

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta
Katedra sociální pedagogiky

Motivace jako součást firemní kultury

Diplomová práce

Autor: Marek Sodoma
Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika
Vedoucí práce: PhDr. Josef Kasal, Ph.D.

Hradec Králové

2015

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Zadání Diplomové práce

Autor: **Marek Sodoma**

Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální pedagogika

Název závěrečné práce: **Motivace jako součást firemní kultury**

Název závěrečné práce AJ: Motivation as a part of the company culture

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Práce analyzuje a popisuje vztah motivace a firemní kultury ve firemních organizacích. Cílem práce je zjistit jak zaměstnanci a manažeři vybraných organizací vnímají firemní kulturu a práci s motivací. Kvalitativní výzkum formou řízeného rozhovoru a kvantitativní anketní šetření.

Garantující pracoviště: Katedra sociální pedagogiky, Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: Kasal Josef, PhDr. Ph.D.

Konzultant:

Oponent: Semrád Jiří, Doc. PhDr. CSc.

Datum zadání závěrečné práce: 7.1.2014

Datum odevzdání závěrečné práce: 6.3.2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedl jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne:

.....

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Josefu Kasalovi Ph.D. za skvělé odborné vedení a veškerou nápomoc při tvorbě bakalářské práce. Dále děkuji všem lidem, kteří byli ochotni se podílet na výzkumném šetření.

Anotace

SODOMA, Marek. *Motivace jako součást firemní kultury*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2015. 62 s. Diplomová práce.

Diplomová práce zkoumá oblast motivace a firemní kultury ve firemních organizacích. Zpočátku práce popisuje ekonomické chování člověka a pozvolna postupuje přes téma firemní kultury k motivaci. Nacházíme zde informace o fungování firemní kultury a jejím účelu, různé motivační teorie a působení motivace na pracovníky ve firmách a jejím významu. Práce hovoří o motivaci jako o součásti firemní kultury a dále o vztahu zaměstnanců a manažerů ke zkoumaným oblastem. Spatřujeme zde vztah sociální pedagogiky a zpracovávaného tématu a možné uplatnění sociálního pedagoga v oblasti motivace a firemních organizacích. Praktická část práce podává reálné informace o vlivu motivace a firemní kultury na zaměstnance, o posouzení důležitosti motivace a firemní kultury manažerem a celkové funkci zkoumaného tématu přímo ve vybraném podniku. Výstupem práce je shrnutí, jak zaměstnanci a manažeři vnímají firemní kulturu a motivaci, a jak by se mohl podnik stát více sociálním. Práce může sloužit jako vodítko pro manažery jiných podniků, kteří chtějí zjistit, jaký význam má motivace a firemní kultura v jejich organizacích, zda se potřebují více sociálně sebe-rozvíjet nebo zda potřebují ve svém podniku odborníky pro podporu a rozvoj personálních vztahů ve vztahu ke zkoumané problematice.

Klíčová slova: firma, kultura, motivace, organizace, práce, vzdělávání

Annotation

SODOMA, Marek. *Motivation as a part of the company culture*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2015. 62 pp. Diploma Thesis.

The diploma thesis is considering the sphere of the motivation and company culture in firms. At first the thesis describes a human's economic behaviour and then it slowly follows over the company culture to the motivation. There is information about the function of company culture, its purpose, some motivation theories, influence of firm workers and its meaning in the thesis. The thesis describes the motivation as a part of the company culture, then it describes the manager's and workers' attitude to considering sphere. We can see the relationship among the social pedagogy, processing theme and possible application of an social pedagogue in the company culture and motivation. The practical part of the thesis gives some real information about motivation and company culture influence of workers, about manager's survey of the motivation and company culture importance and about the whole function of considering theme in a chosen company to us. The thesis sums up how employees and managers feel the company culture and motivation, how could be a company more social. The thesis could help the managers of another companies to find out how important are motivation and company culture in their companies, if they need some social self-growth or if they need some experts for personalistic growth.

Keywords: company, culture, education, motivation, organisation, work.

Obsah

Úvod	8
1 Ekonomické chování člověka.....	9
1.1 Homo Economicus	10
1.2 Homo Ergaster	11
1.3 Způsob vnímání práce	12
2 Firemní kultura	16
2.1 Podstata organizace	18
2.2 Povaha organizační kultury	19
2.3 Úspěch a neúspěch firem a firemní kultura	22
3 Motivace jako aktivizující činitel	24
3.1 Motivační teorie v organizacích.....	26
3.2 Nástroje motivace v organizacích	33
4 Vztah sociální pedagogiky a motivace ve firemní kultuře.....	36
5 Výzkumné šetření – motivace jako součást firemní kultury	40
5.1 Vlastní rozhovory.....	45
5.2 Analýza výsledků výzkumných otázek	53
6 Závěr	56
Seznam použité literatury	59
Přílohy.....	62
Příloha A: Anketa	62

Úvod

Tématem diplomové práce je oblast motivace, jakožto jednoho z nejdůležitějších aktivačních prvků lidské práce a lidského úsilí, a to ve spojitosti se zaměstnáním člověka v různých společnostech, podnicích či ve státní sféře. Důvodem zvolení tématu Motivace jako součást firemní kultury bylo zjištění faktu, že mnoho podnikatelských organizací nepovažuje firemní kulturu a s ní spojenou motivaci pro své zaměstnance za důležitý prvek pro spolehlivější udržení organizace na trhu a dobré vztahy pracovníků uvnitř organizace. To ostatně určuje také její vnitřní personální soudržnost a v tomto ohledu je motivace důležitým faktorem. Motivace je dnes důležitým aktivátorem pracovních výkonů zaměstnanců v různých společnostech.

Cílem práce je, na základě studia odborné literatury, vymezit pojmy firemní kultura a pracovní motivace a posoudit vnímání firemní kultury a pracovní motivace zaměstnanci konkrétní firmy.

Práce má rovněž vyhodnotit, aby se příprava manažerů rozšířila o tzv. soft skills¹. Zda podniky potřebují vlastní sociálně či pedagogicky vzdělané pracovníky, kteří by uměli rozvíjet firemní kulturu, posuzovat vhodnost používané motivace nebo učit manažery používání vhodné motivace pro jejich zaměstnance.

Práce není zaměřena pouze na problematiku motivace pracovníků v našem podniku, ale mapuje motivaci člověka obecně.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitola má název Ekonomické chování člověka. Je zde rozpracován pohled do historie ekonomického smýšlení člověka v rámci jeho vývoje, chápání významu peněz a s tím spojené změny v psychickém chování člověka a dopady na jeho psychiku, změna hodnot a hodnotová orientace člověka jako individua a v rámci celé společnosti. Kapitola také pojednává o důvodech, proč člověk pracuje, co mu práce přináší a naopak ubírá. Toto je nezbytným předpokladem pro tvorbu následující hlavní kapitoly, která nese název Firemní kultura. Pojednává se zde o kultuře ve firmách a podnicích, která tvoří podstatnou funkční součást těchto nebo jim podobných institucí a také o podnikovém managementu a vztazích mezi firemními pracovníky a managementem. Jde o teoretický popis firemní kultury a její úlohy v organizaci vzhledem

¹ Soft skills = v překladu „měkké dovednosti“, jedna z manažerských kompetencí – např. komunikativnost, empatie, asertivita, také sociální dovednost v jednání s lidmi, řešit jejich sociální problémy

k pracovníkům a manažerům organizace. Třetí kapitola se nazývá Motivace jako aktivizující činitel. Tato kapitola se zabývá pojmem motivace, motivačními teoriemi a motivačními typy zaměstnanců, pocitem motivování či demotivování pracovníků. Je zde také rozpracován pohled manažera na motivaci svých zaměstnanců a na svoji motivaci, jaké prostředky používá pro zvyšování motivace pracovníků a jakou úlohu hraje motivace ve firemní kultuře. Poslední kapitola s názvem Vztah sociální pedagogiky a motivace ve firemní kultuře popisuje, jaké postavení může zaujímat sociální pedagogika vůči podniku, jaké by mohlo být uplatnění sociálního pedagoga na půdě firemních organizací nebo co mohou vlastně firemní organizace čerpat ze sociální pedagogiky.

Jednotlivé teoretické části práce se vždy určitým způsobem sbíhají ve společného jmenovatele, kterým je motivace.

Praktickou část tvoří vlastní výzkumné šetření, které probíhá kvalitativní formou. Jedná se o rozhovorovou metodu s manažerem a zaměstnanci vybraného podniku a podpůrnou metodu anketního šetření mezi dalšími manažery a pracovníky cizích organizací. Účelem práce je tedy zjistit, jaká je úroveň a způsob použití motivace ve vybrané organizaci a jak manažer a vybraní pracovníci vnímají firemní kulturu.

1 Ekonomické chování člověka

První kapitola má ekonomický podtext zaměřený na člověka a jeho ekonomické chování. Toto chování vychází z historie samotného člověka.

Nejprve se však zeptejme:

Co je člověk? Na tuto otázku je možné odpovědět několika způsoby. Například v naučných a výkladových slovnících, vycházejících od 17. století můžeme postupně najít tyto definice:

Člověk je bytost myslící

Je bytost mravně odpovědná

Je živočich, vyrábějící nástroje (“toolmaking animal”)

Je vědomá bytost – ví, že ví

Je tvor pracující

Je bytost *ekonomická*

Co se ale rozumí pod „ekonomickým chováním člověka?“ Ekonomickým chováním člověka rozumíme dle některých ekonomů zejména *práci, nakupování, spoření, poskytování darů, sázení, hry o peníze apod.* Takto dělí lidské ekonomické chování Angličan Stephen E. G. Lea ve své knize *Psychologie ekonomického chování*.

Ekonomické chování člověka zahrnuje vědní obor ekonomie. Tento vědní obor úzce spolupracuje také s jinými vědními obory, jako jsou např. matematika, sociologie, politologie, *psychologie*. Proto bychom mohli hovořit o ekonomické psychologii.

„Ekonomická psychologie představuje novou oblast psychologie, která se objevila na průsečíku dvou dobře rozvinutých akademických vědních oborů.“ (Lea, 1994, 53)

Vědními obory dle výše uvedené citace rozumíme ekonomii a psychologii.

„Cokoli se stane v ekonomii, je výsledkem chování nějakého jednotlivce. Celý běh ekonomického života je určován individuálními pohnutkami a preferencemi jednotlivců, kteří nakupují zboží, jež je na prodej, a využívají či prodávají svůj pracovní čas, aby se toto zboží mohlo vyrobit.“ (Lea, 1994, 205)

Definice člověka – člověk je *tvor pracující a bytost ekonomická* jsou náplní následujících částí této kapitoly. Představují vlastnosti, které tvoří hlavní smysl lidského života dnešní postmoderní doby.

1.1 Homo Economicus

Člověk žije na naší planetě již několik milionů let. V průběhu vývoje byl schopen skupinového soužití, komunikace, ovládnutí zbraní, válčení, rozvoje umění a v neposlední řadě obchodování.

Začaly vznikat první „ekonomické zákony.“ O nich samozřejmě tehdejší člověk neměl žádné ponětí. Postupně však začal zjišťovat, že směna hojně vyskytujících se nástrojů, oblečení a potravin za málo dostupné s jinými společenstvími je snadnější a užitečnější než si toto vymáhat válčením. Vybírat si snadněji dostupné cesty např. při hledání cesty k vodě. Lidé nabyli schopnost učit se a tím se rozvinula komunikace, vyráběli lepší nástroje.

Díky setkávání různých společenství lidí docházelo k prvním směnám zboží a rozvoji obchodu, specializaci člověka k výrobě určitého druhu zboží.

Další vývoj obchodu přináší vznik platidel (zlata, stříbra, později mincí) a přichází pojmy, které známe dnes – cena, nabídka, poptávka, konkurence, trh. Protože člověk věděl, že nemá smysl produkovat věci, o které není velký zájem, ale věci, které budou více poptávané. Poznal také, že je možné výrobky kopírovat, snižovat náročnost výroby apod. Takto začal smýšlet Homo Economicus – člověk ekonomický.

„Člověk ekonomický se na naší planetě objevil před desítkami a desítkami tisíc let, ekonomické zákony, podle kterých se po celá tisíciletí choval, však dokázali popsat první ekonomové prakticky až v 18., 19. a 20. století.“ (Euroekonom.cz [online]. [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/ekonomie-clanky.php?type=lekce1>)

Poprvé zde zmiňujeme tzv. ekonomické chování člověka. Proč hovoříme přímo o tomto druhu chování a komplexně o člověku ekonomickém, nám přesněji definuje Hubinková ve své knize Psychologie a sociologie ekonomického chování:

„Ekonomické aspekty chování můžeme vidět v jakémkoliv chování. Lidé ve svém chování maximalizují, tedy snaží se efektivně využít své omezené prostředky a čas. Pokud musí volit z několika variant, vždy vybírá tu, u níž očekává největší úspěch.“ (Hubinková, 2008, 68)

1.2 Homo Ergaster

Ve vývojovém žebříčku člověka spatřujeme označení Homo Ergaster, které znamená člověk pracující. Navážeme-li na zmíněnou definici člověka v jednom z výkladových slovníků 17. Století (viz úvod první kapitoly), rovněž se setkáme s člověkem jako s tvorem pracujícím.

Vysvětlení slova práce nám jazykově a historicky podává latina. Ta udává tři základní pojmy:

- 1) Labor = práce, námaha
- 2) Ars = činnost (řemeslnická, divadelní, hudební)
- 3) Opus = tvorba (architektonická, výtvarná, literární)

Modernějším členěním práce je tzv.

- 1) Manuální činnost – sem bychom mohli zahrnout pojem labor a část ars, tedy veškerá fyzicky, ručně vykonávaná činnost.

- 2) Duchovní činnost – část ars a opus. Jedná se o práci, kterou člověk nevykonává fyzicky, ale používá k ní své myšlenky, úvahy, nápady. Stěžejním orgánem, který umožňuje tento druh práce je lidský mozek.

V mnoha případech výkonu lidské práce se mohou oba druhy práce prolínat.

Práce však může také nastartovat ekonomický život a chování člověka, což nám udává poslední z definic o člověku ve výkladovém slovníku z první kapitoly. Tou se dostáváme k ekonomické podstatě lidského chování.

„Stěžejní částí ekonomického chování je práce, neboť umožňuje získání odměny z vnějšku, tedy peněz, které umožňují realizaci pomocných aktivit práce jako je nakupování, spoření, poskytování darů a pomoci druhým nebo naopak sázení či hry o peníze.“ (Hubinková, 2008, 13)

„Z psychologického hlediska je práce součástí řetězce pomocných aktivit, které tvoří páteř lidského ekonomického chování: práce jedince je odměněna penězi a peníze umožní realizovat pomocnou aktivitu, kterou je koupě. Práce je rozsáhlou a důležitou kategorií lidského chování.“ (Lea, 1994, 209)

Rymeš a kol. zmiňuje termín pracovní jednání: *„Pracovní jednání je specifický druh aktivity člověka, přičemž jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Přitom pracovní jednání neznamená pouze dosahování výkonu a plnění úkolu, ale zahrnuje také sociální interakce, jimiž pracovník projevuje a vytváří svůj vztah k členům týmu, ke svým nadřízeným a organizaci.“* (Rymeš a kol., 2003, 106)

Z uvedené citace Rymeše naopak vyplývá, že práce či pracovní jednání je činnost, která přináší jedinci určitý druh uspokojení a zapadá tak do systému hierarchie potřeb, kterou popisuje A. Maslow.

1.3 Způsob vnímání práce

Člověk může považovat práci za běžnou součást nebo smysl svého života, za nutnost přežití, které mu umožní *finanční* odměna za vykonanou práci.

Stephen E. G. Lea jmenuje jednotlivé důvody, proč lidé pracují:

Práce je instrumentální – ať se jedná o placenou práci či neplacenou (např. v domácnosti), je pro člověka užitečná.

Práce jako potěšení – člověka těší pracovní činnosti, náplň

Práce jako seberealizace – „lidé vyhledávají takovou práci, která nejuplněji jejich schopností a zájmů.“ (Lea, 1994, 214)

Výše uvedené tvrzení však v dnešní době pozbývá platnosti, jelikož mnoho lidí je donuceno vnějšími okolnostmi vybrat si jakoukoliv práci, kterou jsou schopni vykonávat, aby uživilí sebe i své rodiny.

Práce jako sociální instituce – práce slouží pro uspokojení lidských sociálních potřeb. Může být ve společnosti jiných lidí, být předmětem vzájemných interakcí apod.

Lidská práce se povětšinou odehrává buď individuálně, to znamená, že člověk pracuje sám za sebe, mimo jakoukoliv organizaci anebo bývá součástí organizace. V každém případě jde o individuální vnímání práce každého člověka, které určitým způsobem vychází jak ze způsobu uspokojování lidských potřeb, tak z nastavení podmínek ve světě práce (tedy v organizacích) a schopnosti člověka přizpůsobit se oněm podmínkám.

Mnoho lidí může z vlastní zkušenosti jistotně konstatovat, že nastavené pracovní podmínky v podnicích, v nichž jsou zaměstnání, bývají často nezvladatelné. Firmy pojmají své pracovníky velice plošně a vnucují svým pracovníkům pocit, že jsou jednoduše a rychle nahraditelní. V těchto organizacích tak lidé mívají problém s adaptací na nastolené podmínky a práci vnímají jako nutnost.

Na druhou stranu existují organizace, které nabízí příjemnější podmínky a člověka zde práce může uspokojovat, podněcovat ho k lepším pracovním výkonům, rozvíjet ho.

Oba případy pak spojuje pojem motivace. V prvním případě tak negativní pracovní podmínky působí spíše demotivujícím charakterem a člověk se spíše smiřuje se svým životním údělem, kterým je práce. Pracovat, aby žil nebo spíše přežil.

Karl Marx se ve svých pracích zabýval tematikou odcizení práce. To ve svých teoriích charakterizuje tak, že práce je člověku přímo vnucována a on pak ztrácí možnost svobodné volby v pracovní činnosti. V jiném případě spočívá odcizení práce ve zprostředkovaném smyslu práce pro člověka. Ten je poněkud zúžený a vnucuje pracovníkovi fakt, že za práci dostane mzdu, která naplní prostředky pro jeho život. V neposlední řadě dochází při odcizení práce také ke zničení mezilidských vztahů ať v zaměstnání nebo jiném společenském životě.

Druhý případ ukazuje pozitivní pracovní prostředí, které je bezpochyby motivačního charakteru pro pracovníky. Zde nemůžeme tvrdit, že člověk pracuje, aby žil či přežil, ale pracuje, protože mu práce přináší uspokojení.

Nesporným faktem zůstává, že bohužel každé zaměstnání není tak zajímavé, aby ho člověk vykonával s nadšením.

Způsob vnímání práce vychází z životního stylu.

Životní styl zahrnuje způsob života člověka. Jedná se o každodenní žití, interakce, komunikace s jednotlivými lidmi, také každodenní práci, způsob trávení volného času, zábavu. Na životní styl člověka má vliv okolní prostředí, ekonomika společnosti, tradice.

Způsob práce můžeme rozdělit na aktivizující a hédonistický. Dle Kubátové znamená aktivizmus to, že *„jednotlivec se nepřizpůsobuje společenským podmínkám a kulturním hodnotám pasívně, nýbrž aktivně.“* (Kubátová, 2010, 41)

Kulturní hodnoty jako např. svoboda, demokracie a spravedlnost nenabízí dle Kubátové konkrétní pravidla a návody k jednání – ty musí být členy společnosti aktivně vytvářeny. Jedná se poněkud o americký způsob vyjádření a vymezení hodnot, s čímž souvisí i styl vnímání práce. V Americe bývají lidé více spokojeni se svou prací, jsou více zodpovědní a samostatní. Z mnohých amerických filmů můžeme pozorovat, že lidé často bývají hrdí na vykonávanou práci a to i v případech, že druh vykonávané práce je méně atraktivní.

Naopak hédonistické pojetí znamená, že práce je založena na potřebě, nutnosti. Práce je brána jako *„hodnota a v tomto případě pak ustupuje do pozadí uspokojení vlastních přání, oddanost podniku, orientace na pracovní kariéru pracovníků. Člověk má pracovat jako svědomitý pracovník, ve volném čase jako nevázaný prostopášník. Odtud pak není daleko k myšlence, že práce je nuda, otrava a naprosto nehodnotná činnost.“* (Kubátová, 2010, 43)

Proč by tedy měl pracovník hédonistického pojetí práce konat svoji práci s oddaností, hrdostí, s nadšením. Jemu jde hlavně o to, aby nemusel tvrdě pracovat a věnovat činnosti velké úsilí a naopak aby získal co nejvíce peněz. Hédonistické pojetí převládá v Evropě.

Citace Kubátové uvádí přímé vysvětlení rozdílu mezi evropským a americkým přístupem k práci:

„Spojené státy jsou měšťanskou (buržoazní) společností, která na rozdíl od Evropy nevyrostla na základech feudalismu a postfeudálních hodnot. Zatímco evropské postfeudální

společnosti kladly důraz na jasně rozvrstvený společenský žebříček, Američané kladli větší důraz na zajištění individuální mobility a možnosti osobního úspěchu.“ (Kubátová, 2010, 35)

Mnoho zahraničních firem se snaží, aby jejich zaměstnanci považovali práci za běžnou součást lidského života a proto se snaží vytvořit odpovídající podmínky. Dobrým příkladem by mohla být školení, jež by měla podněcovat zaměstnance podniku k lepšímu výkonu a která by měla navodit pocit potřeby zaměstnance a snažit se o jeho spokojenost. Tato školení mohou mít např. relaxační formu, formu různých seancí a diskuzí pracovníků, kteří tak mají příležitost vyjádřit své myšlenky, názory, pocity. Zahraniční firmy se rovněž snaží se svými zaměstnanci komunikovat, zjišťovat jejich problémy či potřeby a to především na humánní úrovni. Působí zde dokonce firemní psychologové, kteří zabezpečují lepší vyrovnanost pracovníků nebo naopak odhalují možné změny v pracovním nasazení zaměstnanců, které mohou ovlivnit funkci firmy.

Naproti tomu mnoho českých firem tyto možnosti svým pracovníkům nenabízí. Pověstinou považují své zaměstnance za stroje, které musí odvést zadanou práci a zpravidla se nestarají o lidský potenciál. Tím pádem může docházet ke zhoršení funkce společnosti, personálním problémům apod. V mnoha českých firmách chybí humánnější přístup k zaměstnancům a to je ona odlišnost v následném pojetí práce v životě člověka.

Pracovní podmínky ovlivňují společenské systémy.

Pojmem systém se zabývali zejména sociologové Talcott Parsons a Niklas Luhman. Systém všeobecně udává určité uspořádání společnosti a schopnost funkce oné společnosti včetně jejích prvků. Udává určitý řád. Můžeme říci, že systém dnešní doby (vztahujeme-li toto na lidskou práci) je velice plošný a z většiny případů člověka ničí. Důvod je zřejmý – dnešní svět, firmy a organizace jsou orientovány hlavně na výkonnost, na vzájemnou soutěživost a veškerou svou vahou působí na člověka, který zajišťuje výhru nebo prohru organizace. Luhman vystihuje toto dění takto:

„Institucionalizace a technologizace společnosti vede k určitému stupni mravní lhostejnosti – člověk se musí podřizovat vnějším regulátorům, zákonům i tam, kde to odporuje jeho vnitřním přesvědčení“. (Mucha, 2007, 290)

Lidé skutečně přímo podléhají tlaku organizace, ztrácí pocit klidu, spokojenosti a z velké části pocit své důležitosti. Ztrácí motivaci k lepšímu výkonu. Často z těchto důvodů lidé organizace nebo systém a jeho řád opouští.

Způsob vnímání práce a jejích výsledků ve firmách je spojen také s komunikací a vytvářením příznivého pracovního prostředí v organizaci. Důležitým prvkem je jazyk, který vytváří kvalitu a styl porozumění nebo naopak neporozumění a mnohdy nedorozumění.

Shrneme-li poznatky o vnímání práce člověkem, zjistíme, že práce je pro člověka momentálně nejsilnější motivací. Práce udává člověku identitu, udává mu životní dráhu, smysl života.

„Zaměstnání určuje i společenský vzestup a naopak nezaměstnanost je nejen ztráta současného statusu, ale i budoucích možných postavení.“ (Hubinková, 2008, 69)

2 Firemní kultura

Druhá kapitola se zabývá pohledem na firmy, společnosti, organizace a jejich vnitřní funkce s vlivem na člověka, jenž je hlavní součástí každé organizace. V této části práce jsou v první řadě rozpracovány samotné pojmy *firma, organizace, společnost, kultura a firemní kultura*. Dále jsou zde zmíněny různé teoretické přístupy organizací k člověku jako pracovníku organizace, reakce a uzpůsobení člověka dané firemní kultuře. V závěru kapitola popisuje, jak vypadá dobře fungující firemní kultura nebo naopak, jak vypadá a působí špatně fungující kultura, a jak se vše projevuje na zaměstnancích uvnitř organizace.

Abychom pochopili problematiku firemní kultury, vysvětlíme si výše uvedené pojmy.

Pojem společnost.

Jak říkají některé teorie, společnost je uskupení velkého počtu lidí, kteří mají mezi sebou určité vazby a vytváří vlastní kulturu.

Sociolog Keller říká, že *„společnost je souhrn individuí jednajících s ohledem na jednání druhých, a to v určitém historickém, prostorovém, kulturním a sociálním kontextu, jehož parametry mohou svým jednáním ovlivňovat jen částečně.“* (Keller, 2005, 11)

Toto Kellerovo vysvětlení bychom mohli považovat za přímé a jednoduché vysvětlení pojmu. Existují ovšem i jiné teorie a výklady společnosti od dalších významných sociologů jako jsou například Herbert Spencer, Ferdinand Tönnies, Max Weber nebo Emile Durkheim.

Každá společnost je určitým způsobem organizována.

Pojem organizace.

Existuje více pohledů pro vysvětlení pojmu *organizace*.

Organizace bývá často jednoduše označována jako uskupení menšího či většího počtu lidí, kteří mají mezi sebou také určité vazby, ale kteří na rozdíl od společnosti sledují určitý cíl.

Keller říká, že *„organizace lze definovat jako uměle ustavený sociální útvar vybavený normativními procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů.“* (Keller, 2010, 10)

„Idea organizace vznikla z faktu, že jedinec sám není schopen realizovat všechny své potřeby a přání. Když lidé spojí své síly, zjistí, že mohou dokázat více, než by dokázal každý sám.“ (Edgar, 1965, 13)

Principiálně dochází v organizaci k:

- vzájemné pomoci a koordinaci
- dosahování společných cílů
- dělbě práce
- hierarchii autority

pojem firma.

Ekvivalentním pojmem pojmu firma je podnik. *„Podnik je v obchodním zákoníku definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty náležející podnikateli, které slouží nebo mají sloužit k provozu podniku.“* (Synek, 2000, 9)

Jako anglické vyjádření pro pojmy firma či podnik můžeme použít výrazy *firm* či *company*.

Pojem kultura.

Dle výkladového sociologického slovníku označuje kultura všeobecně *„specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.“* (Jandourek, 1996, 547)

Existuje řada přímějších definic pojmu kultura z různých pohledů vědních oborů. Kraus říká, že „*pojem kultura bývá nejčastěji vnímán jako komplex výtvorů lidské civilizace (materiálních a duchovních), ale zahrnuje i projevy chování – vzorce chování, zvyklosti, symboly, rituály, předávané zkušenosti apod.*“ (Kraus, 2008, 157)

Velice zajímavý a zjednodušený náhled podává Lukášová a kol.: „*Kultura je abstraktní koncept, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami.*“ (Lukášová a kol., 2004, 17-18)

Anglický ekvivalent pojmu kultura je téměř shodné slovo *culture*.

2.1 Podstata organizace

Sociolog Keller ve své knize Sociologie organizace a byrokracie uvádí, že dle Taylora, Fayola a Webera „*organizace fungují neúčinněji tehdy, podaří-li se jim přeměnit lidský faktor ve zcela zautomatizovaný nástroj plnící příkazy přicházející z řídicího centra.*“

Jiní teoretikové organizace podobně poukazují na nejlepší účinnost organizace, a to tak, že „*ideálem je připodobnit řadového pracovníka co nejvíce výkonnému stroji a pracovníka řídicího spolehlivému počítači schopnému nalézat jedině správná řešení sebesložitějších úloh.*“ (Keller, 2010, 77)

Z uvedených citací vyplývá, že podstatou organizací je zřejmě degradace člověka jako součást společnosti na pouhý nástroj organizace. Aby společnosti sloužil co možná nejlépe a ztratil tak svoji lidskost. Tyto teorie by měly být však minulostí, avšak i v době 21. století se vyskytují společnosti, které podobný styl praktikují na své zaměstnance. Lepší podstata organizace by měla spočívat ve vedení a organizování svých činností a lidského faktoru, kterým disponuje. Organizace by měla přímo „organizovat“, systematizovat své pracovníky pro vzájemnou spolupráci a efektivitu. Jako důkaz můžeme použít přímo z historie organizace a managementu jako řízení podniku. Jde o systémový přístup, synergii. Již zde vznikla teorie, že $1 + 1 > 2$. Znamená to, že organizace, tým jsou sestaveny z několika lidí a spolupráce týmu je silnější a efektivnější, než kdyby každý člověk pracoval zvlášť. Výsledek týmu je tedy více, než výsledek jeho částí. Důležitá je spolupráce všech členů v organizaci, která by mohla být také jedním z prvků motivace. Motivace pak zvyšuje výkonnost pracovníků.

Paradoxem je, že 21. století je dobou globalizace, kdy celý svět je propojen a to jak funkčně technologicky, tak vzdálenostně. Globální znamená celosvětový, hromadný, pro všechna společenství a společnosti. Avšak sociolog Lipovetsky charakterizuje globalizaci vysokou formou individualismu a personalizace. To znamená, že lidé vystupují spíše sami za sebe, nemají tendence ke spolupráci, družení. Podstatnou roli zde hraje také forma narcizmu – zalíbení sama sebe, zahledění do sebe sama. Toto se mimo jiné projevuje také v soudržnosti rodin, kdy z demografického hlediska dochází stále častěji k rozvodům, vzniku neúplných rodin. Nebo také nižší tendencí k zakládání rodin, kdy spolu lidé žijí ve vztahu druh a družka v nemanželském soužití, či žijí odděleně.

Přirovnáme-li pak funkci individualizace k organizaci, organizace se musí snažit o stmelení lidí, aby mohlo docházet k lepší koordinaci a funkci. Proto by měla každá organizace, firma, společnost nastolovat a rozvíjet svoji organizační kulturu, která bude mít snahu o ztotožnění pracovníků se společností a zabrání jim tak procesu individualizace uvnitř podniku.

Smyslem a podstatou organizací je také dosahování cílů. U podnikatelských organizací je hlavním cílem dosažení maximálního zisku, u nepodnikatelských pak například dosažení prestiže, ocenění a maximální spokojenosti klientů. Jak ale organizace bude dosahovat nejlepších cílů? Hlavním nástrojem je lidský potenciál uvnitř společností. Aby lidé mohli dosáhnout nejlepších cílů, musí jim společnost zajistit vhodné podmínky, prostředí – co možná nejideálnější prostředí, které bude na pracovníky působit pozitivně. To pak v lidech vzbudí určitou formu motivace a jsou tak odhodláni dojít do úplného cíle, který je jim společností vytyčen.

Firmy a organizace by měly tedy existovat také proto, aby plnily funkci uspokojení svých členů během dosahování svých cílů. Díky motivaci pracovníků dosáhnou toho, co potřebují. Uspokojí nejen své potřeby, ale také potřeby svých zaměstnanců.

2.2 Povaha organizační kultury

...“Na organizační úrovni se o ní nováčci dozvědí prostřednictvím procesu zespolečenštění, včetně školení a manažerských zásahů...“ (Brooks, 2003, 218)

Pojem organizační kultura se objevil v americkém prostředí firem a organizací na přelomu šedesátých a sedmdesátých let minulého století. Důvodem byl nástup japonských firem do podnikatelského prostředí a jejich novodobý způsob řízení a organizace, které byly zaměřeny na efektivnost a výkonnost. Za těchto aspektů mohly organizace dosahovat určitých úspěchů.

Existuje mnoho teorií, které vymezují organizační kulturu. Jejich shrnutí nám podává Lukašová:

„Organizační kulturu lze chápat jako:

- *Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,*
- *Které jsou sdíleny v rámci organizace,*
- *Které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. (Lukašová a spol., 2004, 22)*

Z výše uvedené charakteristiky organizační kultury vyplývá, že jakákoliv organizace by měla disponovat vlastními předpoklady, hodnotami, normami, jelikož tímto může formovat své vlastní pracovníky. Výrazným prvkem, který v charakteristice Lukašové nevidíme, je také motivace. Forma motivace má bezpochyby značný vliv na myšlení a cítění pracovníků v organizaci.

Můžeme konstatovat, že organizace je nástroj, který používají její manažeři k dosahování vytyčených cílů. Tento nástroj je složen z několika částí, jako jsou firemní hodnoty, normy, samotní pracovníci a jejich vztahy v rámci organizace. Tyto části tvoří „obal“, který můžeme nazvat firemní kulturou.

Některé organizace, které mají za úkol pomáhat a slouží k dobrému účelu, jsou založeny na altruismu a solidaritě.

„Altruismus se projevuje myšlením, cítěním a jednáním, které bere ohled na ostatní lidi.“ (Hartl, 2000, 32)

Pojmem altruismus se zabýval již v první polovině devatenáctého století August Comte, který je také označován za zakladatele oboru sociologie. Altruismus je dle Comta a také dle dnešních sociologů spojován s motivací. Altruistické chování je sociální chování orientované na nesobeckou pomoc druhým. V organizaci a organizační kultuře jsou pracovníci kolektivně (nikoliv sobecky či egoisticky) motivováni k tomu, aby dosáhla zadaných cílů. Tím

dochází s uspokojení manažerů firmy, protože firma prosperuje a nadále konkuruje. V tomto ohledu však altruismus postrádá svůj smysl.

Jiným způsobem kolektivního jednání, s kterým můžeme firemní kulturu srovnat, je solidarita. Autorem pojmu solidarita je sociolog Émile Dürkheim. Solidarita představuje soudržnost jedinců či menších útvarů v rámci celku za silného kolektivního vědomí. V tomto případě se manažeři firem snaží o funkci organizace jako celku za podpory organizační kultury pro dosažení svých cílů. V tomto ohledu se solidarita od altruismu může odlišovat.

Je možné, aby byla firemní kultura obsažena v každé organizaci? Na začátku kapitoly bylo řečeno, že firemní kultura se začala rozvíjet historicky s nástupem japonských firem do podnikatelského prostředí, aby tak mohly konkurovat americkým firmám. Jednalo se zejména o organizace působící v automobilovém, telekomunikačním či potravinářském průmyslu. Je tedy zřejmé, že firemní kultura se musela vyvíjet ve větších organizacích, které čítaly desítky, stovky či tisíce zaměstnanců. V organizacích, které čítají několik zaměstnanců, se firemní kultura ve větším rozsahu převážně neutváří. Může se jednat nanejvýš o logo společnosti. V tomto případě by pak firemní kultura postrádala svůj smysl – manažer či majitel je spíše orientován při malé velikosti organizace na její prosperitu.

Firemní kultura se musí určitým způsobem projevovat, obsahovat prvky a dále musí odněkud vycházet, být někým formulována, nastavena.

V prvním případě se ptáme, jaké jsou prvky či projevy firemní kultury?

„Každá podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin reprezentovaných symboly, pravidly jednání a základními životními představami.“ (Truneček, 1997, 106)

Symboly – jedná se o zřetelně viditelné prvky, které hlavně reprezentují podnikovou kulturu navenek. K symbolům můžeme zahrnout například logo společnosti, jednotné oblečení, styl pracovního zázemí a podmínek apod.

Pravidla jednání – zde se jedná o částečně pozorovatelné prvky navenek organizace. Patří sem například vymezení odpovědností a pravomocí zaměstnanců, uplatňovaný styl řízení apod.

Základní životní představy – tyto prvky jsou navenek téměř nepozorovatelné.

Ve druhém případě se ptáme, kdo je jejím nositelem? Na klíčovém místě stojí majitelé společností a jejich manažeři. Ti se podílejí na rozvoji kultury organizace.

Umlaufová ve své publikaci udává:

„Manažeři jsou těmi, kdo svými postoji a názory mají nejcitelnější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kdo jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi.“
(Umlaufová, 1993, 105)

„Management je umění motivovat spolupracovníky k maximálnímu využití vlastního potenciálu a takovým výkonům, které umožňují dosahování předem stanovených firemních cílů s využitím dostupných zdrojů. Hlavní úlohou manažera je vytvářet pro své spolupracovníky takové podmínky, které jim umožní plnit svěřené úkoly dle předem dohodnutých parametrů a dosahovat naplánovaných firemních cílů.“

(Společnost pro management a leadership [online]. © 2012 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.spml.cz/clanky-media/definice-managementu>)

Jak již bylo uvedeno, kultura v organizaci nevzniká sama od sebe, ale je nastavena od samého počátku funkce podniku manažerem. Manažerem je vlastně kdokoliv, kdo řídí organizaci nebo se na řízení organizace podílí. Pojem pochází z anglického *manage* = *řídít*. Záleží ovšem na schopnostech a typu člověka jako manažera. Jeho vlastnosti a schopnosti vytváří při založení organizace vstupní atmosféru uvnitř podniku a udávají tak možný charakter kultury celého podniku. Aby byla kultura určitého podniku pozitivní, je nutné, aby se manažeři vzdělávali a cvičili v tom, co tvoří a udává firemní kultura. Mluvíme zde o rozvíjení hodnot, postojů, představ. O zlepšování a zdokonalování komunikace, empatie, vlastního řízení, sebevzdělávání.

2.3 Úspěch a neúspěch firem a firemní kultura

Shrneme-li dosud zmíněné, na prvním místě stojí organizace či firma jako systém. Tento systém je organizován manažery, kteří vytvoří vnitřní prostředí organizace – firemní kulturu. Firemní kultura pak působí jako ucelený a jednotný systém pro ostatní podřízené pracovníky společnosti a musí na ně působit jako motivační systém prvků. Pracovníci pak mají v podvědomí, že je o ně dobře postaráno, jejich činnost má smysl a cítí se spokojeně a naplnění motivací pak vytváří potřebné hodnoty, které slouží ku prospěchu společnosti. Manažeři dohlíží na jejich činnost a podle potřeb upravují organizační kulturu a tím ovlivňují

další úspěchy a postupy firmy. V tomto případě pak otevírá firemní kultura dveře novým schopným pracovníkům, kteří jsou ochotni pracovat i za nižší mzdu než v předchozím zaměstnání jen proto, že v této firmě jsou dobré pracovní podmínky. Stávající zaměstnanci mají rovněž jasnější představu o tom, co mohou od firmy očekávat – například v pochybení při plnění pracovního úkolu, při dlouhodobější nemoci apod. Tímto bychom mohli nazvat firemní kulturu jako úspěšnou a taková by měla firemní kultura být. Čím lepší je firemní kultura, tím úspěšnější musí být firma.

Aby byla organizace úspěšná, mohli bychom firemní kulturu charakterizovat například takto:

- *„Zaměstnanci respektují své manažery a naopak*
- *Ve firmě panuje otevřenost a dobrá vzájemná komunikace*
- *Problémy se řeší společně se zaměstnanci*
- *Zaměstnanci se cítí spoluzodpovědní za úspěch*
- *Panuje rovnováha mezi pracovním a soukromým životem“*

(Openn.cz [online]. [cit. 2014-09-29]. Dostupné z: http://www.openn.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/29/cz)

Firmy a podniky mají různou úroveň firemní kultury. Ty, jejichž firemní kultura je rozvinutější, se také vyznačují těmito prvky:

Vzděláváním zaměstnanců. Příkladem může být podniková výuka cizích jazyků v případě, že společnost spolupracuje se zahraničními společnostmi. Při kontaktu se zahraničím musí pracovníci používat cizí jazyk. Ne vždy však pracovníci na svých pozicích ovládají daný jazyk nebo ho neovládají dobře. V tomto případě pak může podnik nabídnout svým zaměstnancům vnitrofiremní výuku cizího jazyka za pomoci externích vzdělávacích institutů. Zpravidla bývá výuka jazyka dotována zaměstnavatelem. Dalším příkladem vzdělávání mohou být různá vnitropodniková školení v rámci nabízeného produktu nebo různá obchodní či komunikační školení, pokud se zaměstnanci dostávají často do styku s jinými firmami či obchodníky a je nutné prokázat komunikativní dovednost. Vzdělávání ve firmách může být dobrým motivačním prvkem, pokud je dobře propracována a kontrolována forma výuky a jsou sledovány výstupy. Jedná se o jistou investici do pracovníka, která by měla být zúročena při plnění pracovních úkolů.

Dostatečné odměňování dobrých výkonů. Dobrý manažer by si měl všimnout výsledků odváděných úkolů pracovníky firmy. Zejména by měl sledovat a následně dostatečně ohodnotit pracovníky, kteří podávají výborné pracovní výkony, tj. posunují firmu vpřed a zkvalitňují její činnost i stabilitu.

Vnímání a udržování dobrých pracovních vztahů. Můžeme konstatovat, že toto je nejdůležitější bod a prvek, který udržuje firemní kulturu na dobré úrovni a může být také zásadním prvkem úspěšné firmy. Vztahy zaměstnanců na pracovišti utváří komplexně pracovní atmosféru. Jedině dobrá a klidná pracovní atmosféra umožní kvalitní provádění pracovních úkolů a udržuje dobrý výkon a prosperitu firmy.

V případě, že firma přestává být výkonná, málo prosperuje či ztrácí na kvalitě, měli by její manažeři hledat okamžitě příčinu. Ta může být obsažena nejen například v obchodní strategii, použití technologie apod., ale také ve špatné firemní kultuře. Jak bylo zmíněno výše, mohl by selhat nejdůležitější prvek dobré firemní kultury a to vztahy mezi zaměstnanci společnosti. Jakmile se vztahy zhorší, tzn., že se k sobě začnou pracovníci chovat negativně, mohou také negativně komunikovat a udržovat negativní vztahy s klienty či zákazníky, se kterými společnost obchoduje. Může to být i prostá neschopnost komunikace či udržení dobrého vztahu uvnitř společnosti, což se projeví stejným způsobem při jednání s jinými společnostmi. To by měli manažeři dobře sledovat a pravidelně kontrolovat.

3 Motivace jako aktivizující činitel

V předchozí kapitole jsme mohli zaznamenat náznaky motivace, které se vázaly k působení firemní kultury. Zejména se jednalo o činnost pracovníků v organizacích pod vedoucí manažerskou složkou.

V této kapitole bychom objasnili, co znamená pojem motivace, v čem spočívá a jak se projevuje. Jelikož je práce zaměřena na firmy a organizace, bude motivace diskutována zejména z organizačního hlediska a jako působící činitel na pracovníky uvnitř firem.

Motivace spočívá v hybné síle. To nám popisuje následující citace:

„Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat.“ (Adair, 2004, 14)

Jiné, podobné vysvětlení pojmu motivace nám říká:

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.“ (Základní pojmy motivace. Vedeme.cz [online]. [cit. 2014-05-31]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>)

Protože motivace v sobě zahrnuje určitou energičnost, podle výše uvedené citace se jedná o hnací sílu, vedoucí k aktivizaci člověka k dosažení určitého cíle. Mluvíme o tzv. dynamice motivace. Dynamika je proces motivace. Motivace v sobě obsahuje také odhodlanost. Oba tyto prvky jsou *„prvním, co hledají zaměstnavatelé, když si vybírají své zaměstnance.“* (Adair, 2004, 15)

Motivaci zmiňuje již na přelomu 19. a 20. století rakouský psycholog Alfred Adler, který úzce spolupracoval s další historicky známou osobností psychologie, Sigmundem Freudem. Adler se zabýval tématem pocitů méněcennosti, jejichž původ je dle Adlera v dětství člověka. Dítě, které se narodí, se postupně fyziologicky vyvíjí – roste, sílí. Než se však stane fyzicky zdatnou osobností, trpí zejména v dětství pocitem méněcennosti. Cítí se malé slabé. Samotný Adler trpěl tímto pocitem, zde z důvodu, že byl fyzicky postižený. Protože je tento pocit projevem jakéhosi nedostatku, potřebuje ho postupně kompenzovat. Kompenzací může být vůle k sebeprosazování, touha po moci v dospělosti. Situaci nedostatku považuje Adler za základní *motivační* činitel pro lidské chování a výkon.

Koncepci motivace Adlera odpovídá citace Nakonečného:

„Funkcí motivace je uspokojování potřeb individua, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí.“ (Nakonečný, 1996, 16)

Adlerův přístup k motivaci nám odkrývá různé teoretické přístupy k motivaci. Uvedený přístup je označen jako psychoanalytický, dalšími pak jsou např. behaviorální, kognitivní, humanistický.

Aby v nás byla probuzena motivace, potřebujeme prvky, které motivaci podnítl. Jedná se o tzv. motivy.

„Motivy jsou definovány jako pohnutky, psychologické osobní příčiny reakcí, činností a jednání člověka. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby. Pocit, že něčeho máme

nedostatek, nás vede k činnostem, kterým potřebu uspokojujeme.“ (Základní pojmy motivace. Vedeme.cz [online]. [cit. 2014-05-31]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>)

Jednání člověka může být výsledkem působení i mnoha různých motivů. Citace zmiňuje také potřeby jako základní formu motivů. Funkce uspokojování potřeb a jejich další hierarchie je zmíněna v Maslowově pyramidě v následující kapitole. Kapitola se zabývá jednotlivými motivačními teoriemi.

Je však důležité zmínit, že motivy jsou vnitřní povahy. K motivům vnitřní povahy můžeme zahrnout již zmíněné potřeby (tj. základní a primární zdroj motivace), dále ideály, názory, postoje, zásady, přesvědčení, hodnoty a hodnotové orientace. Existují také pohnutky vnějšího charakteru, které nesou označení stimuly. Ty mohou mít podobu odměny či sankce. Dle Rymeše nás mohou stimulovat např. peněžní odměny, hodnocení práce, porovnávání výkonu s výsledky druhých s následným uznáním, oceněním. (Rymeš a kol., 2003, 108)

Motivy a stimuly označujeme také jako zdroje motivace.

Praktické, či pracovní vysvětlení motivace jako smyslu by mohlo vypadat takto:

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje.“ (Plamínek, 2010, 14)

Další možný výklad motivace a její působení na člověka nám mohou ukázat různé motivační teorie, které souvisí s organizacemi.

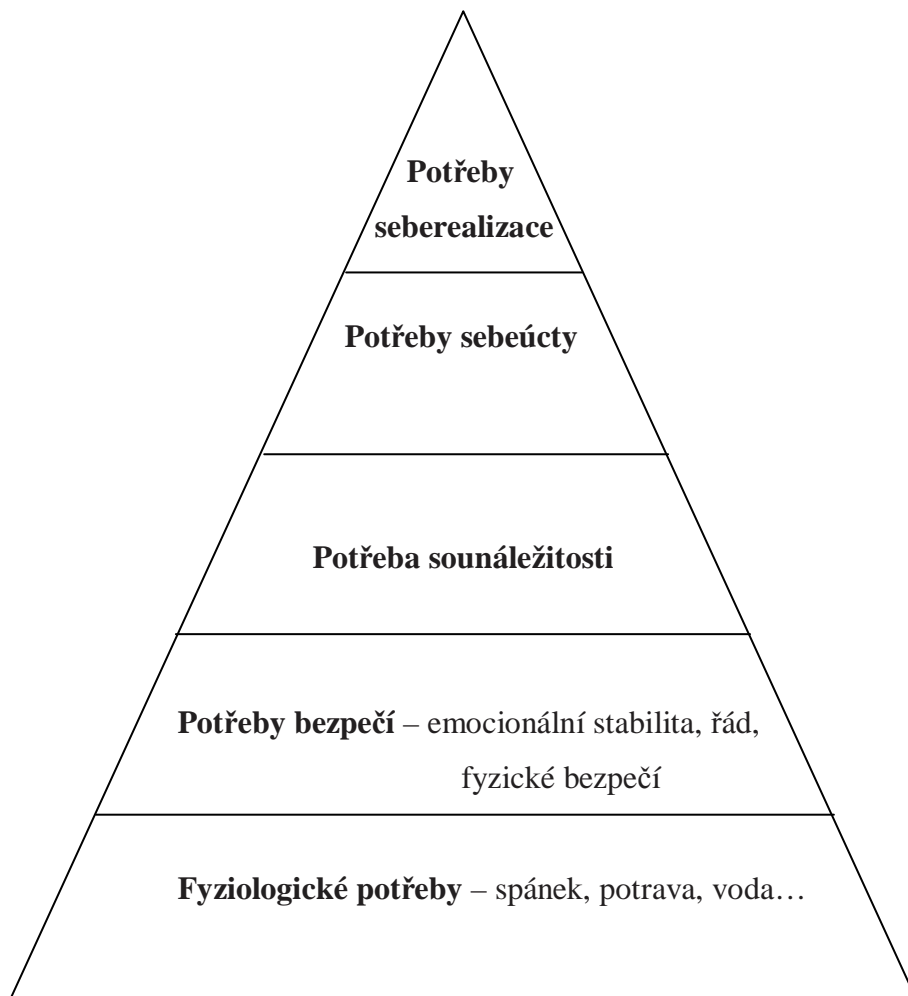
3.1 Motivační teorie v organizacích

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.“ (Armstrong, 2007, 219)

Existují různé teorie, které představují působení motivace na člověka. Rymeš ve své publikaci Psychologie ve světě práce uvádí, že většinu teorií je možné shrnout do dvou skupin. První skupina vysvětluje, co člověka motivuje k práci. Jedná se zde o pojmenování lidských potřeb, vztahy mezi nimi a jak působí na člověka vzhledem k dosažení výkonu a spokojenosti. Do této skupiny patří Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Alderferova teorie potřeb.

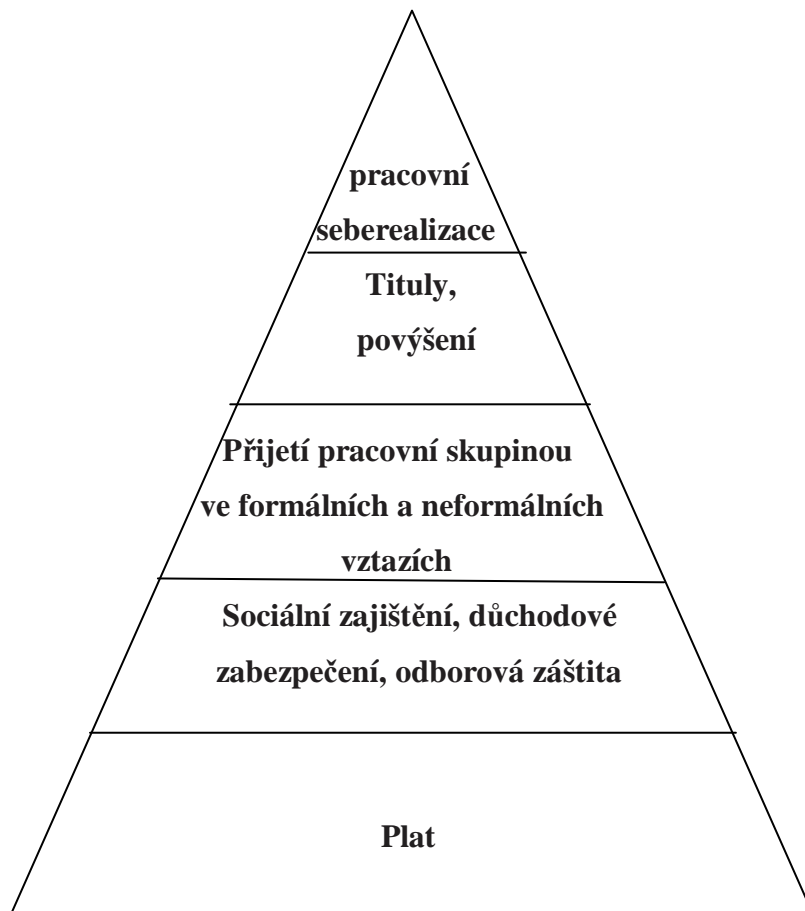
Maslowova pyramida potřeb.

Jedná se o teorii hierarchií lidských potřeb, kdy člověk má pět základních potřeb, které jsou seřazeny od nejnižší po nejvyšší, tj. od nejzákladnější po nejsložitější. Celý systém pyramidy je založen na tom, že každá úroveň potřeby je závislá na uspokojení předchozí úrovně, předchozí potřeby. Jakmile dojde k uspokojení jedné potřeby, objeví se jiná potřeba, kterou je nutné také uspokojit.



zdroj: Rymeš, 2003, 102-103

Z obrázku vidíme jednotlivé úrovně „pyramidy“. Rymeš vytvořil charakteristiku pracovní motivace. Jedná se o jednotlivé úrovně potřeby pracovníka. Pro názornost můžeme vytvořit podobnou pyramidu:



Zdroj: Rymeš, 2003, 103

Maslowova pyramida potřeb je v podstatě teorií, kterou je možné aplikovat na pracovníky různých organizací a firem. Jedná se také o jednu z motivačních teorií (motivace bude ovšem podrobně rozpracována v jiné hlavní kapitole práce).

Z textu o ekonomickém chování člověka vyplývá, že za vykonanou práci dostane člověk peníze, kterými uspokojuje své různé potřeby. Ve vztahu k Maslowově pyramidě potřeb se pohybuje zhruba uprostřed a díky finanční odměně, která ho dokáže uspokojit,

se může posunout o další úroveň výše, což je pro něj ekonomicky výhodné. Ve spojitosti s pyramidou můžeme hovořit o motivaci ekonomického chování.

Herzbergova teorii dvou faktorů.

Tato teorie může nést rovněž název Herzbergova dvoufaktorová teorie. Teorii zformuloval v roce 1959 Frederick Herzberg. Faktory jsou zde zdroje motivace a spokojenosti pracovníků. Jedná se o faktory hygienické a motivátory.

Tureckiová rozděluje hygienické faktory a motivátory takto:

„Hygienické faktory (prevence pracovní nespokojenosti):

- *firemní politika*
- *kompetentnost nadřízených pracovníků*
- *vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými*
- *pracovní podmínky*
- *mzda*
- *jistota pracovního místa*
- *bezpečnost a ochrana zdraví při práci*

„Motivátory (zajištění pracovní spokojenosti):

- *pracovní úspěchy*
- *možnost kariérního a odborného růstu*
- *uznání*
- *odpovědnost*
- *osobní rozvoj.*“ (Tureckiová, 2004, 61)

Pokud u pracovníka nedojde k naplnění hygienických faktorů, může toto vyvolat pracovní nespokojenost. Proto vyjmenované hygienické motivátory dle Tureckiové slouží jako tzv. prevence. Zaměstnanci je považují za samozřejmé a nemohou tedy působit jako motivující prvky. Dojde-li k naplnění motivačních faktorů (motivátorů), zvyšuje se pracovní výkon pracovníků.

Alderferova teorie motivačních potřeb ERG.

Tato teorie je rozšířením Maslowovy teorie lidských potřeb, přičemž zde jsou motivační faktory rozděleny do tří skupin dle důležitosti. Zkratka ERG pak vychází z anglických označení jednotlivé skupiny. Alderfer rozlišuje několik úrovní potřeb:

- 1) Potřeby existence (Existence) - obvyklé fyziologické potřeby a potřeba bezpečí.
Pracovník je uspokojuje prostřednictvím platu.
- 2) Potřeby vztahů (Relatedness) – interakce s druhými lidmi, emocionální podpora, respekt, úcta členů pracovního týmu
- 3) Potřeby růstu (Growth) – potřeby osobního růstu, profesní vzestupy, rozvoj
(Rymeš, 2003, 103)

Ke druhé skupině patří teorie motivace, které lépe vystihují pracovní motivaci. Sem řadíme Vroomovu teorii valence a očekávání, Porterovu a Lawlerovu teorii výkonu a spokojenosti, Adamsova teorie spravedlnosti, Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle.

Vroomova teorie valence a očekávání.

Valence zde znamená, jakou hodnotu cíle člověk subjektivně očekává a očekávání pak subjektivní pravděpodobnost, s jakou člověk dosáhne cíle.

„Pracovník bude usilovně vykonávat svou činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jakou jsou například vyšší plat nebo funkční postup. Jestliže je tato snaha úspěšná a pracovník dosáhne daného cíle, pak tato skutečnost příznivě ovlivní jeho další výkony.“ (Rymeš a kol., 2003, 104)

Na podobném principu jako je Vroomova teorie je založena Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti.

Adamsova teorie spravedlnosti.

Tato motivační teorie přímo srovnává výkon jednotlivých pracovníků mezi sebou v kolektivu. Porovnává se pracovní úsilí a dosažené výsledky, kde jsou odměnou uznání či prémie s ostatními spolupracovníky. Výsledkem je dosažení dojmu spravedlnosti či nespravedlnosti za dosažené výsledky. Jakmile pracovník zjistí, že jeho odměna za vykonanou práci byla nižší jako za stejně vykonanou práci jeho kolegů, dochází k pocitu nespravedlnosti. Toto pak vyžaduje úpravu pracovního úsilí. Nespravedlnost může mít nepříznivý vliv na výkonnost a promítá se do jeho vztahů v pracovním týmu.

McClellandova teorie získaných potřeb.

Podle McClellanda mají lidé potřebu něčeho stále dosahovat, chtějí někam patřit a mít moc. Každý člověk má však svůj žebříček priorit uvedených potřeb. Lidé se pak dělí následovně:

Achiever = člověk, který chce něčeho dosáhnout. Vyhýbá se rizikům, v kterých cítí neúspěch

Affiliation seeker = člověk, který má potřebu někam patřit. Vyhledává též harmonické vztahy a souhlas.

Power seeker = člověk, který potřebuje moc a to k ovládnutí druhých nebo k dosažení cíle.

McGregorova teorie XY.

Tato teorie se zabývá spojitostí motivace s chováním člověka (v pozici pracovníka či jako manažera) na pracovišti. Pochází od Douglase McGregora z roku 1960.

Teorie X říká, že

- zaměstnanci zahálí, vyhýbají se práci
- zaměstnanci vyžadují neustálý tlak a kontrolu
- zaměstnanec je nutné zbavovat jakékoliv zodpovědnosti, jsou raději sami vedeni a řízeni
- zaměstnanci mají nechuť ke změnám.

Teorie Y naopak říká, že

- zaměstnanci pracují rádi
- zaměstnanci nemusí být neustále kontrolováni
- zaměstnanci se mohou ztotožňovat s cíli organizace
- zaměstnanci mohou přejímat jistou míru zodpovědnosti za svoji činnost i za chod organizace.

(Keller, 2010, 37)

V tomto případě záleží na úhlu pohledu zaměstnance na vykonávanou práci. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, existují pracovníci, kteří považují práci za nutnost, za prostředek uspokojení nižších potřeb dle Maslowovy pyramidy. Tyto

pracovníky pak můžeme přirovnat k teorii X. Naopak druhá část pracovníků, kteří práci považují za prostředek své seberealizace, tzn., že stojí na vyšším žebříčku pyramidy, může být zařazena k teorii Y. Vše je bezprostředně závislé na motivaci, která by měla být v organizacích používána. Dobře motivovaný zaměstnanec by se měl nacházet v pozitivnější teorii McGregora a méně motivovaný či demotivovaný zaměstnanec se bude pohybovat v negativnější McGregorově teorii.

Z vybraných motivačních teorií je možné vyvodit, že člověk nemusí být motivován pouze hmotnými prostředky, jako jsou peníze, firemní vůz, telefon apod. Podstatnou část motivace tvoří také uspokojování různých potřeb, které člověka při výkonu práce posunují vpřed a povzbuzují k lepšímu výkonu. Naopak nedostatečným uspokojením potřeb pracovní výkonost klesá. Opět se ukazuje, že společným jmenovatelem motivace člověka jako pracovníka v jakékoliv organizaci je výkon. Výkon dnes požaduje kterákoliv společnost, v níž je člověk zaměstnáván. A výkon musí být velký. Člověk, respektive jeho výkonost, je následně porovnávána s výkoností jiného pracovníka, a pokud je nevyhovující, může být nahrazen lepším a výkonnějším pracovníkem.

Rymeš a kol. uvádí: „*Proces pracovní motivace je významně modifikován situačními proměnnými, jako jsou charakter úkolu, osobnost nadřízeného a sociální klima pracovního týmu.*“ (Rymeš a kol., 2003, 108)

Ze zkušenosti bych rád uvedl, že člověk by dokázal předvést lepší pracovní výkon, pokud by měl pocit, že je či bude adekvátně ohodnocen. Měl by mít pocit, že se organizace o jeho činnost zajímá a nepovažuje ho za bezvýznamný článek v řetězci. Toto velice dobře popisují některé z výše uvedených teorií. Mnohé společnosti by měly zhodnotit svůj používaný motivační systém, pokud chtějí dobré, výkonné a spokojené zaměstnance. Ti si také zachovávají loajálnost vůči společnosti, ve které pracují. Společnosti, které neustále pracovníci opouštějí a přichází do nich noví a noví, nepůsobí z hlediska zaměstnanecké organizace příliš pozitivně. Spíše vzbuzují nejistotu a nedůvěru pro potenciální zájemce o práci. Tyto organizace pak nosí etiketu určité nespokojenosti pracovníků uvnitř.

3.2 Nástroje motivace v organizacích

„Motivování je základní manažerskou funkcí, spočívající v aktivním působení na motivaci jednotlivých pracovníků prostřednictvím využívání znalostí o podstatě lidské motivace, respektive o struktuře lidských potřeb a o průběhu motivačního procesu, jehož jsou právě potřeby obvyklým hybatelem.“ (Tureckiová, 2004, 55)

V této kapitole jsou shrnuty a popsány různé nástroje motivace, které organizace používají pro dosažení vysoké úrovně výkonu lidí. Motivace se dotýká všech pracovníků či zaměstnanců firem a organizací ať se nachází v jakémkoli postavení či důležitosti, tedy ať jsou pouhými podřízenými nebo přímo manažery.

„Znaky motivace – jako například energii a odhodlanost – jsou tím prvním, co hledají zaměstnavatelé, když si vybírají své zaměstnance. Později se budou snažit tyto vlastnosti ještě rozvinout nebo prohloubit.“ (Adair, 15, 2004)

„Intuitivně cítíme, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco, a platí to pro všechny oblasti lidské činnosti, motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. Motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity.“ (Brooks, 2001, 46)

Motivace, umět motivovat v organizaci, je jednou z manažerských pracovních kompetencí. Boyatzis definuje pracovní kompetenci jako základní vlastnosti osobnosti, které mají vliv na efektivní nebo vynikající výkon v práci. (Boyatzis, 1982, in Tureckiová 2004)

Tureckiová popisuje různé roviny pracovních kompetencí:

- *„rovina všeobecné schopnosti*
 - *Rovina odborných znalostí a technických dovedností*
 - *Rovina vlastností (potenciálních schopností) a dovedností“*
- (Tureckiová, 2004, 36)

Klíčovými kompetencemi pak jsou:

- komunikativnost a kooperativnost
- schopnost řešit problémy a tvořivost
- samostatnost a výkonnost
- schopnost přijímat a nést odpovědnost

- schopnost zdůvodňovat a hodnotit
- schopnost uvažovat a učit se.

(Palán, 2002, in Tureckiová, 2004)

K nástrojům pro zvýšení pracovního výkonu lidí patří zejména odměny. Ty mohou být peněžního (finančního) charakteru nebo nepeněžního charakteru. Dalšími odměnami (stimuly) mohou být vedení lidí, vykonávaná práce a s ní spojené podmínky v dané organizaci, za nichž lidé práci vykonávají, firemní kultura, vnitřní komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, objektivní férové hodnocení zaměstnanců.

Peněžní odměny

Nejčastější a nejstarší formou odměny jsou peníze. Peněžní odměna obsahuje plat (mzdu), bonusy, podíl na zisku či z prodeje.

Peníze představují poměrně silný prostředek ke zvýšení motivace, jelikož uspokojují mnoho lidských potřeb. V přirovnání k Maslowově hierarchii potřeb peníze zajistí základní potřeby, kterými jsou např. přežití či bezpečí. U člověka umí uspokojit také vyšší potřeby, jako jsou potřeba sebeúcty či postavení. V této spojitosti se však může jednat o negativní účinek. Mohou být nástrojem zneužívání nebo chamtivosti a vyvolávat tak nevraživost a závist mezi ostatními pracovníky nebo lidmi. Zásadní je, že lidé peníze stále potřebují a chtějí. Peníze jsou faktorem, který při vyhledávání zaměstnání doslova lidi přitahuje. Můžeme říci, že například částka jako odměna uvedená u zaměstnání v nabídce práce, je první vlastností, které si člověk při výběru všimá. Pokud je systém odměňování ve firmě nastaven špatně, může v opačném případě pracovníka demotivovat.

Rymeš ve své knize uvádí: „*Vysoký plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobější motivační účinek. Pracovník jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané profesi nebo funkci a do popředí vystoupí jiné faktory.*“ (Rymeš a kol., 2003, 115)

Nepeněžní odměny

Nepeněžní či nefinanční odměny nazýváme benefity. Jedná se o zaměstnanecké výhody, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům ve společnosti. Mezi benefity můžeme zahrnout například poskytnutí firemního telefonu, notebooku, automobilu nejen k pracovním účelům, ale také k soukromým účelům. Vzhlednější a lepší kancelář, lepší automobil nebo počítač mohou být také určitým benefitem, který je však méně viditelný.

Jiné stimuly jako odměna

Dalšími odměnami mohou být stimuly, které rovněž přichází zvnějšku.

Jedním z takovýchto stimulů je pochvala. Musí se však jednat o formální pochvalu. Tím rozumíme pochvalu podřízeného pracovníka provedenou pracovníkem nadřízeným nebo nejlépe manažerem či majitelem společnosti před ostatními spolupracovníky a kolegy. Umíme si představit, jak by v nás formální pochvala probudila motivaci a odhodlání pro další úkol, pokud se vcítíme do role pracovníka.

Silnější motivaci vzbudí povýšení pracovníka do vyšší pracovní pozice a přiřazení větší zodpovědnosti na úkolech nebo na působení ve firmě. Podobnou motivaci může navodit pověření pracovníka na vedení projektu nebo práce, která je pro ostatní kolegy a zaměstnance zajímavá a přitažlivá.

Komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci je považována za komunikaci mezi podřízenými pracovníky s pracovníky nadřízenými nebo jejich manažery. Jednodušší a plynulejší komunikace mezi podřízenými a nadřízenými složkami organizace uvolňuje vztahy mezi pracovníky a podněcuje je tak k větší flexibilitě a rychlosti při řešení pracovních úkolů. Mezi oběma složkami jednoduše nevznikají komunikační bariéry, které by naopak mohly znamenat ztížení postupu při práci.

V případě, že zaměstnanci pracují na stejných či podobných úkolech nebo se úkoly různí svojí náročností, je vhodné, aby manažer zvolil odpovídající hodnocení za splněný úkol. Mělo by se jednat o adekvátní hodnocení, které navodí spokojenost pracovníka. Manažer by měl hodnotit zaměstnance objektivně a tak, aby nedošlo ke konfliktu mezi jednotlivými pracovníky proto, že byli za svou práci ohodnoceni neadekvátně, nepřiměřeně nebo přímo subjektivně, dle toho, jaký má manažer k pracovníkovi vztah. Hodnocení by mělo být vyvážené. Hodnocení nevhodným způsobem, neobjektivně, nepřiměřeně může pracovníka spíše demotivovat a následná demotivace se projeví na kvalitě další odváděné práce nebo při plnění úkolu.

Na celkové motivaci pracovníka má také velký podíl firemní kultura. Firemní kulturou jsme se zabývali ve druhé kapitole, a tak již víme, co vše představuje. Jestliže spojíme firemní kulturu s motivací, pak jako součást firemní kultury motivují nebo naopak demotivují zejména vztahy mezi lidmi uvnitř podniku.

Vzhledem ke vztahům mezi jednotlivými zaměstnanci bychom se mohli zmínit o tzv. vzdálenosti moci na pracovišti.

Podle Hofstedeho je vzdálenost moci definována „*jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.*“ (Hofstede, 1999, 45)

Od podřízených pracovníků se očekává, že budou dělat vše, co jim manažer nařídí. S tím je také spojeno velké rozpětí ve výši platu mezi vrcholovými manažery a nejpodřízenějšími zaměstnanci. Tyto aspekty mohou vyvolávat emoce. Je-li vzdálenost moci na pracovišti malá, jsou také vztahy mezi zaměstnanci méně vypjaté, více přátelské, rovnější. Dokonce například náklonnost k řediteli společnosti je větší a spolupráce je pak založena na větší demokracii. Hierarchie postavení je ve firmě rovněž plošší, ale přesto existující, jelikož je stále potřebná. Opakem je velká vzdálenost moci na pracovišti.

Firemní kultura je především o vztazích mezi jednotlivými pracovníky, kteří mají různé zvyky, potřeby, nálady. Tyto vztahy pak vytváří celkové klima uvnitř podniku. Zavedení a vytvoření firemní kultury mají na starost manažeri organizací a firem nebo přímo jednatelé a majitelé firem. Ti vytvoří obraz firmy, který se skládá z jednotlivých částí. Těmito částmi jsou například firemní logo, styl oblékání (nebo oděv) jednotlivých pracovníků, který bývá zpravidla jednotný, jednotný vzhled kanceláří (barvy, loga, vybavení), firemní automobily s jednotným potiskem společnosti nebo barvy a hlavně různá psaná či nepsaná pravidla, která musí pracovníci respektovat.

4 Vztah sociální pedagogiky a motivace ve firemní kultuře

Co je motivace a firemní kultura víme již z předchozích kapitol. Rovněž víme, k čemu motivace slouží, jak se používá a jakou funkci zastává nejen v životě člověka ale také ve firmách a firemní kultuře.

Jaké možnosti má tedy sociální pedagogika v námi řešené problematice? Sociologové vymezují sociální pedagogiku mnoha způsoby. Prioritně se však obor zabývá výchovou člověka v prostředí, které ho obklopuje. Zejména se jedná o sociální prostředí. Odtud plyne název oboru Sociální pedagogika.

„Předmětem sociální pedagogiky jsou sociální aspekty výchovy a vývoje osobnosti. Orientuje se na výchovu, která intervnuje do procesu socializace, především u ohrožených

a sociálně znevýhodněných skupin dětí a mládeže, ale i dospělých.“ (Hroncová, Hudecová, 2001 in Kraus, 2008, 49)

Kraus a Poláčková hovoří o sociální pedagogice jako o „*pedagogické disciplíně s poněkud zvláštním charakterem, a tím je transdisciplinárnost. Má výrazně integrující charakter. Z pohledu životní praxe soustřeďuje a dále rozvíjí teoretické poznatky pedagogických, společenských, ale i dalších vědních disciplín.*“ (Kraus, 2001, 10)

Z výše uvedené citace vyplývá, že sociální pedagogika má vztah k mnoha vědním disciplínám – nejbližší k sociologii, dále pak k pedagogice, psychologii, teologii, politologii, filozofii, antropologii, právu, medicíně, ekonomii.

Zařazení sociálního pedagoga do jakéhokoliv z výše uvedených oborů možné působnosti vyplývá z jeho klíčových kompetencí.

Kraus a Poláčková hovoří o kompetencích takto: „*Jedná se o požadavky, které v sobě zahrnují určitou výbavu vědomostí, jisté spektrum praktických (sociálních) dovedností, určitou profesionálně etickou identitu.*“ (Kraus, Poláčková, 2001, 35)

Hlavní činností pedagoga je tedy práce cílená na výchovný objekt. Kraus a Poláčková však uvádějí, že „*je třeba počítat i s činnostmi organizátorskými, manažerskými, koncepčního, metodického i výzkumného charakteru.*“ (Kraus, Poláčková, 2001, 35)

Sociální podtext nebo možnosti působení sociální pedagogiky bychom mohli spatřovat v následujících spojitostech s ekonomikou a managementem. Mnohé nám udává jeden z významných teoretiků organizací a řízení Ian Brooks, který se věnuje zejména manažerům organizací.

Z jeho these, že „*znalost managementu by měla umožnit vysvětlit a předvídat lidské chování v rámci organizací a ve vhodných případech jej dokonce i řídit*“ (Brooks, 2003, 2), můžeme vyvodit potenciální možnosti sociální pedagogiky v kultivaci firemního prostředí.

Brooks také uvádí: „*Manažer musí chápat, že organizace se skládá z jedinců, kteří mají různé osobnosti a vzory chování. Manažeři by si měli být vědomi toho, jak může vnímání ovlivnit vzor chování jednotlivce ve vztahu k ostatním lidem v organizaci. Pro manažera je užitečné být si vědom způsobu, jak se u jednotlivců vyvíjejí hodnoty a postoje a jaký mohou mít vztah k organizaci. Pro manažery může vzniknout potřeba změnit postoje v organizaci,*

jestliže stojí tvář v tvář mění se situaci nebo se snaží změnit firemní kulturu.“ (Brooks, 2003, 38)

Z uvedené citace vyplývá, že jednou z důležitých sociálních schopností manažera by měla být schopnost poznání či odhadu postojů svých zaměstnanců. Ty pak utváří budoucí vztahy mezi zaměstnanci a manažerem uvnitř podniku.

Otisk sociální pedagogiky můžeme podle Brookse najít také ve firemní organizaci jako systému.

„Manažeři mohou těžit ze znalosti, že organizace jsou komplexní sociotechnické systémy a že mezi všemi lidmi a technickými aspekty existuje komplexní vztah. Tato znalost spolu se zlepšováním dovedností v řízení těchto vztahů může manažerům umožnit provést úspěšnou organizační změnu.“ (Brooks, 2003, 126)

Ve firemní kultuře spočívá „sociálně“ v rukách manažera tak, že, *„by měl pochopit, že kultura je společná a všudypřítomná a že ovlivňuje každý aspekt organizačního života, včetně strategie, struktury, zaměstnaneckých vztahů, komunikace, výkladu obchodního prostředí atd. Také by si měl být vědom, že kultura se mění a může se měnit, ale je pravděpodobné, že k dosažení úspěchu bude třeba použít kulturních nástrojů.*“ (Brooks, 2003, 233)

Schein píše na začátku své knihy *Organizational Culture and Leadership* o důležitém poslání manažerů: *„try to understand culture, give it its due, and ask yourself how well you can begin to understand the culture in which you are embedded.*“ (Schein, 2004, 2)

Abychom zachovali smysl Scheinova výroku, přeložme si ho takto: *„pokuste se porozumět kultuře, ospravedlňte ji a zeptejte se sami sebe, jak dobře můžete začít s porozuměním kultury, jejíž součástí jste.*“

Také v motivaci musí manažer spatřovat sociální problematiku:

„Manažer by měl identifikovat potřeby, hnací síly a ambice každého jednotlivce a výstupy, po nichž jednotlivci touží, ale zároveň si uvědomit, že lidé se liší ve svých osobnostech a potřebách.“ (Brooks, 2003, 67)

Sociální pedagogiku můžeme spatřovat v ekonomii a managementu také podle Krause:

V ekonomii jde o *„základní management (public relation, řízení státních a nestátních organizací, makro- a mikroekonomika sociálních oblastí a institucí.*“ (Kraus, 2008, 53).

Vhodným zaměřením sociální pedagogiky bychom mohli spatřovat v oboru personalistiky. V personalistice se jedná o útvar lidských zdrojů (anglický ekvivalent je human resources, zkratka HR), také management lidských zdrojů nebo řízení lidských zdrojů.

„Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztah s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.“ (Armstrong, 2007, 64)

Manažeři organizací většinou nemají humanitní vzdělání, a tak chápou člověka či pracovníka ve své organizaci jako „lidský zdroj“. Proto se také v personalistice mluví o lidských zdrojích. V mnoha podnicích tak může být člověk považován za stroj, který je nucen vykonávat zadané úkoly. V podniku se na něj zpravidla pohlíží jako na součást celého soukolí, která může být kdykoliv nahrazena.

„Kultura organizace je tedy také výrazem chápání úlohy psychiky člověka, zaměstnance v dané organizaci.“ (Rymeš a kol., 2003, 163)

Výše uvedené svědčí o tom, že absolventi sociální pedagogiky mohou nacházet své uplatnění např. v oblasti personální práce firem.

Naopak manažeři mohou čerpat z mnoha důležitých schopností a dovedností sociálních pedagogů. Naučit se lépe chápat sociální problematiku člověka, hlouběji pochopit své zaměstnance nebo kolegy, být empatičtí apod.

5 Výzkumné šetření – motivace jako součást firemní kultury

Teoretická část práce nám představila, jak funguje motivace uvnitř firemní kultury. Dále je v teoretické části práce popsáno, že na počátku stojí člověk a jeho ekonomické chování, které je patrné již z historie.

Tím, jak se vyvíjel člověk, jeho inteligence, chování, se také začala vyvíjet lidská práce, která je nevyhnutelně spojena se vznikem ekonomiky. Zjistili jsme, že díky rozumové a komunikační schopnosti člověka, sdružování lidí do skupin a vzájemnou spolupráci mezi skupinami, dalo podnět k počátkům jeho ekonomického chování. V moderní době začaly vznikat různé organizace, společnosti a podniky, kde ekonomika stojí na prvním místě. Víme, že v organizacích se prolínají vztahy mezi lidmi, měly by dbát na kvalitu a důležitost lidské práce a to podstatně ovlivňuje chod organizací.

V práci byl také popsán vznik firemní kultury, která tvoří vnitřní strukturu každého podniku. Zjistili jsme, že každá firemní kultura je odlišná a je důležitým prvkem, který říká, jak je daná organizace kvalitní a úspěšná.

Dále nám práce popisuje motivaci, její vznik a funkci v každé organizaci. Víme, co motivace je, jak se projevuje, jak je v organizacích manažery používána nebo naopak, co se děje, pokud je motivace nedostatek. Jelikož je motivace přímo lidským faktorem, víme teoreticky, jaký vliv má na člověka všeobecně a také v organizaci při plnění úkolů.

V poslední řadě práce popisuje, jakou úlohu může hrát sociální pedagogika v oblasti motivace a firemní kultury.

Praktická část práce se zaměřuje na vnímání motivace a firemní kultury manažerem a zaměstnanci střední české firmy a na to, jak manažer vnímá pracovní motivaci, jak s ní pracuje a jaký to má vliv na zaměstnance podniku. Oporu praktické části práce tvoří anketa ke zkoumané problematice, která poskytuje doplňující informace o vnímání motivace firemní kultury manažery a zaměstnanci jiných firemních organizací.

Výzkumný problém:

Posoudit vnímání firemní kultury a pracovní motivace zaměstnanci konkrétní firmy.

Cíl:

Cílem práce je zjistit, jak vnímají firemní kulturu a motivaci manažer a vybraní zaměstnanci konkrétního podniku a jak tato motivace konvenuje s firemní kulturou.

Dílčí cíle:

1. Zjistit, jaký význam přikládají manažeři k firemní kultuře a motivaci.
2. Zjistit, jak zaměstnanci firmy vnímají firemní kulturu.
3. Zjistit subjektivní vnímání pracovní motivace zaměstnanců podniku.
4. Zjistit škálu používaných motivačních faktorů manažerů podniku.
5. Zjistit postoje manažerů k efektivitě používaných motivačních faktorů.

Cílová skupina:

Cílovou skupinou jsou zaměstnanci a manažer podniku, který se zabývá dodávkami měřících systémů vody a tepla do bytových jednotek a firem.

Výzkumné otázky pro manažera:

1. Je si manažer vědom důležitosti firemní kultury a motivace ve svém podniku?
2. Jaké motivační faktory manažer používá?
3. Považuje manažer svoji práci s motivací pro zaměstnance za účinnou?

Výzkumné otázky pro zaměstnance:

1. Jak si zaměstnanec podniku vysvětluje pojem firemní kultura?
2. Cítí se být zaměstnanec v práci motivován a čím?
3. Co by zaměstnanec z hlediska motivace v podniku změnil?

Zvolená výzkumná metoda:

Pro výzkumné šetření jsem zvolil kvalitativní metodu - metodu *interview* (metodu rozhovoru). Podle Chrásky spočívá výhoda rozhovoru v navázání osobního kontaktu s respondentem a následně v hlubším proniknutí do postojů respondenta. Následně je důležité vytvořit příjemnou otevřenou atmosféru mezi výzkumníkem a respondentem, což závisí na schopnostech výzkumníka. (Chráska, 2007, 182)

Existuje více druhů interview (strukturované, nestrukturované, polostrukturované, skupinové). Pro zvolené téma diplomové práce je vhodné interview polostrukturovaného typu. Výzkumník může volněji manipulovat s otázkami a dotazovaný se tak necítí být vázán na striktně a jednoznačně kladené otázky. Navíc je tento typ rozhovoru flexibilnější a volnější než strukturovaný rozhovor, ale na druhou stranu organizovanější a systematictější než nestrukturovaný rozhovor. Při použití vybrané metody a typu rozhovoru je nutné mít vytvořený postupný sled otázek, které mohou však obsahovat několik alternativ odpovědí. Rozhovor splňuje nejdůležitější pravidla, aby mohl být realizován. Jsou vybrány vhodné osoby a prostředí pro rozhovor, kladené otázky postupují od nejobecnějších apod. Respondenti své odpovědi vysvětlují nebo odůvodňují. Rozhovor je po celou dobu nahráván na záznamové zařízení a to s předcházejícím souhlasem respondenta. Během rozhovorů jsou zjišťovány vlastní pohledy, postoje a projevy respondentů na tematiku řešenou v této práci.

Rozhovorům v podniku předchází předvýzkum v podobě ankety. Jedná se o průzkum názorů malé skupiny respondentů. Anketa vyjadřuje názory dotázaných, tím nám umožňuje následné kvalitativní zkoumání.

Charakteristika podniku:

Pro splnění praktické části práce se zaměřuji na výzkum motivace ve společnosti Maddalena. Společnost působí v oblasti:

- velkoobchodu (vodoměry, měřiče tepla, speciální průtokoměry, bezdrátové komunikace)
- montáže měřidel, rozúčtování (montáže vodoměrů a měřičů tepla)
- teplárenství (dodávky měřidel, metrologické služby, dezinfekce vody, měření teplé vody)
- servisu (dodávky originálních náhradních dílů, záruční a pozáruční servis měřidel, opravy)

- poradenství

Jedná se o italskou společnost, která má jedno ze svých zastoupení také v naší republice, konkrétně v Rychnově nad Kněžnou. Samotná společnost působí na trhu téměř sto let a má tak poměrně dlouhou a pevnou tradici. České zastoupení Maddaleny funguje na našem trhu dvanáct let.

„Naším cílem je spokojenost všech odběratelů a vyjít vstříc všem, kteří mají zájem o kvalitní měřidla určená pro 100% profesionální řešení bez kompromisu. Neustále sledujeme nové trendy, technologie v oblasti měření, legislativní změny v oblasti metrologie a to nám pomáhá nabídnout kvalitní produkty s výborným poměrem ceny a parametrů.

Měřicí systém Maddalena zahrnuje bytové vodoměry, domovní vodoměry, průmyslové a měřiče tepla, speciální průtokoměry, dávkovací vodoměry, dálkové přenosy atd. Měřidla vysoké kvality jsou vyráběny firmou Maddalena S.p.a., která v této oblasti působí již od roku 1919 a patří k největším evropským výrobcům vodoměrů a díky své kvalitě i ke světové špičce. Výrobce je držitelem certifikátu EN ISO 9001. Výroba vodoměrů a jednotlivé díly jsou původem ze země EU.

Maddalena je světový výrobce č.1 v přesných a spolehlivých dávkovacích vodoměrech. Produktová řada měřidel má výhody, díky kterým mají silný náskok před konkurencí.“
(Maddalena CZ [online]. © 2007-2012 [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.neovlivnitelnyvodomer.cz/maddalena-cz/>)

České zastoupení Maddaleny disponuje celkem 30 zaměstnanci.

Výběr a charakteristika zkoumaných osob v podniku:

Výběru zkoumaných osob v podniku předcházela schůze s manažerem českého zastoupení společnosti panem Ing. Radkem Myšákem, který byl seznámen s tématem diplomové práce. Na jeho vyžádání mu byla poskytnuta dosavadní verze práce, ve které se chtěl seznámit s teoretickou částí a cílem práce. Zároveň mu bylo vysvětleno, jaký přínos může mít práce pro jeho společnost. Po odsouhlasení manažera s průběhem praktické části práce (metoda rozhovorů s vybranými zaměstnanci) jím byli doporučeni a vybráni čtyři zaměstnanci. Hlavním kritériem výběru bylo, aby pracovníci zastávali různé pracovní pozice a tvořili tak rámcový průřez pracovních pozic společnosti a její hierarchii. S ohledem

na časové vytížení podniku, nepřítomnost některých pracovníků a časové zasazení výzkumu nebylo možné zajistit více zaměstnanců pro provedení výzkumu.

Respondenti byli rozděleni na zaměstnance různých pracovních pozic a na samotného manažera společnosti. Podle tohoto rozdělení byly pokládány otázky zvlášť pro zaměstnance a pro manažera.

Průběh šetření a analýza dat:

Z důvodu velkého časového vytížení zaměstnanců bylo s manažerem dohodnuto konání rozhovorů s vybranými zaměstnanci na určený den. Manažer stanovil jediný možný termín konání rozhovorů na 15.12.2014 od 8.00 hodin. Rozhovory se konaly v budově sídla českého zastoupení společnosti v místnosti určené pro porady a školení zaměstnanců.

Jednotlivý respondent byl před započatím rozhovoru krátce seznámen s tématem práce, aby věděl, jaké tematiky se rozhovor dotýká. Tímto byla navozena klidná atmosféra mezi tazatelem a dotazovanými a ti se mohli plně soustředit na probíhající rozhovor. Každý z respondentů byl upozorněn, že rozhovor je anonymní. Rozhovor byl po odsouhlasení jednotlivého respondenta nahráván na záznamové zařízení.

Zaměstnanci odpovídali celkem na čtyři otázky, které byly seřazeny tak, aby tvořily hierarchický koncept práce. Počáteční otázka tvořila teoretické východisko zaměstnance. Zde se jednalo o teoretickou znalost zaměstnance pojmu firemní kultura. Následující otázky se týkaly vnímání vnitrofiremní motivace.

Posledním dotazovaným byl manažer společnosti. Ten odpovídal rovněž na čtyři otázky, které byly rozdílné od zaměstnanců. Otázky se týkaly povědomí o důležitosti firemní kultury a motivace v podniku, použití motivačních nástrojů pro své zaměstnance a posouzení, zda je stávající motivace pro zaměstnance účinná.

Průměrné trvání zodpovězení otázky u jednotlivého respondenta bylo pět minut. Všechny rozhovory byly následně transkripčně přepsány do praktické části práce. Zde tvoří východisko pro vyhodnocení cíle práce.

Jednotlivé odpovědi respondentů jsou konfrontovány s odpověďmi v anketě, což je možné považovat za přínosné rozšíření zkoumaného tématu diplomové práce. Nachází se zde skutečná realita pohledu jakkoliv dotazovaných osob na zpracovávanou tematiku.

V závěru práce nacházíme sociálně pedagogický pohled na zkoumané téma, který vychází z teoretické a zejména pak z praktické části práce.

Průběh anketního šetření

Anketa byla rozeslána celkem šedesáti náhodně vybraným osobám, které jsou zaměstnány v různých podnicích na pozici podřízených pracovníků a dále manažerům vybraných podniků. Zpět zaslalo a vyplnilo anketní dotazník 39 osob. Z tohoto počtu bylo 34 osob na pozici zaměstnance (pracovníka) různé úrovně a 5 osob manažerské pozice. Anketní dotazníky byly zaslány na získané emailové adresy osob. Z uvedených počtů vidíme poměrně vysokou návratnost anketních odpovědí. Ta byla dána úzkou spoluprací s podniky v mé profesní dráze. Návratnost anketních odpovědí mohla být proto jednotlivě komunikována a kontrolována s pracovníky a manažery vybraných organizací. Na druhou stranu však nebylo možné přes znalost organizací zajistit sto procentní návratnost odpovědí vzhledem k časovému období probíhajícího výzkumného šetření, které bylo v předvánočním a v povánočním čase. V tuto dobu se podniky zabývají zejména revizí své roční činnosti, přípravami na vánoční besídky, výplatami, odměnami a účetními uzávěrkami.

Anketa se skládá z pěti otázek. Čtyři otázky jsou otevřeného typu a v páté otázce je nutné vybrat jednu z odpovědí. Anketní otázky jsou proto rozděleny tak, aby na některé odpovídali pouze pracovníci a na některé pouze manažeři podniku. Toto je v anketě rozlišeno. Anketa obsahuje podobné otázky, které jsou kladeny respondentům ve zkoumaném podniku v praktické části této práce. Anketa slouží v práci pro konfrontaci odpovědí respondentů ve zkoumaném podniku s názory a pohledy pracovníků a manažerů z několika dalších odlišných podniků. Porovnání představ a názorů zaměstnanců a manažerů jednotlivých anketních odpovědí nám udává zajímavý pohled na průběh a funkci zpracovávaného tématu v realitě.

5.1 Vlastní rozhovory

Rozhovor 1:

Luboš, 32 let, vedoucí realizačního oddělení

„Jak dlouho jste zaměstnán v podniku?“

„Ve firmě pracuju šest let, teď nabíhá sedmý a pozici vykonávám asi tak půl roku.“

„Jak si vysvětlujete pojem firemní kultura a co pro Vás znamená?“

„Ten pojem je pro mě takový hodně obecný. Firemní kultura – určitě to bude jako zázemí firmy, tedy kanceláře, ve kterých pracujeme, jak jsou vybaveny. Hodně s tím třeba souvisí úklid, třeba i jak jsou vymalovány, jak působí barvy na ty lidi. No a taky samozřejmě jednotlivé vztahy těch lidí v tom kolektivu. Jestli mezi sebou mají dobré vztahy, jak mezi sebou vychází. Vždycky se třeba najde nějaký člověk, který tam třeba nezapadne. Firemní kultura, to je možná jeden takový náhled, pak firemní kulturu bych vnímal asi také něco jako akce typu team building, což řeknu třeba tady jako nefunguje, ale vím, že některé firmy pořádají akce, ať už to jsou nějaké sportovní utkání nebo třeba výlety, ale třeba i vzdělávací akce. I když nevím, jestli bych bral vzdělávací akci do firemní kultury. Ale nějakým způsobem to ty lidi určitě také spojí.“

„Cítíte se být v práci motivován?“

„Motivovaný? Tak jednak když se řekne pojem motivace v zaměstnání tak určitě každý si představí nějakou finanční stránku v dnešní době. Já se přiznám jako z mé pozice, nehledím nikdy úplně na tu finanční stránku. Mě práce baví, člověk je v dnešní době rád, že tu práci má. V posledním zaměstnání ta motivace finanční byla lepší, i když tady se taky pomalu začíná projevat třeba nějaké finanční odměny na konci roku, jak to bývá a motivací může být třeba i nějaký firemní večírek předvánoční, což je taky motivace. Dneska málokomu se stane, že může mít nějakou takovou společnou akci.“

„Čím (jak) jste motivován?“

„Tak třeba firemní večírek je pro mě taky motivace, i když v tu chvíli nejde o peníze, ale o ten kontakt, o ty lidi, pobavit se a nějakým způsobem utvrdit ten kolektiv.“

„Co byste z hlediska motivace v podniku změnil, či představujete si motivaci jinak?“

„Na tuto otázku se mi bude asi těžko odpovídat, protože my jsme teďka ve stádiu takového docela boomu, co se týče vzrůstu počtu zaměstnanců, slyšíte, že se tady budují nové kanceláře, tak i tohle si myslím, že už je nějaké vylepšení, co tady teďka funguje. Nikdo nemůže říct, že třeba ta finanční motivace pro něj jako že ji nechce. Nějakým způsobem že to pro něho není zajímavé. To si nemyslím. Co bych na tom změnil... Já bych to viděl v nějakých společných akcích, jak jsem řekl na začátku. Nemyslím si, že bysme třeba museli jezdit na nějaké jakoby výlety nebo dělat nějaká sportovní utkání a tak, ale prostě ale ty akce společně všichni zaměstnanci dokupy, aby se lépe poznali, a práce jim pak jde společně lépe, když se na takových akcích se poznají a ledacos si řeknou, co by si třeba neřekli v práci.“

Z rozhovoru můžeme vyvodit, že dotazovaný má komplexně správnou představu o firemní kultuře a motivování zaměstnanců v podniku. Co se týče motivace, shledáváme, že finanční odměna nemusí být vždy jejím nejdůležitějším prvkem, jako to bývá u mnoha jiných pracovníků. Dobré vztahy uvnitř společnosti, souhra spolupracovníků, společné firemní akce patří také k velmi důležitým prvkům motivace. Respondent je v tomto ohledu dobrým příkladem. I když v soudobé společnosti je stále na prvním místě finanční odměna. To se v poslední kladené otázce snaží respondent vyvrátit. Je tedy patrné, že sám nepociťuje nastavenou firemní motivaci jako správně fungující a upřednostnil by změnu.

Rozhovor 2:

Jaroslava, 30 let, vedoucí péče o zákazníky

„Jak dlouho jste zaměstnána v podniku?“

„8 měsíců.“

„Jak si vysvětlujete pojem firemní kultura a co pro Vás znamená?“

„Podle mě jsou to asi rozdíly mezi společnostma, vlastně čím se liší nebo čím vynikají, nevím nebo asi tak nějak bych to řekla. Každá společnost nebo každá firma má nějakou svoji vizi.“

„Cítíte se být v práci motivována?“

„Určitě, myslím si, že tady v té společnosti třeba opravdu je docela veliký tlak na lidi a motivuje je to k tomu, že se chtějí zdokonalovat. Vlastně vklouznete do nějaké činnosti, projdete si vším a vedení se vás snaží bičovat a motivovat k lepším výkonům.“

„Čím (jak) jste motivována?“

„Vedení se nás snaží prostě zavést dál, posunout. Jo, třeba já jsem přišla jako „Podržitka“ a prostě motivuje mě v tom, že když řekne, prostě furt se mě snaží posunout dál a za 8 měsíců vlastně jsem tady vedoucí a mám pod sebou pět holek. Jo že opravdu se snaží ty lidi jako motivovat v tom, že opravdu ten postup nějaký je a samozřejmě i finanční ohodnocení a všechno. To tady v té společnosti funguje.“

„Co byste z hlediska motivace v podniku změnila, či představujete si motivaci jinak?“

„No tak teď je to hodně hektický období no, teď člověk by měl spoustu věcí. Ale myslím si, že tadyta společnost je ve velkém vývoji teďka, takže si to všechno teprve tak nějak sedne. Teď je to poměrně hektický pro všechny jo, ale myslím si, že tady vedení společnosti přesně ví, co chce, čeho dosáhne a že to třeba za rok bude úplně někde jinde. No tak jelikož mám rodinu,

tak je pro mě finanční ohodnocení dost silný argument a motivace jak blázen, takže asi to je úplně prvotní.“

Respondent se příliš neorientuje v tématu firemní kultury a téměř ji nevnímá. Můžeme usuzovat, že je to dáno jednostranným zaměřením na pracovní činnost a finanční přínos. Naopak v respondentovi vidíme pracovníka, který se cítí být dobře motivován. Zajímavý je pohled na motivaci respondenta. Ten spatřuje velkou motivaci v tlaku na sebe sama a kolegy, který je vyvíjen vedením společnosti. Jedná se o tlak, který zvyšuje výkonnost zaměstnanců a má určitou tvořivou funkci. Tvořivou proto, že během několika měsíců dokázalo vedení společnost vytvořit z řadového pracovníka vedoucí osobu. S tím je spojeno samozřejmě finanční ohodnocení dotazované, které hraje důležitou roli v motivaci. Na tomto základě je zřejmé, že respondent nespatřuje potřebu ve změně způsobu motivování pracovníků.

Rozhovor 3:

Veronika, 23 let, asistentka obchodu

„Jak dlouho jste zaměstnána v podniku?“

„Jsem tu od konce října, takže měsíc a půl zhruba.“

„Jak si vysvětlujete pojem firemní kultura a co pro Vás znamená?“

„No firemní kultura, co se týče společnosti, jaká je tady... no firemní kultura...to se těžko říká, tak kulturu vím, ale firemní? Tak jestli jsou třeba nějaký...ty jo... Co si pod tím představit že? Tak asi od zaměstnance, jestli třeba mít nějaký, jak jste říkal s tou motivací, tak třeba nějaký jako odměny třeba, nějaký večírek, třeba i jak je to mezi zaměstnanci, že jo. To je moje první zaměstnání, takže...“

„Cítíte se být v práci motivována?“

„Tak zatím si myslím že ne, ale zatím to není, jak bych to řekla, já nemám tak úplně čím být motivována. Prostě já vím, že holky, který jsou tady obchodáčky, tak ty prostě uzavírají nějaký obchody tak ty mají tu motivaci, nebo by měly mít. Myslím si, že ji mají slíbenou teďka, ale nemyslím si, že měly jako... Takhle, často slyším holky třeba nadávat. Takže nemyslím si, že by úplně tu motivaci... jo kluci třeba jo, co jsou obchodáci, ale holky si myslím, že jak sedí v kanceláři a že nemají takový kontakt s těmi zákazníky, tak že to pro ně taková motivace úplně není no. Z pohledu třeba zaměstnavatele, když to se těžko říká, co vím, tak že šéf mi to všechno úplně neodtlumočí, my to všechno slyšíme od tý vedoucí naší, takže já

nepřijdu do kontaktu s vedením tak úplně. Protože mám nějakou výplatu zatím, tak samozřejmě se cítím být motivovaná.“

„Čím (jak) jste motivována?“

„Prostě tím, že člověk ty peníze potřebuje, tak tím se cítím být motivována, ale zatím ze strany zaměstnavatele, jako že by mi říkal jo, když takhle budeš třeba dýl, tak se to třeba nějak zohlední ten čas, jo a dostaneš třeba nějaký bonus, když třeba to zvládneš v tenhle čas. To jako zatím ne.“

„Co byste z hlediska motivace v podniku změnila, či představujete si motivaci jinak?“

„No tak já si myslím, že určitě jako za první si myslím, že by měl třeba i šéf mluvit s náma osobně. Ne to takhle tlumočit přes tu vedoucí co máme. Že nám to jako řekne třeba, ale není to úplně tak ono. Pak třeba šéf a myslím si, že není dobrý, když třeba řekne, dneska tady budete dýl. Jo, že to prostě vyloženě takhle řekne, tak člověk se cítí třeba trošku otrávenej, přesto, že chtěl tu člověk třeba být dýl, jako ví to, že třeba má tam práci, ale nějak... No změnila bych to, já vím, že třeba jako chodí, že tady každý den je, takže kontakt s ním takhle je, ale ne že by nás vzal úplně stranou každou a řek nák třeba...“

„Já jako chápu, že vedoucí kanceláře máme, takže nemá na to asi čas, nebo já nevím, jak to tady úplně jako chodí. Ale určitě co bych jako změnila z hlediska motivace, jako kdybych já třeba měla svoje zaměstnance, tak bych třeba řekla, jo, když třeba se ti tohle povede, tak ti třeba přidám něco, nebo celkově, když tahle zakázka se povede nebo když se vám třeba bude dařit, tak to můžem jít zapít třeba nebo něco.“

„Právě i ty vztahy aby byly dobrý mezi jako zaměstnancema. Já třeba vídím, jak tady máme realizaci a obchod, tak to skřípe. Není tam úplně takovej ten soulad mezi těma kancelářema.“

Respondent se rovněž příliš neorientuje v tématu firemní kultury. Toto můžeme usuzovat zřejmě z nízkého věku a téměř žádných předchozích zkušeností ze zaměstnání. Na druhou stranu je opět zajímavé, v čem spatřuje pocit motivace. V tomto případě se dotazovaná necítí být motivována, ale motivaci by spatřovala v lepší spolupráci a kontaktu s vedením společnosti. Lepší vztah a častější kontakt pracovníků s manažery společnosti nebo s vedoucími probouzí v pracovníkovi pocit většího zájmu o něj. Uznání, pochvala, ocenění za dobře vykonanou práci je dobře motivujícím prvkem. Opačně pokárání může způsobit vyšší nasazení v plnění úkolů. Respondent pravděpodobně nenalezl správnou cestu v komunikaci s vedením společnosti. To však je zřejmě dáno jeho krátkým působením na poli zaměstnanosti.

Rozhovor 4:

Petra, 37 let, technicko-obchodní poradce

„Jak dlouho jste zaměstnána v podniku?“

„No tak nastoupila jsem v září tohoto roku, takže čtvrtý měsíc.“

„Jak si vysvětlujete pojem firemní kultura a co pro Vás znamená?“

„Tak firemní kultura, já si představuju pod tímhle pojmem asi celkový, jak bych to řekla, zjev firmy. Jakože prostředí, zázemí, čím se firma zabývá, co k tomu dává zaměstnavatel za podmínky, abych to mohla vykonávat tu svoji práci, celkový rozdělení ve firmě, co kdo má dělat. Asi tak si představuju.“

„Cítíte se být v práci motivována?“

„No tak, jestli mám bejt upřímná, tak při nástupu mi bylo něco řečeno, jelikož jsem tady byla vlastně teďka tři měsíce ve zkušební době, tak jsem Jako takhle, motivace určitě je, ale jestli mám z mé strany hodnotit, jestli už jsem ji zaznamenala, jako nějakou odplatu za moji vykonanou práci, tak ještě ne. To se projeví teďka ve čtvrtém měsíci asi, jinak ano, jsme k tomu vedený tak, že máme vlastně tabulku, ve který si píšeme výsledky. Takže je to, mně to přijde, takový soupeření mezi námi všemi, protože jde vždycky o to, vyplnit co nejvíc částek, co nejvíc marží, co se týká našich sjednaných obchodů. Takže to je pro mě takový motivační asi. Nebo mělo by být.“

„Čím (jak) jste motivována?“

Tak zatím jsem měla jen nástupní plat, takže 3 měsíce se mi nehejbal, i kdybych tam sjednala nevím kolik obchodních těch.... Takže pro mě zatím nebylo nic motivačního.“

„Co byste z hlediska motivace v podniku změnila, či představujete si motivaci jinak?“

„Z hlediska motivace? Já bych tady změnila spoustu věcí, to už jsem i říkala teda nahlas, ale co se týká té motivace, nevím. Nebo jako takhle, na mé pozici, co by mě ještě víc jako motivovalo...“

„Tak určitě takhle, každej chodí do práce kvůli penězům, takže já vidím motivaci hlavně v tom, že se mi zvedne třeba plat za dobře vykonanou práci. To je základ, to je prioritní, asi jo. Ale jinak motivace je celkově i v tom, jak se k sobě lidi chovaj a nechovaj, prostředí, což vidíte, jak to tady teďka máme, ale myslím, že každej sem chodí pro peníze. To je myslím si to hlavní motivační, takže já vždycky říkám, i kdyby se mi objevila tisícikoruna navíc ve výplatě,

tak to člověka určitě někam postrčí a řekne si, za něco ta tisícovka určitě je, zpětně se ohlídne a pak si řekne tak dobrý, tak když to budu dělat takhle, tak Jo já si myslím, že prostě to je vždycky o těch penězích.“

„Já se musím hodně spoléhat na svoje spolupracovnice, který za mě vykonávají určitý detaily v tý mý práci. Že ta moje motivace, aby mě to všechno vycházelo tak jak bych chtěla, tak závisí na dalších lidech. Takže jako to je celkově takovej řetězec, kterej musí jako fungovat. Když to nefunguje tak není nic.“

Respondent se projevuje širším pohledem na firemní kulturu a zřejmě o ní má správnou představu. To vyplývá z odpovědi, že firemní kultura je určitý „zjev“ společnosti a také síť vztahů ve společnosti. Nebudeme-li přihlížet na dobu působení respondenta v podniku, pak zde vidíme další druh pocitu motivace. Ten je zde vyvoláván určitým soupeřením mezi ostatními kolegy. Soupeřivost vyvolává vyšší výkon při provádění činnosti. V případě dotazované spatřujeme motivační prvek. Pokud však motivace závisí na činnostech jiných zúčastněných v rámci zadaných úkolů (s tím je spojeno finanční ohodnocení), pak je pochopitelná určitá změna v nastavené podnikové motivaci. Důvodem je, že závislost pracovníka na činnosti jiného kolegy nemusí vždy znamenat dobrý výsledek a splnění zadaného úkolu. Pokud spolupracovník pochybí, přičemž jiný pracovník není vinen, nedojde ke splnění úkolu, a tudíž není možné dosáhnout možné odměny. To působí naopak demotivujícím způsobem.

Rozhovor 5:

Radek, 36 let, výkonný a obchodní ředitel společnosti Maddalena

„Jak dlouho působíte ve společnosti?“

„Tak ve společnosti působím od samého vzniku, což je 8 let, nicméně zkušenosti v oboru mám čtrnáctileté.“

„Jste si vědom důležitosti firemní kultury ve svém podniku?“

„Určitě ano, protože firemní kultura, to je prostředí, ve kterým se zaměstnanci pohybují prakticky každý den po celou dobu svého výkonu. To znamená pokud tu firemní kulturu budem dělat tak, aby vyhovovala zaměstnancům, nebudou z jejich strany žádné překážky a oni budou plnit tak, jak mají. Jak jsem řek, je to hlavně prostředí, aby všechno bylo na správném místě, úplně jednoduše když to řeknu, tak cíl firemní kultury u nás ve společnosti je takový, aby bylo

co nejméně stanovených překážek pro výkon funkce každého pracovníka. Aby to bylo co nejjednodušší a nejsnazší.“

„Jste si vědom důležitosti motivace ve svém podniku?“

„Tak motivace je u nás řekl bych na prvním místě. Protože princip hodnocení máme dělán tak, že u nás nekvalitní a nespolehlivý člověk, který neumí dotáhnout věci do konce, nevydrží příliš dlouho. Protože hodnocení je takové, že máme stanovenou základní mzdu ze zákona a všechno ostatní už je v odměnách za určitý výkon. To znamená za spolehlivost, za dotáhnutí svých stanovených cílů do konce, za plnění úkolů nadřazeného a případně za další věci, za které dostávají přímo odměnu.“

„Jaké motivační faktory (nástroje) používáte?“

„Tak motivační faktor, to jsou hlavně pro nás odměny, nebo pro zaměstnance to jsou hlavně odměny. To znamená, pokud někdo odvede svoji práci stoprocentně, tak ta odměna mu padne. Pokud práci neprovede tak, jak se od něj očekává, nebo od dalších jeho případných spolupracujících kolegů, tak opět ji nedostane. Takže motivační faktor je dotáhnutý úkol do konce a aby dělal všechno včas. Výsledkem té odměny jsou peníze. Takže pokud někdo něco nesplní, tak nedostane odměnu, protože ty odměny jsou poměrně výrazné, tak jakékoliv porušení do budoucna si hodně dobře rozmyslí. A pokud to bude více než jednou a bude to už vlastně opakující se, tak se z toho vyvodí závěr. Přece jenom odměňování finanční je to nejvíc nejnáročnější, který existuje a u mladší generace je velice populární. Nicméně pro nás, pro společnost, která platí daně, tak je to skutečně ta odměna nejdražší a přemýšlíme o odměnách ve formě, nechci říkat dárků, ale prostě ve formě určitých předmětů, pobídek a takových dalších věcí. Prostě nebude to finanční odměna vyloženě v korunách, ale bude to něco, co bysme koupili a předali zaměstnanci.“

„Považujete svoji práci s motivací pro zaměstnance za účinnou?“

„Já bych řekl, že určitě ano. Protože výsledkem té motivace je fungující celek na všech úsecích.“

„Změnil byste používanou motivaci?“

„Jak jsem řekl, tak bych ji upravil v tom, že kromě finanční odměny bychom rádi v brzké době zařadili do systému i odměny ve formě předmětů, dárků, poukázek, něčeho. Aby byla prostě jednoduše pestřejší, aby to nebylo tak fádní, jako to mají všichni.“

Manažer firmy poměrně dobře ví, co znamená firemní kultura a jaký má význam. Tento význam je důležitý nejen pro přijetí pracovníků do společnosti, ale také pro celkovou funkci společnosti a jejích výsledků na trhu. Manažer upřednostňuje spokojenost svých zaměstnanců uvnitř podniku a možnost výkonu pracovních překážek bez různých objektivních překážek, které by pracovní činnost zaměstnanců mohly znepríjemňovat. Je patrné, že kromě firemní kultury patří rovněž motivace k důležitým prvkům v podniku. Hlavním a momentálně jediným motivačním nástrojem, který manažer ve firmě používá, jsou finanční odměny za dobře vykonanou práci. Zásadním krokem je však myšlenka o použití jiných motivačních nástrojů nefinanční podoby, které však nebyly manažerem jmenovány. Je možné, že prozatím nemá přesnou představu o nových motivačních nástrojích nebo má obavu o vyzrazení svého know-how. Podstatné je, že manažer rozumí svému podniku, od zaměstnanců očekává vždy nejlepší pracovní výkony a tyto dokáže velmi dobře stimulovat nastavením nejen finančních odměn, ale také různých forem komunikace a požadavků na své pracovníky.

5.2 Analýza výsledků výzkumných otázek

Naplnění výzkumných otázek pro zaměstnance

1. Jak si zaměstnanec podniku vysvětluje pojem firemní kultura?

Ze čtyř dotazovaných respondentů si dva vysvětlují pojem firemní kultura v souladu s parametry uváděnými v odborné literatuře. Tito respondenti si jsou vědomi správné funkce firemní kultury a jejího významu uvnitř organizace.

Dva respondenti nevykazují téměř žádné znalosti firemní kultury nebo její funkce v organizaci. Tato neznalost může být způsobená nízkým věkem respondenta a jeho krátkodobými zkušenostmi na trhu práce nebo jednostranným pohledem na účel jeho činnosti v organizaci. Ten může být orientován čistě na pracovní výkon a finanční výdělek.

Pro srovnání s analýzou odpovědí respondentů společnosti Maddalena nám poslouží anketa. Z 34 odpovědí osob na pozici zaměstnance podniku prokazuje správnou představu o firemní kultuře 31 osob v podobném rozsahu znalostí jako dva respondenti společnosti Maddalena, tedy v souladu s odbornou literaturou. Pouze 3 osoby neprokazují správné znalosti a představy o firemní kultuře, jako ostatní dva respondenti v organizaci.

Můžeme usuzovat, že pohled na pojem *firemní kultura* je z pohledu vnějšího okolí ucelený a správný na rozdíl od pohledu dotazovaných zaměstnanců v podniku.

2. Cítí se být zaměstnanec v práci motivován a čím?

Dva dotazovaní respondenti se cítí být motivováni. Jejich hlavní motivovanost spočívá ve finančním ohodnocení za odvedenou práci. Jeden z těchto motivovaných respondentů také spatřuje druh motivace v konání vnitrofiremních společenských akcí, jako je například firemní večírek. U druhého respondenta je kromě finančního ohodnocení motivační faktor tlak, který je vyvíjen ze strany vedení společnosti na pracovníky. S tím je spojený následný poziční vzestup dotazovaného.

Ostatní dva dotazovaní respondenti se prozatím necítí být motivováni. Příčinou je jejich krátkodobé působení v podniku v uvedené pracovní pozici.

Podle ankety spatřuje největší motivaci 29 dotazovaných z 34 ve finančním ohodnocení, tedy naprostá většina. Čtyři osoby uvedly jako nejdůležitější způsob motivace v podniku vykonávání smysluplné práce a jedna osoba dlouhodobost a jistotu pracovního poměru.

Všeobecně lze tvrdit, že v dnešní době stále převládá finanční ohodnocení jako nejlepší způsob motivace pracovníka v organizaci.

Podle výsledků ankety můžeme popsat spokojenost osob s motivací v podnicích. Z 34 odpovědí je 23 osob, které se cítí být motivovány průměrným způsobem a částečně by motivaci posílily, 7 osob, které se cítí být motivovány velice dobře a jsou spokojeny a 4 osoby, které se necítí být vůbec motivovány, motivace jim chybí. Z uvedeného vyplývá, že převládá způsob motivace, který je pro pracovníky průměrný a dostačující.

Nacházíme pouze malé množství pracovníků, kteří se cítí být velice dobře motivováni a jsou spokojeni nebo naopak malé množství pracovníků, kteří se necítí být vůbec motivováni.

3. Co by zaměstnanec z hlediska motivace v podniku změnil?

Jeden z respondentů spatřuje změnu motivace v podniku v častějších konání společenských vnitrofiremních akcí, z čehož vyplývá, že preferuje dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti. Jeden dotazovaný nevyhledává změny v motivaci v podniku. V tomto případě je důvodem dostatečné finanční ohodnocení a potřeba peněz do rodinného rozpočtu. Pohled změny motivace v podniku je u zbylých dvou zaměstnanců také odlišný. Jeden spatřuje změnu ve zlepšení způsobu a stylu komunikace mezi vedením společnosti a jím, respektive mezi vedením a pracovníky na nižších pracovních pozicích. Pro dotazovaného je důležitá přímá komunikace vedoucího s podřízeným. Druhý respondent spatřuje změnu motivování ve zlepšení vztahů mezi kolegy a také průběh finančního ohodnocení.

Můžeme konstatovat, že pohledy dotazovaných zaměstnanců na možné změny v motivaci v podniku, jsou různé. Nepřevládá žádný jednotný názor.

Naplnění výzkumných otázek pro manažera

1. Je si manažer vědom důležitosti firemní kultury a motivace ve svém podniku?

Manažer zkoumaného podniku považuje firemní kulturu a motivaci za velmi důležité prvky organizace. Ví, co firemní kultura a motivace představují a dokáže je propojit s funkcí organizace a svými zaměstnanci.

2. Jaké motivační faktory manažer používá?

Manažer zkoumaného podniku používá v současné době systém finančních odměn za dobře splněné úkoly zaměstnanci podniku. Z rozhovoru zjišťujeme, že manažer přemýšlí o zavedení nových motivačních činitelů, které používají i jiné firmy. Finanční hodnocení svých zaměstnanců považuje za poměrně náročný faktor, proto je rozhodnut zvolit jiný motivační systém.

Anketní odpovědi pěti manažerů ukazují zajímavou škálu používaných motivačních faktorů v organizacích. Tři manažeři spatřují největší motivační faktor pro své zaměstnance ve finančním ohodnocení. Jeden manažer zařazuje k nejsilnějšímu motivačnímu faktoru

užívání některých benefitů pro zaměstnance jako jsou automobil, mobilní telefon a notebook do soukromého užívání. Jeden manažer považuje za nejsilnější motivační faktor přátelské a volnější vztahy s podřízenými v organizaci. Na druhé místo uvádí finanční ohodnocení zaměstnanců. Další uvedené motivační faktory se pak u anketních odpovědí manažerů prolínají. Jedná se o možnosti vnitropodnikového vzdělávání pro své zaměstnance, příspěvky na stravování, používání výše uvedených firemních benefitů.

Manažeři podniků používají jako nejsilnější motivační faktor pro své pracovníky systém finančního hodnocení a firemních benefitů jako je užívání automobilů, mobilního telefonu a notebooků v soukromí zaměstnance. Tím dochází ke snížení měsíčních domácích výdajů pracovníka a toto může kompenzovat i některé finanční odměny. Dalším zajímavým motivačním faktorem může být firemní vzdělávání pracovníků (školení, jazykové a jiné kurzy), které jsou hrazeny manažerem.

3. Považuje manažer svoji práci s motivací pro zaměstnance za účinnou?

Dotazovaný manažer je přesvědčený o účinnosti nastavené motivace. Jako důsledek uvádí dobře fungující organizaci jako celek. Pokud se vrátíme k výpovědím zaměstnanců, můžeme souhlasit. Systém řešených úkolů pro pracovníky je nastaven tak, že pracovníci jsou na sobě vzájemně závislí, dokud nedojde k úplnému splnění úkolu. Za výsledné splnění úkolu je slíbena motivace, prozatím v uspokojivé finanční podobě. Vzájemnou závislostí pracovníků mezi sebou vzhledem k plnění úkolu pracovníky dobře tmelí a vidina odměny za splněný úkol jim nedovolí, aby kdokoliv z nich plnění úkolu přerušil. Tím by došlo k nesplnění zadaného úkolu a nikdo z pracovníků by nedocílil slíbené odměny.

6 Závěr

Cílem práce je zjistit, jak vnímají firemní kulturu a motivaci manažer a vybraní zaměstnanci konkrétního podniku a jak tato motivace konvenuje s firemní kulturou.

Kapitoly o firemní kultuře a motivaci, které tvoří pilíře teoretické části práce, podávají jasná stanoviska ke zkoumané problematice. Hovoří o tom, že silnou pozici ve firemní kultuře zaujímají vztahy mezi kolektivem pracovníků a vedením organizace. Dobré vztahy na pracovišti vytváří dobré pracovní podmínky a mohou vést pracovníky k lepším výkonům a podnik může na trhu dobře fungovat. Dalším a velice důležitým prvkem, který podněcuje pracovníky organizace k lepším výkonům, je motivace, kterou manažeři používají. V tomto

ohledu mluvíme však o motivaci, která má pozitivní účinky uvnitř společnosti. Nevhodně zvolená motivace nebo naopak žádná motivace v organizaci má negativní vliv na její fungování a udržitelnosti na trhu. Motivace je tedy nedílnou součástí firemní kultury a jejich dobře zvolený obsah je také vizitkou dobře fungující organizace.

Praktická část práce – rozhovory se zaměstnanci a manažerem zvoleného podniku a odpovědi osob v anketě - nám podávají realistický pohled na vztah motivace a firemní kultury. Odpovědi zaměstnanců podniku vypovídají v převážné většině o jednostranném způsobu motivace, který má podobu finančních odměn. Na druhou stranu u respondentů nenacházíme žádnou zmínku o možném vztahu motivace k firemní kultuře nebo o jejím začlenění do firemní kultury. Zaměstnanci či pracovníci firem a organizací pravděpodobně ani nevnímají motivaci jako součást firemní kultury. Orientují se pouze na druh motivace, kterým zpravidla bývá finanční odměna. Výjimečně zaměstnanci spatřují motivaci například v lepších vztazích s kolegy uvnitř společnosti nebo v konání podnikových společenských akcí, které mohou vztahy mezi jednotlivými pracovníky utužovat.

Manažer podniku považuje motivaci za důležitou součást a prvek dobře fungujícího podniku. Postupně upouští od tradičního způsobu motivace pracovníků v organizaci, kterou je finanční odměna za splněný úkol. Začíná se více orientovat na jiné formy motivace, jako jsou různé firemní benefity, pobídky, pochvaly. Někteří manažeři se inspirovali zahraničními firmami, kde tamní manažeři používají jiné formy motivace. Podobě a funkci firemní kultury přikládají manažeři velký důraz a jsou si vědomi její důležitosti.

Všeobecně by se však manažeři firem měli o své zaměstnance více zajímat. Firma by měla disponovat kvalifikovanými osobami, které jsou humanitně vzdělány a to nejlépe v sociálních oborech, které jsou zaměřeny na práci s lidmi, vzdělávání lidí apod. Tyto kvalifikované osoby by měly být v kontaktu s pracovníky podniku, pomáhat jim řešit různé problémy apod. a zároveň být ve spojení s podnikovými manažery, aby jim podávali zpětnou vazbu. Sociálně zaměřené pracovníci uvnitř firmy by tak měli být určitou podporou nebo dokonce osvětou pro celý podnik a jeho zaměstnance. Měli by organizovat pravidelná vnitřní školení pro své zaměstnance na sociální, psychologickou i podnikovou tematiku.

Na druhou stranu by měl být manažer nejen profesionálním organizátorem a lídrem svého podniku, ale měl by být také sociálně vnímavý člověk. Jak již bylo několikrát zmíněno, dobře fungující firma je založena na dobře fungujících vztazích mezi jejími pracovníky. Z výzkumu tedy zjišťujeme, že manažeři firemních organizací potřebují prohloubit své

dovednosti a schopnosti v oblasti sociální při přípravě k vedení podniku. Systém motivace zaměstnanců je podle výzkumu rovněž spíše orientován finančním směrem. Je tedy vhodné zaměřit se více na sociální formu podnikové organizace v oblasti motivování zaměstnanců a podnikové kultury. Organizace se tak stane humánnější a pevnější ve své podnikové kultuře a všeobecně ve svém výkonu.

V dnešní době vzniká mnoho podniků a organizací. Podmínky, legislativa, společenské systémy v mnoha zemích představují ideální půdu pro vznik nových firem. Nestačí však pouze dobrý produkt či idea, kterými firma disponuje, a díky kterým se udrží na trhu a je prosperující. Mnoho firem také rychle zaniká. Častými příčinami bývají špatné vztahy na pracovištích, nedostatečná motivace zaměstnanců nebo špatně fungující kultura firmy.

Sociální oblast potřebuje více času a prostoru pro své uplatnění ve firemních organizacích, aby tak vyšla najevo její důležitost a potřebnost v dobře fungujícím podniku. V tomto ohledu je nutné provádět rozsáhlejší výzkumy v oblasti motivace a firemní kultury v oblasti podnikových organizací. Zvýšit četnosti výzkumů a plánovat je pro delší časový horizont. Nechť zůstane tématika motivací a firemních kultur ve zkoumané oblasti podniků nadále otevřenou kapitolou pro další sociologické výzkumy.

Seznam použité literatury

Monografie:

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

MADSEN, K.B. *Teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1972. ISBN 509-21-857.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 978-80-7367-569-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: Software myslí*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HOSKOVEC A KOL. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-749-3.

KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 978-80-86429-74-8.

KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 6. vyd. Praha: Slon, 2010. ISBN 978-80-7419-102-2.

- KRAUS, Blahoslav. *Člověk, prostředí, výchova*. Brno: Paido, 2001. ISBN 80-7315-004-2.
- KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.
- KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2456-0.
- LEA, Stephen E.G., Roger M. TARPY a Paul WEBLEY. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-93-5.
- LIPOVETSKY, Gilles. *Éra prázdnoty*. Olomouc: Prostor, 2003. ISBN 80-7260-085-0.
- LUKÁŠOVÁ A KOL. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MAŘÍKOVÁ A KOL. *Velký sociologický slovník*. Univerzita Karlova: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.
- MUCHA, Ivan. *Sociologie: Základní texty*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-227-1.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- PFEIFER, Luděk a Miroslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, xvi, 437 p. Jossey-Bass business & management series. ISBN 0787968455.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1965. ISBN 11-021-69.

SOUKUP, Martin. *Základy kulturní antropologie*. Praha: Akademie veřejné správy o.p.s., 2009. ISBN 978-80-87207-03-1.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C .H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-736-7.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1997. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje:

Euroekonom.cz [online]. [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/ekonomie-clanky.php?type=lekce1>

Maddalena CZ [online]. © 2007-2012 [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.neovlivnitelnyvodomer.cz/maddalena-cz/>

Openn.cz [online]. [cit. 2014-09-29]. Dostupné z: http://www.openn.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/29/cz

Společnost pro management a leadership [online]. © 2012 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.spml.cz/clanky-media/definice-managementu>

Vedeme.cz [online]. [cit. 2014-05-31]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

Přílohy

Příloha A: Anketa

Anketa k diplomové práci Motivace jako součást firemní kultury

(studium oboru Sociální pedagogiky, UHK)

Uveďte název Vaší pracovní pozice:

1. Vysvětlete vlastními slovy, co si představujete pod pojmem *firemní kultura*.
2. Popište vlastními slovy, co pro Vás znamená *motivace*.
3. Jaké používáte v podniku motivační nástroje? (**odpovídá pouze manažer**)
4. Vyjmenujte, čím byste se cítili v podniku dobře motivováni. Uveďte 3 motivační faktory a seřaďte je sestupně, tj. od nejdůležitějšího po nejméně důležité. (**odpovídá pouze pracovník**)
5. Vyberte z možností, jak se cítíte být motivováni v současném zaměstnání. Výběr zvýrazněte tučně. (**odpovídá pouze pracovník**)
 - 1) Výborně, cítím se velmi spokojen
 - 2) Průměrně, něco bych zlepšil, přidal
 - 3) Velmi slabě, styl motivace bych zcela změnil
 - 4) Vůbec se necítím být motivován, motivace zde chybí