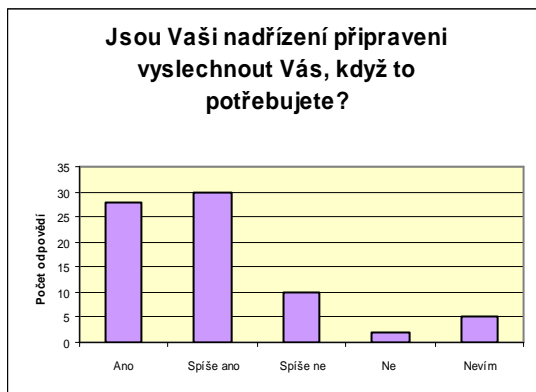
Obr. 29. Tvrzení d)

Tab. 13. Nedodržování a záměrné porušování firemních norem (pravidel chování) je ze strany společnosti sankcionováno. (Obr. 28)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	63	12			

Tab. 14. Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje zaměstnancům o činnosti společnosti informace otevřeně a včas? (Obr. 29)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	24	26	17	3	5



Obr. 30. Tvrzení e)



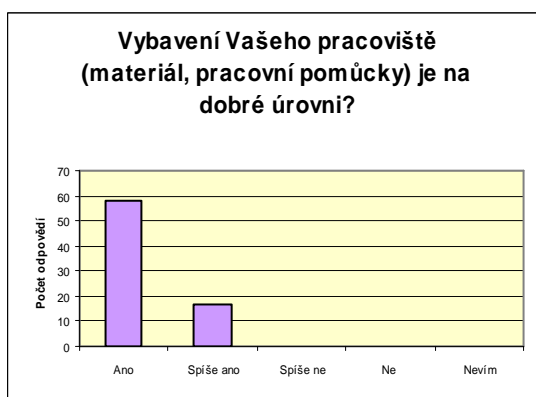
Obr. 31. Tvrzení f)

Tab. 15. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete? (Obr. 30)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	27	30	10	3	5

Tab. 16. Víte co se ve společnosti děje a jaké jsou její dlouhodobé záměry? (Obr. 31)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	45	21	6	0	3



Obr. 32. Tvrzení g)

Tab. 17. Vybavení Vašeho pracoviště (materiál, pracovní pomůcky) je na dobré úrovni? (Obr. 32)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	69	6	0	0	0

Další zkoumanou oblastí ve vztahu k rozvoji firemní kultury byly prvky sociálního klima, jejich povědomí, dodržování a užívání. V grafech jsou znázorněny odpovědi respondentů na uvedená tvrzení. Z uvedených odpovědí vyplývá, že jsou pracovníci, 80%, dostatečně a včas seznamováni s cíly a záměry a s legislativními dokumenty firmy i firemními normami a jsou si vědomi následků, pokud by tyto firemní dokumenty, normy a směrnice porušovali nebo je ignorovali. Oslovení respondenti (96%, Obr. 27) jsou ve většině spokojeni se stylem řízení svého přímého nadřízeného. Vybavení svého pracoviště kladně hodnotí takřka všichni respondenti (Obr. 32).

Stanovená kritéria byla splněna a sekundární hypotéza:

*1.2 Prvky sociálního klima, jejich správné dodržování a užívání (hodnoty, normy, styl řízení) dávají správný směr rozvoji firemní kultury **byla potvrzena.***

2. Sociální klima má vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Tvrzení k oblasti:

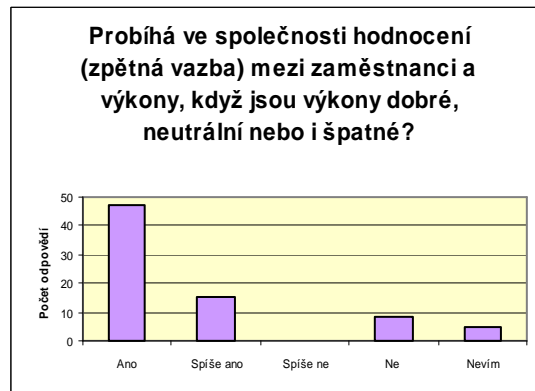
2.1 Motivace a hodnocení zaměstnanců, finanční i morální, pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkonnost, spokojenost a tím přispívají k pozitivnímu klima organizace.

- a) Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a?
- b) Probíhá ve společnosti hodnocení (zpětná vazba) mezi zaměstnanci a výkony, když jsou výkony dobré, neutrální nebo i špatné?
- c) Finanční ohodnocení za moji práci příznivě ovlivňuje moji výkonnost.
- d) Zvýšení mzdy má pozitivní vliv na Vaši pracovní spokojenost.
- e) Jestliže jsem při práci chválen/a, oceněn/a, pracuji s větší chutí.
- f) Domníváte se, že za svoji práci nedostáváte odpovídající odměnu?
- g) Myslíte si, že jste hodnocen/a objektivně (spravedlivě)?
- h) Účastníte se společenských akcí, které pořádá vedení společnosti?
- i) Benefity, poskytované zaměstnavatelem jsou nedostačující z Vašeho pohledu?
- j) Motivuje Vás systém odměňování k vyšším výkonům?

Odpovědi k oblasti vlivu sociálního klima na výkonnost a spokojenost zaměstnanců
(zdroj dotazník)



Obr. 33. Tvrzení a)



Obr. 34. Tvrzení b)

Tab. 18. Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a?
(Obr. 33)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	59	14	3		

Tab. 19. Probíhá ve společnosti hodnocení (zpětná vazba) mezi zaměstnanci a výkony, když jsou výkony dobré, neutrální nebo i špatné? (Obr. 34)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	47	15		8	5



Obr. 35. Tvrzení c)



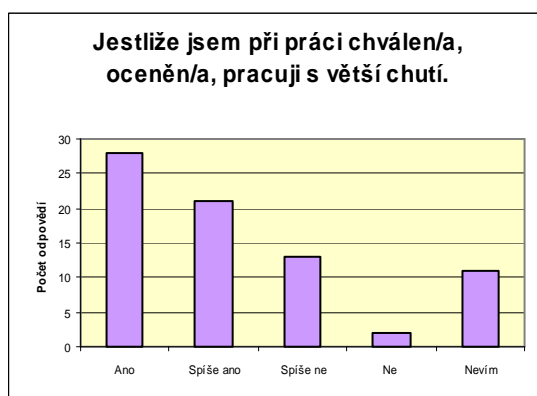
Obr. 36. Tvrzení d)

Tab. 20. Finanční ohodnocení za moji práci příznivě ovlivňuje moji výkonnost. (Obr. 35)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	60	14			1

Tab. 21. Zvýšení mzdy má pozitivní vliv na Vaši pracovní spokojenost. (Obr. 36)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	67	8			



Obr. 37. Tvrzení e)



Obr. 38. Tvrzení f)

Tab. 22. Jestliže jsem při práci chválen/a, oceněn/a, pracuji s větší chutí. (Obr. 37)

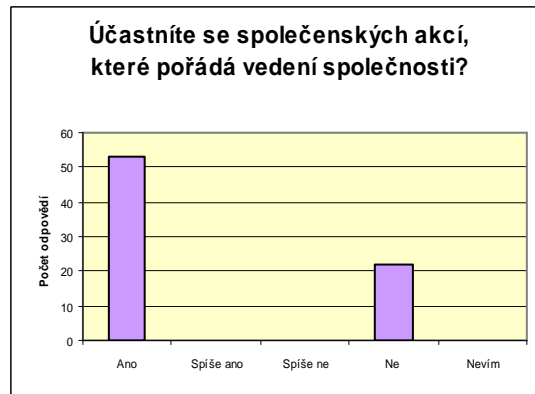
Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	28	21	13	2	11

Tab. 23. Domníváte se, že za svoji práci nedostáváte odpovídající odměnu? (Obr. 38)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	15	36	21	1	2



Obr. 39. Tvrzení g)



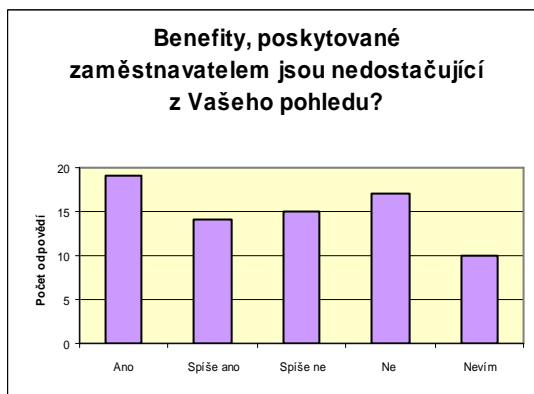
Obr. 40. Tvrzení h)

Tab. 24 . Myslíte si, že jste hodnocen / a objektivně (spravedlivě)? (Obr. 39)

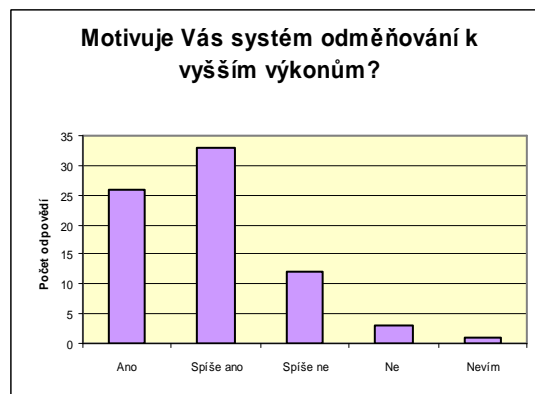
Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	24	32	16	2	1

Tab. 25. Účastníte se společenských akcí, které pořádá vedení společnosti? (Obr. 40)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	53			22	11



Obr. 41. Tvrzení i)



Obr. 42. Tvrzení j)

Tab. 26. Benefity, poskytované zaměstnavatelem jsou nedostačující z Vašeho pohledu? (Obr. 41)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	19	14	15	17	10

Tab. 27. Motivuje Vás systém odměňování k vyšším výkonům? (Obr. 42)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	26	33	11	4	1

V této oblasti grafy znázorňují vliv motivace a hodnocení zaměstnanců na jejich pracovní výkonnost, spokojenost a pracovní pohodu. Z výsledků odpovědí lze odvodit, že finanční, ale i morální hodnocení ovlivňuje pracovní výkonnost a spokojenost. Více než polovině respondentů se pracuje lépe, jestliže jsou za práci pochváleni, jsou tímto povzbuzeni emotivně i fyzicky k vyšší výkonnosti. (Obr. 37)

Důležitá je i motivace. Pokud je zaměstnanec dostatečně motivován, ovlivňuje to jeho pracovní výkon, chuť do práce i spokojenost s prací. (Obr. 33) Většina oslovených respondentů, 97%, je přesvědčena o dostatečné motivaci zaměstnanců ve společnosti. Hodnocení ve společnosti probíhá pravidelně a je zaměstnanci přijímáno jako zpětná vazba ve vztahu k práci. (Obr. 34) Hodnocení je považováno za spravedlivé více než polovinou oslovených respondentů. Finanční ohodnocení patří mezi zaměstnanci ke krokům, které příznivě ovlivňují výkonnost i pracovní spokojenost zaměstnanců (Obr. 35). Většina zaměstnanců, 68%, se domnívá, že by za svoji práci měli dostávat větší finanční odměnu (Obr. 38). Akce, pořádané vedením, jsou mezi zaměstnanci oblíbené a hojně navštěvované (Obr. 40). Benefity, poskytované zaměstnavatelem polovině respondentů vyhovují a polovině se zdají nedostačující (Obr. 41).

Stanovená kritéria byla splněna a sekundární hypotéza:

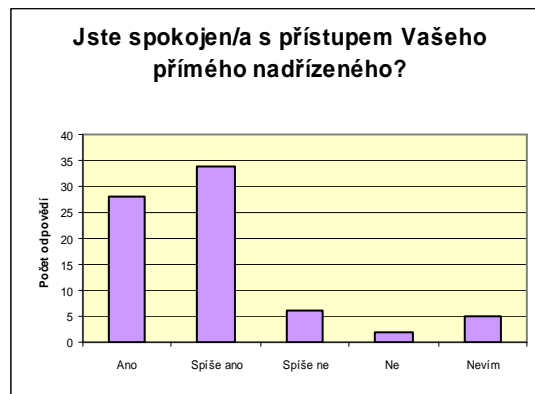
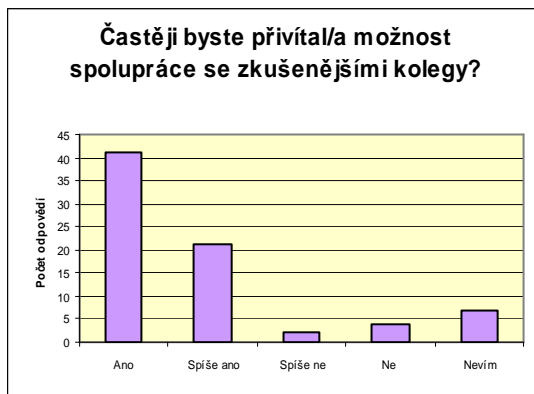
2.1 Motivace a hodnocení zaměstnanců, finanční i morální, pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkonnost, spokojenost a tím přispívají k pozitivnímu klimatu organizace

byla potvrzena.

2.2 Interpersonální vztahy na pracovišti významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců i jejich vztah ke společnosti.

- a) Častěji byste přivítal/a možnost spolupráce se zkušenějšími kolegy?
- b) Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného?
- c) Jste přesvědčeni, že ve firmě vládne atmosféra kamarádství, družnosti a spolupráce?
- d) Špatné vztahy na pracovišti mezi kolegy zhoršují můj pracovní výkon.
- e) Špatné mezilidské vztahy na pracovišti vedou k mé pracovní nespokojenosti.
- f) Komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti je nevyhovující.

Odovědi k oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti (zdroj dotazník)



Obr. 43. Tvrzení a)

Obr. 44. Tvrzení b)

Tab. 28. Častěji byste přivítal/a možnost spolupráce se zkušenějšími kolegy? (Obr. 43)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	41	22	2	3	7

Tab. 29. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného? (Obr. 44)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	28	34	6	2	5



Obr. 45. Tvrzení c)



Obr. 46. Tvrzení d)

Tab. 30. Jste přesvědčeni, že ve firmě vládne atmosféra kamarádství, družnosti a spolupráce?

(Obr. 45)

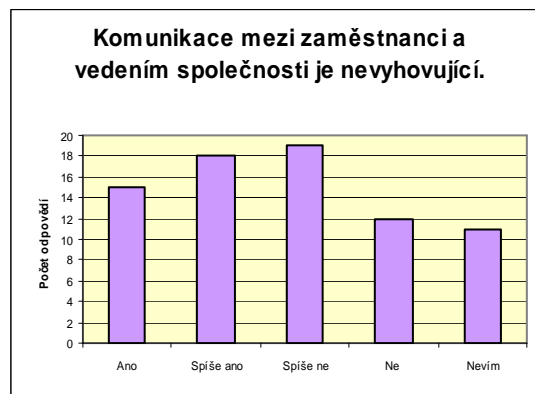
Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	22	31	15	2	5

Tab. 31. Špatné vztahy na pracovišti mezi kolegy zhoršují můj pracovní výkon. (Obr. 46)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	42	16	13		4



Obr. 47. Tvrzení e)



Obr. 48. Tvrzení f)

Tab. 32. Špatné mezilidské vztahy na pracovišti vedou k mé pracovní nespokojenosti. (Obr. 47)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	48	22	4	1	

Tab. 33. Komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti je nevyhovující. (Obr. 48)

Typ odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet odpovědí	15	18	19	12	11

Grafy vyjadřují názory respondentů na to, jak ovlivňují interpersonální vztahy spokojenost zaměstnanců. Ze získaných odpovědí lze odvodit, že zaměstnanci (80%) jsou spokojeni s přístupem přímého nadřízeného (Obr. 44), že přivítají spolupráci se zkušenějšími kolegy (Obr. 43). 71% oslovených zaměstnanců je přesvědčeno, že ve firmě panuje přátelská atmosféra. Špatné vztahy mezi kolegy zhoršují 78% zaměstnanců pracovní výkon, u 22% pracovníků nemají špatné vztahy na pracovní výkon vliv. Velké většině vadí špatné mezilidské vztahy na pracovišti. (Obr. 47) Polovina oslovených zaměstnanců považuje komunikaci s vedením společnosti za vyhovující, polovina ji pokládá za nevyhovující. (Obr. 48)

Stanovená kritéria byla splněna a sekundární hypotéza:

2.2 Interpersonální vztahy na pracovišti významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců i jejich vztah ke společnosti **byla potvrzena.**

Všechny sekundární hypotézy byly potvrzeny, obě **ústřední hypotézy je možné verifikovat:**

Ústřední hypotéza č. 1: Sociální klima je důležitou podmínkou pro dobré a efektivní fungování organizace.

Ústřední hypotéza č. 2: Sociální klima má vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

5.4 Shrnutí výsledků výzkumu, potvrzení hypotéz

Na závěr lze říct, že obě ústřední hypotézy: „**Sociální klima je důležitou podmínkou pro dobré a efektivní fungování organizace**“ a „**Sociální klima má vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců**“ byly **potvrzeny**.

Vyšly z potvrzených sekundárních hypotéz:

- „Firemní kultura společnosti je zaměřena na firemní cíle společnosti, na výkonnost zaměstnanců i na rozvíjení lidských zdrojů.“
- „Prvky sociálního klima, jejich správné dodržování a užívání (hodnoty, normy, styl řízení) dávají správný směr rozvoji firemní kultury.“
- „Motivace a hodnocení zaměstnanců, finanční i morální, pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkonnost, spokojenost a tím přispívají k pozitivnímu klima organizace.“
- „Interpersonální vztahy na pracovišti významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců i jejich vztah ke společnosti.“

Podle získaných výsledků můžeme posoudit, že finanční ohodnocení má příznivý vliv na výkonnost respondentů, větší počet z nich se však domnívá, že za svoji práci nedostávají odpovídající odměnu. Výkonnost pracovníka výrazně ovlivňuje motivace a neméně i pochvala nebo ocenění. Z toho usuzuji, že je žádoucí hodnotit nejen finančně, ale také je dobré člověka pochválit, ocenit. Firemní kultura má velký vliv na úspěšnost firmy. Důležité je chování pracovníků a hlavně nadřízených pracovníků. V naší společnosti převládá demokratický styl řízení. Společnost dbá na dodržování firemní kultury, například vydáním směrnice „**dress code**“ Pravidla oblékání zaměstnanců (Příloha P III). Firma má své logo (Obrázek 7), pod kterým vystupuje. Stanovených cílů a strategie společnosti, které jsou zaměřené na produkty společnosti, zákazníka a trh i na rozvoj a zlepšování, se pracovníci snaží dosahovat. Vedení společnosti klade důraz na efektivní komunikaci uvnitř firmy i navenek. Vyzývá pracovníky, aby vyjádřili názory a předkládali podněty ke zlepšování komunikace i dalších pracovních podmínek i celkového přístupu.

Zaměstnanci jsou ke společnosti ve většině loajální, je pro ně důležité, zda je firma úspěšná a svým správným jednáním a chováním ji reprezentují.

Ve společnosti je kvalitně vedena legislativa a důsledně se dbá na to, aby se informace dostávaly k zaměstnancům včas. Dodržování firemních norem a hodnot se považuje za samozřejmé.

ZÁVĚR

V dnešním technickém a obchodním světě, kde je jedním z nejdůležitějších ukazatelů ekonomická úroveň, jsou firmy hodnoceny především podle výsledků a prosperity. Konkurence a tržní prostředí nutí společnosti a firmy zaměřovat se především na výkon. Firmy se snaží dosahovat maximálního výkonu, při minimálním počtu chyb a za rozumných nákladů. Toho všeho může společnost dosáhnout prostřednictvím jak kvalitních materiálních a informačních zdrojů, tak zejména kvalitních lidských zdrojů – zaměstnanců.

Diplomová práce je zaměřena na sociální klima organizace. V teoretické části je srovnáván pojem sociální klima, firemní kultura pohledem různých autorů odborné literatury. Dále je popsána firemní kultura společnosti I & C Energo a.s.

Atmosféra v pracovním prostředí vypovídá o kultuře v dané organizaci. Ukazuje to, jak zaměstnanci vnímají kulturu, kde se odráží vše podstatné, co se ve společnosti odehrává. Firma I & C Energo je středně velká společnost, pevně si stanovuje své cíle, které se jí i vlastním zaměstnancům daří plnit. Firemní kultura společnosti se zaměřuje na strategie plnění stanovených cílů, na výkon pracovníků, a na rozvíjení lidských zdrojů.

Praktická část pojednává o zjištění jaké sociální klima, firemní kultura převládá ve zkoumané společnosti. Jak vnímají zaměstnanci organizaci, ve které pracují, hodnoty firemní kultury. Výzkum měl ověřit, zda sociální klima je důležité pro fungování organizace a zda má vliv na výkonnost a spokojenost pracovníků. Tyto všechny předpoklady byly potvrzeny.

Pro firemní kulturu i klima společnosti mají stěžejní význam lidské zdroje. Řízení, rozvoj a usměrňování těchto zdrojů ve směru dosahování žádoucího chování, firemní kulturu jak posiluje, tak se díky tomu dosahuje i plánovaných změn. Pojmy firemní kultura, sociální klima i řízení lidských zdrojů nejsou zase tak staré a na jejich důležitost a význam se klade důraz až v posledních letech, kdy se neustále zvyšují nároky na pracovníky, kteří se podílí na dosahování stanovených cílů. Tyto kladené nároky na pracovníky se týkají zejména oddanosti, angažovanosti, odměňování, vzdělávání, motivování atd.

Neméně důležité jsou i názory, postoje, přístupy osobností, poněvadž je doba, kdy si vedoucí manažeři začínají uvědomovat, že naslouchání a poznávání svých podřízených pracovníků a kolegů jim snadněji a rychleji zajistí plnění jejich představ.

Stanovené hypotézy ověřila empirická metoda dotazníkového šetření.

Bylo osloveno sto deset zaměstnanců společnosti I & C Energo a.s., kteří pracují na Jaderné elektrárně Dukovany (dále jen „EDU“). Pracovníky jsem vybrala záměrně. Byli to výkonní administrativní a administrativně techničtí pracovníci, kteří pracují na denní směnu a sídlí v různých budovách elektrárny. Dotazníků bylo vráceno celkem 75, což je 68% z celkového počtu. Vzorek respondentů tedy nebyl velký a výzkum nebyl opakován z časových i praktických důvodů. Pro širší použití a hlubší proniknutí do problému i zobecnění, by bylo žádoucí výzkum zopakovat a rozšířit. V této zajímavé problematice se objevuje mnoho témat a tím i prostoru pro další možnosti zkoumání.

Konkrétní výstupy diplomové práce se týkají poznatků pro teorii i praxi, zjištěných a aplikovatelných ve zkoumané společnosti.

Pro efektivní a dobré fungování organizace je nutné předem uspokojovat potřeby zaměstnanců, jako je osobní rozvoj a seberealizace, uznání, pracovní postavení, dále pak informovat je průběžně o novinkách, změnách, cílech, záměrech a dalších věcech, o kterých by informováni být měli. Neméně je důležitá komunikace mezi pracovníky.

Jsou to právě vedoucí pracovníci, kteří by měli vnímat potřeby svých podřízených. Abychom nastavili kulturu vysoké výkonnosti, je nutně podnítit ty potřeby, které pracovníky motivují k vyšší výkonnosti. U vedoucích pracovníků, kteří obvykle jsou v oboru odborníky, by se nemělo zapomínat na zvyšování kvalifikace v některých humanitních oborech jako je sociální pedagogika, psychologie, sociologie.

Cíl mé diplomové práce zjistit zda je sociální klima důležité pro fungování organizace a zda má vliv na výkonnost a spokojenost pracovníků, byl z mého pohledu splněn. Výsledky mohou sloužit k dalšímu rozvoji a postupu v oblasti budování firemní kultury i řízení lidských zdrojů.

RESUMÉ

V diplomové práci se zabývám sociálním klima organizace. Práci tvoří teoretická a praktická část. Teoretická část má tři kapitoly a praktická část má dvě kapitoly.

V úvodní kapitole je vymezen pojem sociálního klima, dále jeho působnost, vlastnosti a typy. Také popisují sociální klima na pracovišti.

Druhá kapitola charakterizuje firemní kulturu, její prostředky a význam. Je zde popsána typologie firemní kultury. Na závěr kapitoly popisují firemní kulturu ve společnosti I & C Energo a.s.

Třetí kapitola pojednává obecně o pojmu organizace, jejím dělení a základních myšlenkách a o pojmu management. Dále je organizace popsána jako systém, poslání firmy. V této kapitole je dále zmíněno postavení jednotlivce v organizaci, definován management a efektivní řízení. Důležitý je i systém motivace, hodnocení, odměňování a interpersonální změny na pracovišti.

Závěr kapitoly se věnuje řízení kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce.

Praktická část se věnuje výzkumu sociálního klima ve společnosti I & C Energo a.s. v lokalitě Jaderné elektrárny v Dukovanech. Zjišťují, zda je sociální klima důležité pro fungování organizace a zda má vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich výkon.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

2. ASSLÄNDER, Friedrich., GRÜN, Anselm. *Řízení jako duchovní úkol*. Kostelní vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2008, 182 s. ISBN 978-80-7195-149-0, přeloženo z německého originálu „Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel“.

3. BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 560 s. ISBN 80-85943-57-3.

4. BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

5. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

6. BLAU, Peter M., SCOTT Richard W. *Formal Organization: A Comparative Approach*, 2003, 344 s. ISBN 10: 080474890X.

7. BROOKS, Ian. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-769-9.

8. DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

9. DRUCKER, Peter. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992, 133 s. ISBN 80-85603-02-0.

10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004, 157str. ISBN 80-7179-468-6.

11. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

12. GAVORA, Peter. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido, 1996, 130 s.
ISBN: 80-85931-15-X.

13. KOTLER, Philip. *Marketing Management*, 9. vydání: Grada Publishing, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 1997, 400 s. ISBN 80-85943-51-4.

15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press, 2003, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

16. KOUBEK, Josef., *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, 210 s., ISBN 80-7261-116-X.

17. LUKÁŠKOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. a kol. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s.
ISBN 80-247-0648-2.

18. MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. Grada 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

19. NAKONEČNÝ, Milan, *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

20. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

21. ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální klima ve školní třídě*. In Aplikované sociální vědy v přípravě učitelů: Cesta k sociální a ekonomické restrukturalaci. MAŇÁK, J. (autor) 1.vyd. Brno: Paido, 1998, 199 s. ISBN 80-85931-59-1.

22. SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.

23. SCHEIN, Edgar. H., *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969, 164 s. ISBN neudáno.

24. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

25. ŠMÍD, Luděk. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. 1.vyd. Praha: Ústřední kulturní dům železničářů nositel Ceny Antonína Zápotockého, 1985, 106 s. 59-150-85 02/9.

26. TRUNEČEK, Jan a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1997, 228 s. ISBN 80-7079-201-9.

27. VÍZDAL, František. *Psychologie řízení*. Brno. Institut mezioborových studií, 2007, 223 s.

28. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999, 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

29. ZÁRUBA, Petr. A kol.. *Základy podnikového managementu*. 1.vyd. Praha: Aleko, 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9.

30. ZICH, František. *Sociologický výzkum*. Praha: Svoboda, 1976, 266 s. ISBN neudáno.

Ostatní zdroje:

31. Roční zpráva 2010 společnosti I & C Energo a.s.

32. Roční zpráva 2011 společnosti I & C Energo a.s.

33. Personální informační systém společnosti I & C Energo a.s.

34. Interní dokumenty I & C Energo a.s.

Internetové zdroje:

35. KŮLA, Martin, *Současná česká firemní kultura je značně ovlivněna německou firemní kulturou* [online].2010 [cit. 2012-09-08]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/12693>

36. HEINOVÁ Hana, *Rozvoj lidských zdrojů* [online]. 2010 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf

37. Systémy odměňování, mzda a plat a jejich formy [online]. 2012 [cit. 2012-07-24].

Dostupné z: <http://granty.vasers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/>

38. Firma I & C Energo a.s. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06].

Dostupné z: <http://www.ic-energo.eu/>

39. Firma I & C Energo, firemní portál pro vnitřní užití [online]. 2012 [cit. 2012-11-06].

Dostupné z: <http://portal/personalistika/Fotografie>

40. Šetření pracovního klimatu jako forma komunikace ve firmě [online]. 2012 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.ace-consulting.cz/pracovni-klima.asp>

41. Maslowova pyramida lidských potřeb [online]. 2012 [citace z 10.08.2012]. Dostupné z:

<http://www.zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EDU	Jaderná elektrárna Dukovany
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ISO	Integrovaný systém ochrany
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby
ČSN	Česká státní norma

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Východiska formování organizační kultury	17
Obr. 2. Vliv podnikové kultury na fungování a výkonnost podniku	21
Obr. 3. Determinanty vzniku podnikové kultury	22
Obr. 4. Typologie podnikové kultury - typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho	23
Obr. 5. Typologie podle R. E. Quinna a jeho spolupracovníků	25
Obr. 6. Schematické znázornění organizačních struktur podle Charlese Dandyho	26
Obr. 7. Logo společnosti I & C Energo	28
Obr. 8. Tři hlavní produkty společnosti I & C Energo	30
Obr. 9. Prezentace nové strategie společnosti I & C Energo generálním ředitelem v r. 2011 zaměstnancům EDU	31
Obr. 10. Organizační schéma společnosti I & C Energo a.s.	36
Obr. 11. Řízení pracovního výkonu	42
Obr. 12. Maslowova pyramida potřeb	44
Obr. 13. Časový harmonogram navracení dotazníků v jednotlivých dnech	60
Obr. 14. Rozdělení respondentů podle pohlaví	61
Obr. 15. Rozdělení respondentů podle vzdělání	61
Obr. 16. Rozdělení respondentů podle věku	62
Obr. 17. Počet roků odpracovaných ve společnosti	62
Obr. 18. Tvrzení a) Existuje ve společnosti dokument přehledně shrnující cíle a poslání společnosti?	64
Obr. 19. Tvrzení b) Probíhá ve společnosti hodnocení (zpětná vazba) mezi zaměstnanci a výkony, když jsou výkony dobré, neutrální nebo i špatné?	64
Obr. 20. Tvrzení c) Finanční ohodnocení za moji práci příznivě ovlivňuje moji výkonnost	64

Obr. 21. Tvrzení d) Má dle Vašeho mínění firemní kultura vliv na úspěšnost Vaší firmy?	64
Obr. 22. Tvrzení e) Úspěchy firmy považujete i za své úspěchy.	65
Obr. 23. Tvrzení f) Domníváte se, že za svoji práci nedostáváte odpovídající odměnu?	65
Obr. 24. Tvrzení g) Myslíte si, že jste hodnocen / a objektivně (spravedlivě)?	66
Obr. 25. Tvrzení h) Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?	66
Obr. 26. Tvrzení a) Byli jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií?	67
Obr. 27. Tvrzení b) Styl vedení Vašeho přímého nadřízeného odpovídá Vaším potřebám.	67
Obr. 28. Tvrzení c) Častěji byste přivítal/a možnost spolupráce se zkušenějšími kolegy?	68
Obr. 29. Tvrzení d) Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje zaměstnancům o činnosti společnosti informace otevřeně a včas?	68
Obr. 30. Tvrzení e) Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?	69
Obr. 31. Tvrzení f) Víte co se ve společnosti děje a jaké jsou její dlouhodobé záměry?	69
Obr. 32. Tvrzení g) Vybavení Vašeho pracoviště (materiál, pracovní pomůcky) je na dobré úrovni?	69
Obr. 33. Tvrzení a) Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a?	71
Obr. 34. Tvrzení b) Probíhá ve společnosti hodnocení (zpětná vazba) mezi zaměstnanci a výkony, když jsou výkony dobré, neutrální nebo i špatné?	71
Obr. 35. Tvrzení c) Finanční ohodnocení za moji práci příznivě ovlivňuje moji výkonnost	71
Obr. 36. Tvrzení d) Zvýšení mzdy má pozitivní vliv na Vaši pracovní spokojenost	71
Obr. 37. Tvrzení e) Jestliže jsem při práci chválen/a, oceněn/a, pracuji s větší chutí	72
Obr. 38. Tvrzení f) Domníváte se, že za svoji práci nedostáváte odpovídající odměnu?	72

- Obr. 39. Tvrzení g) Myslíte si, že jste hodnocen / a objektivně (spravedlivě)? 73
- Obr. 40. Tvrzení h) Účastníte se společenských akcí, které pořádá vedení společnosti? 73
- Obr. 41. Tvrzení i) Benefity, poskytované zaměstnavatelem jsou nedostačující z
Vašeho pohledu? 73
- Obr. 42. Tvrzení j) Motivuje Vás systém odměňování k vyšším výkonům? 73
- Obr. 43. Tvrzení a) Častěji byste přivítal/a možnost spolupráce se zkušenějšími kolegy? 75
- Obr. 44. Tvrzení b) Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného? 75
- Obr. 45. Tvrzení c) Jste přesvědčeni, že ve firmě vládne atmosféra kamarádství,
družnosti a spolupráce? 76
- Obr. 46. Tvrzení d) Špatné vztahy na pracovišti mezi kolegy zhoršují můj pracovní
výkon. 76
- Obr. 47. Tvrzení e) Špatné mezilidské vztahy na pracovišti vedou k mé pracovní
nespokojenosti. 76
- Obr. 48. Tvrzení f) Komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti je
nevyhovující 76

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb	43
Tab. 2. Analýza SWOT	55
Tab. 3. Existuje ve společnosti dokument přehledně shrnující cíle a poslání společnosti? (Obr. 18)	64
Tab. 4. Přenášíte své zkušenosti na své spolupracovníky? (Obr. 19)	64
Tab. 5. Označil (a) byste komunikaci mezi zaměstnanci za vyhovující? (Obr. 20)	65
Tab. 6. Má dle Vašeho mínění firemní kultura vliv na úspěšnost Vaší firmy? (Obr. 21)	65
Tab. 7. Úspěchy firmy považujete i za své úspěchy. (Obr. 22)	65
Tab. 8. Domníváte se, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti nespravedlivě? (Obr. 23)	65
Tab. 9. Myslíte si, že máte ve společnosti možnost seberealizace a dalšího rozvoje? (Obr. 24)	66
Tab. 10. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti? (Obr. 25)	66
Tab. 11. Byli jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií? (Obr. 26)	68
Tab. 12. Styl vedení Vašeho přímého nadřízeného odpovídá Vaším potřebám. (Obr. 27)	68
Tab. 13. Nedodržování a záměrné porušování firemních norem (pravidel chování) je ze strany společnosti sankcionováno. (Obr. 28)	68
Tab. 14. Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje zaměstnancům o činnosti společnosti informace otevřeně a včas? (Obr. 29)	68
Tab. 15. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete? (Obr. 30)	69
Tab. 16. Víte co se ve společnosti děje a jaké jsou její dlouhodobé záměry? (Obr. 31)	69
Tab. 17. Vybavení Vašeho pracoviště (materiál, pracovní pomůcky) je na dobré úrovni? (Obr. 32)	69
Tab. 18. Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a? (Obr. 33)	71

Tab. 19. Probíhá ve společnosti hodnocení (zpětná vazba) mezi zaměstnanci a výkony, když jsou výkony dobré, neutrální nebo i špatné? (Obr. 34)	71
Tab. 20. Finanční ohodnocení za moji práci příznivě ovlivňuje moji výkonnost. (Obr. 35)	72
Tab. 21. Zvýšení mzdy má pozitivní vliv na Vaši pracovní spokojenost. (Obr. 36)	72
Tab. 22. Jestliže jsem při práci chválen/a, oceněn/a, pracuji s větší chutí. (Obr. 37)	72
Tab. 23. Domníváte se, že za svoji práci nedostáváte odpovídající odměnu? (Obr. 38)	72
Tab. 24. Myslíte si, že jste hodnocen / a objektivně (spravedlivě)? (Obr. 39)	73
Tab. 25. Účastníte se společenských akcí, které pořádá vedení společnosti? (Obr. 40)	73
Tab. 26. Benefity, poskytované zaměstnavatelem jsou nedostačující z Vašeho pohledu? (Obr. 41)	73
Tab. 27. Motivuje Vás systém odměňování k vyšším výkonům? (Obr. 42)	74
Tab. 28. Častěji byste přivítal/a možnost spolupráce se zkušenějšími kolegy? (Obr. 43)	75
Tab. 29. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného? (Obr. 44)	75
Tab. 30. Jste přesvědčeni, že ve firmě vládne atmosféra kamarádství, družnosti a spolupráce? (Obr. 45)	76
Tab. 31. Špatné vztahy na pracovišti mezi kolegy zhoršují můj pracovní výkon. (Obr. 46)	76
Tab. 32. Špatné mezilidské vztahy na pracovišti vedou k mé pracovní nespokojenosti. (Obr. 47)	76
Tab. 33. Komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti je nevyhovující. (Obr. 48)	77

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I** ZAŘAZENÍ TVRZENÍ PODLE HYPOTÉZ
- PŘÍLOHA P II** DOTAZNÍK
- PŘÍLOHA P III** PRAVIDLA OBLÉKÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ I & C Energo a.s.
(Dress Code)
- PŘÍLOHA P IV** SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

PŘÍLOHA P I: ZAŘAZENÍ TVRZENÍ PODLE HYPOTÉZ

1. Sociální klima je důležitou podmínkou pro dobré a efektivní fungování organizace.

Tvrzení k oblasti:

1.1 Firemní kultura společnosti je zaměřena na firemní cíle společnosti, na výkonnost zaměstnanců i na rozvíjení lidských zdrojů.

- Existuje ve společnosti dokument přehledně shrnující cíle a poslání společnosti?
- Přenášíte své zkušenosti na své spolupracovníky?
- Označil (a) byste komunikaci mezi zaměstnanci za vyhovující?
- Má dle Vašeho mínění firemní kultura vliv na úspěšnost Vaší firmy?
- Úspěchy firmy považujete i za své úspěchy.
- Domníváte se, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti nespravedlivě?
- Myslíte si, že máte ve společnosti možnost seberealizace a dalšího rozvoje?
- Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

Tvrzení k oblasti:

1.2 Prvky sociálního klima, jejich správné dodržování a užívání (hodnoty, normy, styl řízení) dávají správný směr rozvoji firemní kultury.

- Byli jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií?
- Styl vedení Vašeho přímého nadřízeného odpovídá Vaším potřebám.
- Nedodržování a záměrné porušování firemních norem (pravidel chování) je ze strany společnosti sankcionováno.
- Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje zaměstnancům o činnosti společnosti informace otevřeně a včas?
- Víte co se ve společnosti děje a jaké jsou její dlouhodobé záměry?
- Vybavení Vašeho pracoviště (materiál, pracovní pomůcky) je na dobré úrovni?
- Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

2. Sociální klima má vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Tvrzení k oblasti:

2.1 Motivace a hodnocení zaměstnanců, finanční i morální, pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkonnost, spokojenost a tím přispívají k pozitivnímu klimatu organizace.

- Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a?
- Probíhá ve společnosti hodnocení (zpětná vazba) mezi zaměstnanci a výkony, když jsou výkony dobré, neutrální nebo i špatné?
- Finanční ohodnocení za moji práci příznivě ovlivňuje moji výkonnost.
- Zvýšení mzdy má pozitivní vliv na Vaši pracovní spokojenost.
- Jestliže jsem při práci chválen/a, oceněn/a, pracuji s větší chutí.
- Domníváte se, že za svoji práci nedostáváte odpovídající odměnu?
- Myslíte si, že jste hodnocen/a objektivně (spravedlivě)?
- Účastníte se společenských akcí, které pořádá vedení společnosti?
- Benefity, poskytované zaměstnavatelem jsou nedostačující z Vašeho pohledu?
- Motivuje Vás systém odměňování k vyšším výkonům?

Tvrzení k oblasti

2.2 Interpersonální vztahy na pracovišti významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců i jejich vztah ke společnosti.

- Častěji byste přivítal/a možnost spolupráce se zkušenějšími kolegy?
- Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného?
- Jste přesvědčeni, že ve firmě vládne atmosféra kamarádství, družnosti a spolupráce?
- Špatné vztahy na pracovišti mezi kolegy zhoršují můj pracovní výkon.
- Špatné mezilidské vztahy na pracovišti vedou k mé pracovní nespokojenosti.
- Komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti je nevyhovující.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dobrý den,

dovoluji si Vás oslovit a požádat o laskavé a objektivní vyplnění dotazníku.

Studuji magisterské kombinované studium oboru Sociální pedagogika na IMS Brno. Dotazník je anonymní, všechny údaje budou využity pouze pro potřeby diplomové práce. Má dvě části. V první, obecné části, se odpovídá zatržením nejvhodnější alternativy symbolem „x“. Ve druhé části dotazníku se odpověď označí přeškrtnutím příslušného čísla, dle stupňování 1 - 5.

Za Váš čas a ochotu Vám velmi děkuji

Bc. Hana Plíšková

DOTAZNÍK – 1. část

Pohlaví:	žena	<input type="checkbox"/>	Vzdělání:	základní	<input type="checkbox"/>
	muž	<input type="checkbox"/>		střední vzdělání s výučním listem	<input type="checkbox"/>
				střední vzdělání s maturitou	<input type="checkbox"/>
				vyšší odborná škola	<input type="checkbox"/>
				vysokoškolské	<input type="checkbox"/>

Věk::	19 - 30	<input type="checkbox"/>			
	31 – 40	<input type="checkbox"/>			
	41 – 50	<input type="checkbox"/>			
	51 a více	<input type="checkbox"/>			

Jak dlouho pracujete ve společnosti I & C Energo?

<input type="checkbox"/>	do 1 roku
<input type="checkbox"/>	1 - 5 let
<input type="checkbox"/>	6 - 10 let
<input type="checkbox"/>	11 – 19 let

1. Existuje ve společnosti dokument přehledně shrnující cíle a poslání společnosti?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

2. Přenášíte své zkušenosti na své spolupracovníky?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

3. Označil (a) byste komunikaci mezi zaměstnanci za vyhovující?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

4. Byli jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

5. Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

6. Má dle Vašeho mínění firemní kultura vliv na úspěšnost Vaší firmy?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

7. Probíhá ve společnosti hodnocení (zpětná vazba) mezi zaměstnanci a výkony, když jsou výkony dobré, neutrální nebo i špatné?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

8. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

9. Nedodržování a záměrné porušování firemních norem (pravidel chování) je ze strany společnosti sankcionováno.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

10. Styl vedení Vašeho přímého nadřízeného odpovídá Vaším potřebám.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

11. Jste přesvědčeni, že ve firmě vládne atmosféra kamarádství, družnosti a spolupráce.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

12. Finanční ohodnocení za moji práci příznivě ovlivňuje moji výkonnost.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

13. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

14. Nedodržování a záměrné porušování firemních norem (pravidel chování) je ze strany společnosti sankcionováno.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

15. Styl vedení Vašeho přímého nadřízeného odpovídá Vaším potřebám.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

16. Jste přesvědčeni, že ve firmě vládne atmosféra kamarádství, družnosti a spolupráce.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

17. Finanční ohodnocení za moji práci příznivě ovlivňuje moji výkonnost.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

18. Úspěchy firmy považujete i za své úspěchy.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

19. Vybavení Vašeho pracoviště (materiál, pracovní pomůcky) je na dobré úrovni?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

20. Víte co se ve společnosti děje a jaké jsou její dlouhodobé záměry?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

21. Motivuje Vás systém odměňování k vyšším výkonům?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

22. Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje zaměstnancům o činnosti společnosti informace otevřeně a včas?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

23. Myslíte si, že máte ve společnosti možnost seberealizace a dalšího rozvoje?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

24. Špatné vztahy na pracovišti mezi kolegy zhoršují můj pracovní výkon.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

25. Benefity, poskytované zaměstnavatelem jsou nedostačující z Vašeho pohledu?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

26. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

27. Domníváte se, že za svoji práci nedostáváte odpovídající odměnu?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

28. Zvýšení mzdy má pozitivní vliv na Vaši pracovní spokojenost.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

29. Jestliže jsem při práci chválen/a, oceněn/a, pracuji s větší chutí.

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

30. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

31. Domníváte se, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti nespravedlivě?

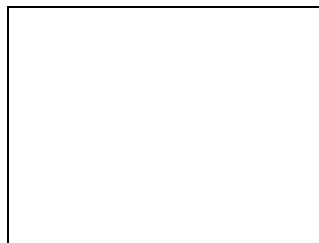
1. ANO 2. SPÍŠE ANO 3. SPÍŠE NE 4. NE 5. NEVÍM

PŘÍLOHA P III: PRAVIDLA OBLÉKÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ I & C Energo a.s.



Směrnice SM0405

Pravidla oblékání zaměstnanců I & C Energo a.s. (Dress Code)



Zpracoval:	Martin Nedoma, MBA Mgr. Hana Horynová	Asistent Generálního ředitele Vedoucí administrativního centra	
Ověřil:	Ing. Bořivoj Hejzlar	Finanční ředitel	
	Ing. Miluše Málková	Zástupce společnosti pro QHSE, garant 5	
Schválil:	Mgr. Jan Šafránek	Generální ředitel	

Platnost dokumentu od:	1.1.2012
Počet příloh:	0

Základní distribuce:

- všichni zaměstnanci

OBSAH:

1. ÚČEL	3
2. PLATNOST	3
3. POJMY, ZKRATKY, SYMBOLY	3
3.1. POJMY	3
3.2. ZKRATKY	3
4. PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI	4
4.1. VLASTNÍK PROCESU	4
4.2. MATICE ODPOVĚDNOSTI	4
4.3. PRAVOMOCI	4
5. SOUBOR PRAVIDEL OBLÉKÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ I & C ENERGO A.S. (DRESS CODE)	5
5.1. ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO JEDNOTLIVÝCH SKUPIN	5
5.2. DEFINICE STYLŮ OBLEČENÍ UŽÍVANÝCH VE SPOLEČNOSTI	5
5.2.1. FORMÁLNÍ STYL (BUSINESS STYLE)	5
5.2.2. NEFORMÁLNÍ STYL (CASUAL STYLE)	6
5.2.3. PRACOVNÍ OBLEČENÍ (WORKWEAR)	8
6. SOUVISEJÍCÍ LEGISLATIVA	10
6.1. INTERNÍ LEGISLATIVA	10
6.2. EXTERNÍ LEGISLATIVA	10

1. Účel:

Stanovení hlavních zásad a pravidel oblékání zaměstnanců I & C Energo a.s.

2. Platnost:

Dokument je závazný pro celou Společnost

3. Pojmy, zkratky, symboly:

3.1. Pojmy

Název	popis
Dress code	Soubor pravidel oblékání
Business Style	Formální styl
Casual Style	Neformální styl
Workwear	Pracovní oblečení
Společnost (organizace)	I & C Energo a.s.

3.2. Zkratky

GŘ	Generální ředitel
IS	Informační systém
ISM	Integrovaný systém managementu
OOPP	Osobní ochranné pracovní pomůcky

4. Pravomoci a odpovědnosti

4.1. Vlastník procesu

Garant pro oblast 10.

4.2. Matice odpovědnosti

Organizační jednotka/Funkce		GENERÁLNÍ ŘEDITEL	ŘEDITEL DIVIZE/ÚSEKU	VEDOUcí ODDĚLENÍ	PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ	PERSONALISTKA	ZAMĚSTNANEC						
		Č.	Činnost										
1.	Stanovení rozhodnutí	O	S										
2.	Kontrola dodržování rozhodnutí			I	O	S							
3.	Dodržování rozhodnutí						O						
4.	Přidělení OOPP			I	O								

Pozn.: O odpovídá

 S spolupracuje

 I je informován

4.3. Pravomoci

Pravomoci pracovníků jsou stanoveny organizačním a podpisovým řádem Společnosti. Ve sporných případech rozhoduje s konečnou platností generální ředitel.

5. SOUBOR PRAVIDEL OBLÉKÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ I & C ENERGO A.S. (DRESS CODE)

Ve Společnosti I & C Energo a.s. se zaměstnanci oblékají podle charakteru své práce nebo pracovního zařazení v rámci formálního stylu (Business Style), neformálního stylu (Casual Style) nebo používají pracovní oblečení (Workwear) poskytované Společností.

5.1. Zařazení zaměstnanců do jednotlivých skupin

- a) Ředitelé úseků/divizí a zaměstnanci, kteří přicházejí do kontaktu s obchodními partnery společnosti, jsou povinni nosit oblečení ve **formálním stylu (Business Style)**.
- b) Zaměstnanci, kteří jsou povinni podle své pracovní pozice, vykonávané činnosti nebo prostředí používat společností poskytnuté **pracovní oblečení (Workwear)** a ochranné pracovní pomůcky dle interní legislativy
- c) Všichni ostatní jsou povinni nosit **neformální styl (Casual Style)** resp. formální styl (Business Style) podle vykonávané činnosti

Vedoucí zaměstnanci kontrolují dodržování tohoto rozhodnutí, upozorňují podřízené na jeho porušení. Dodržování tohoto rozhodnutí může být jedním z kritérií pro nenárokové ohodnocení zaměstnance.

Výjimky ze zařazení

- a) V případě, že je pracovník dle charakteru pracovní náplně povinný oblékat Business Style a není v přímém kontaktu s klientem, může dle svého uvážení volit kategorii oděvu Casual.
- b) V případě, že setkání s klientem je neformálního charakteru, může pracovník s povinností oblékat Business Style volit oděv s ohledem na povahu setkání, nehledě na to, zda setkání probíhá v obvyklou pracovní dobu či mimo ni.
- c) V případě, že pracovník vykonává jinou práci, než odpovídá popisu jeho pracovní náplně, je povinen zvolit oděv příslušný k povaze práce.

5.2. Definice stylů oblečení užívaných ve Společnosti

5.2.1. Formální styl (Business Style)

Jedná se o elegantní a reprezentativní styl oblečení užívaný zaměstnanci I & C Energo a.s. pro denní nošení a při formálním obchodním styku s klienty společnosti nebo při prezentaci.

Příklady vhodného oblečení pro Business Style:



Příklady nevhodného oblečení pro Business Style:



Hlavní zásady oblékání pro ženy – Business Style:

- Kombinovatelný kostým nebo šaty v jednotném barevném a materiálovém provedení
- Sukně v délce ne kratší než mírně nad kolena
- Punčochové kalhoty nebo punčochy jsou podmínkou
- Barevně sladěné blůzy nebo košile
- Uzavřená dámská obuv volena s ohledem na roční období (lodičky, polobotky, vysoké boty)

Hlavní zásady oblékání pro muže – Business Style:

- Oblek - sako a kalhoty klasického střihu v jednotném barevném a materiálovém provedení
- Kravata (je podmínkou)
- Košile s dlouhým rukávem v odstínu ladícím k tónu obleku
- Klasická uzavřená obuv, vyšší ponožky v odstínu, který odpovídá barvě oděvu

Ve stylu Business není dovoleno užívat džínovinu a manšestr, není možný sportovní styl oblékání.

V tropických letních dnech je možné zvolit i ve stylu Business oblečení volnějšího střihu, podmínkou nejsou punčochové kalhoty a uzavřená obuv u žen.

5.2.2. Neformální styl (Casual Style)

Oděv méně formálního charakteru určený pro denní nošení.

Příklady vhodného oblečení pro Casual Style:



Příklady nevhodného oblečení pro Casual Style:



Hlavní zásady oblékání pro ženy – Casual Style:

- Sukně, šaty nebo kalhoty vhodného střihu, materiálu a barvy
- Barevně i střihově sladěné blůzy, košile, topy nebo pulovry
- Punčochové kalhoty nebo punčochy jsou doporučeny, ale nejsou povinnou součástí oděvu
- Dámská obuv volená s ohledem na roční období (lodičky, polobotky, vysoké boty). Výjimečně je možno zvolit elegantní páskové střevíce nebo střevíce s volnou patou

Hlavní zásady oblékání pro muže – Casual Style:

- Oblek může být volen i volnějšího střihu – jednotná barevná a materiálová kombinace není podmínkou

- Povoleny jsou dlouhé kalhoty volnějšího střihu
- Košile s dlouhým i krátkým rukávem klasického nebo sportovního střihu, polokošile, triko nebo pulovr vždy v barevném souladu s ostatním oblečením
- Sako a kravata jsou doporučeny, ale nejsou povinnou součástí oděvu
- Uzavřené nebo elegantní boty ve vhodném barevném odstínu. Výjimečně je možno zvolit elegantní pánské letní polobotky.

Ve stylu Casual není povoleno nosit roztrhanou, sepranou, obnošenou nebo výrazně zdobenou džínovinu.

Doporučení pro oba styly oblékání

- Veškeré části oděvu musí být čisté a upravené, barvy a materiály jsou voleny tak, aby vytvářely harmonický celek, střihy jsou střízlivé, decentní a vkusné
- Důraz je kladen na upravený zevnějšek (úprava vlasů, vousů a nehtů musí odpovídat požadovanému stylu odívání), doplňky jsou sladěné s oděvem barevně i typově

Co není vhodné pro oba styly oblékání

- Vyzývavé oblečení a doplňky – sukně nebo šaty kratší než mírně nad kolena, velké výstřihy, oblečení odhalující ramena nebo spodní část trupu, šortky, legíny,
- nepadnoucí oblečení,
- nevhodné materiály, barvy a vzory – imitace kůže a zvířecí srsti, lesklé a průsvitné materiály, výrazné nápisy a motivy (včetně reklamních), oblečení určené na sport,
- výrazné a nevkusné doplňky,
- Army/Cargo styl,
- sandály, domácí obuv,
- viditelné zdobení těla - piercing a tetování,
- výstřední účesy, neupravené vlasy a nehty.

5.2.3. Pracovní oblečení (Workwear)

Pracovní oděv určený pro dělnické a jiné profese poskytovaný zaměstnavatelem nebo zákazníkem - pravidla jsou stanovena v IS Společnosti

- Pracovní oděv, obuv a ochranné pracovní pomůcky jsou zaměstnanci přiděleny podle vyhodnocení rizik s ohledem na pracovní zařazení, vykonávanou činnost a pracoviště – odpovídá přímý nadřízený zaměstnanec (za nákup, skladování a výdej pracovního oblečení, OOPP, včetně evidence odpovídá úsek Nákup).
- Pracovní oděv - pracovní kalhoty s laclem nebo do pasu, triko s krátkým nebo dlouhým rukávem, bunda, pracovní plášť nebo vesta bez rukávů, pracovní obuv (viz seznam IS Helios – pořadač Katalog Pracovního vybavení)
- Podmínky a pravidla poskytování oděvů a ochranných pracovních pomůcek v kontrolovaném pásmu jaderných elektráren jsou stanoveny v IS Společnosti

Co není dovoleno při užívání pracovního oblečení:

- Upravovat pracovní oděv jinak, než jsou nezbytné úpravy velikosti.
- Párat rukávy nebo je zkracovat nad zápěstí
- Zkracovat délku kalhot na $\frac{3}{4}$ délky či na kraťasy

- Odstraňovat či zakrývat logo společnosti

Příklady pracovního oblečení poskytovaného zaměstnancům společnosti:

- Pracovní oblečení určené pro práce ve vnitřních prostorech a venku při příznivých teplotách



- Pracovní oblečení určené pro práce venku při nízkých teplotách



- Příklad poskytované pracovní obuvi



- Oblečení poskytované zákazníkem pro práce v chráněném pásmu JE



Pozn.: Zdroj fotografií: - www.halens.cz (styl formální a neformální), vlastní fotografie pořízené v rámci společnosti I&C Energo a.s. autoři: Leoš Košín, Jiřina Smejkalová (pracovní oblečení)

6. Související legislativa:

6.1. Interní legislativa

SM0001	„Příručka integrovaného systému managementu I & C Energo a.s.“
SM0201	„Organizační řád“
PS1811	„Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků a mycích, čisticích a desinfekčních prostředků“

Další legislativa v IS

6.2. Externí legislativa

ČEZ_ME_0411r011	„Poskytování OOPP, mycích, čisticích a desinfekčních prostředků v JE“
-----------------	---

Další legislativa v IS

PŘÍLOHA P IV: SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE



Sebehodnocení zaměstnance

Jméno a přímení hodnoceného		Osobní číslo	
Pracovní místo		Časové období	

Jak hodnotíte výsledky své práce za uplynulé období? Co se vám podařilo? Co se vám nepodařilo? V čem vidíte příčiny?

Jaká je vaše představa o odměně za vaši práci (peněžní i nepeněžní)?

Jak a kam chcete směřovat svoji perspektivu? Uvítal/a byste nějaké změny ve vaší profesní dráze a jaké?

Co by pro vás mohla společnost I & C Energo (divize, oddělení, dílna) udělat, abyste mohl/a dosahovat lepších pracovních výsledků?

V jakých oblastech byste se chtěl/a vzdělávat, abyste vyhověl/a rostoucím požadavkům na zastávané pracovní místo?

Jaké jsou vaše starosti, pochybnosti a obavy ve vztahu k Vašemu pracovnímu uplatnění?

Které vaše schopnosti a dovednosti nejsou v současnosti využity a proč?

Jaké si kladete cíle pro příští období?

Další poznámky, upřesnění

V, dne.....

.....
podpis hodnoceného