

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012 – 2014**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hana Melichárková

**Strategie cíleného utváření firemní kultury jako
nástroje k ovlivňování pracovní motivace a spokojenosti
zaměstnanců**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Libuše Kohlíčková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERZITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012 – 2014

DIPLOMA THESIS

Hana Melichárková

**The strategy of the targeted formation
of the company culture as a tool to affect work
motivation and satisfaction of employees**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Libuše Kohlíčková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala v práci, řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Hana Melichárková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Mgr. Libuši Kohlíčkové za její ochotu, pomoc a odborné vedení, které mi poskytla v průběhu zpracování této diplomové práce. Děkuji také vedení a zaměstnancům analyzované společnosti, bez nichž by tato práce nikdy nevznikla.

Anotace

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou a jejím vlivem na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Jejím cílem bylo vymezení podnikové kultury a jejího vlivu na spokojenost a motivaci zaměstnanců v konkrétním podniku. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část popisuje dosavadní odborné poznatky o firemní kultuře, významu firemní kultury, motivaci, motivačních teoriích a angažovanosti zaměstnanců. Praktickou část práce tvoří analýza současného stavu firemní kultury a angažovanosti zaměstnanců vybrané společnosti. Zahrnuje metodologická východiska práce, výzkumné otázky a stanovené hypotézy. Dále je zaměřena na samotný průzkum pomocí dotazníkového šetření a vyhodnocení současného stavu firemní kultury a motivace zaměstnanců ve společnosti. Závěr práce obsahuje shrnutí výsledků průzkumu a doporučení pro společnost, ve které průzkum probíhal.

Klíčové pojmy

Angažovanost, firemní kultura, lidské zdroje, motivace, pracovní spokojenost, teorie motivace.

Annotation

This diploma thesis deals with corporate culture and with the impact of the company culture on the motivation and satisfaction of the employees. Its aim was to define company culture and its impact on satisfaction and motivation of employees in the concrete company. The work is distributed into two parts – theoretical and practical. The first theoretical part describes existing findings about company culture, the importance of company culture, motivation, motivational theories and employee's engagement. The practical part of the thesis consists of analysis of the current state of company and employee's engagement in the selected company. This part presents the methodological resources of work, presents main research issues and stated hypotheses. Furthermore it's focused on the research itself using a survey questionnaire and evaluation of the current state of motivation of the culture and motivation in the company. The conclusion of the work contains a summary of the research results and recommendations for the company, where the research has been done.

Key words

Engagement, company culture, human resources, job satisfaction, motivation, theory of motivation.

OBSAH

ÚVOD	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Angažovanost zaměstnanců	13
1.2 Interní komunikace.....	15
2 FIREMNÍ KULTURA.....	17
2.1 Definice pojmu firemní kultura.....	17
2.2 Struktura firemní kultury.....	19
2.2.1 Obsah a síla firemní kultury	19
2.2.2 Prvky firemní kultury	20
2.3 Typologie firemní kultury	23
2.4 Význam firemní kultury	25
2.4.1 Firemní kultura podporující rozvoj organizace	26
3 MOTIVACE	29
3.1 Typy motivace.....	30
3.2 Motivační typy lidí	32
3.3 Pracovní motivace	32
3.3.1 Teorie instrumentality	33
3.3.2 Teorie zaměřené na obsah	33
3.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie	35
3.3.4 Teorie zaměřené na proces	36
3.4 Motivační faktory.....	38
4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	41
5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	49
5.1 Metodologie práce.....	49

5.2	Výsledky provedeného šetření	51
5.3	Zjištění závislosti mezi vybranými otázkami.....	69
6	DISKUSE	73
7	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	75
	ZÁVĚR.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	85
	SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

V současné době je stále větší důraz kladen na organizaci a její etické chování. Každá organizace i každá skupina v ní má svou kulturu. Pod tímto pojmem se skrývá soubor nepsaných zásad chování, hodnot, zvyklostí, přesvědčení, tradic či regionálních pravidel. Ty pak určují co je a co naopak není důležité.

Zejména společnosti se zahraničním kapitálem vnímají firemní kulturu jako součást personálního řízení a přikládají jí velký význam. Je jedním z klíčových faktorů prosperity a konkurenceschopnosti podniku, kterou svým působením také ovlivňuje. Firemní kultura se strategií společnosti se vzájemně ovlivňují a je žádoucí, aby byly vzájemně v souladu.

Správně nastavená firemní kultura je důležitým nástrojem v oblasti pracovní motivace a může mít vliv na dosahování firemních cílů a s tím související úspěch nebo neúspěch společnosti. Bez správně motivovaných zaměstnanců může dnes dlouhodobě fungovat jen málokterá větší organizace. Spokojený zaměstnanec je pro firmu přínosem nejen tím, že je k ní loajální. Spokojenost zaměstnanců se odráží v jejich pracovních výkonech i v osobním životě. Význam spokojenosti zaměstnanců se odráží i ve vlivu na jejich absenci a fluktuaci. V konečném důsledku pak přináší firmě nejen spokojené zákazníky, ale především vyšší zisk.

Čím více je člověk motivován, tím vyšší podává pracovní výkon. Každý člověk je však jiný a každého motivuje něco jiného. Stejně tak je firemní kultura individuální a specifická pro každou organizaci. Proto je při snaze o ovlivnění pracovní motivace a spokojenosti velmi důležité poznání potřeb, hodnot a preferencí jednotlivých zaměstnanců a v neposlední řadě také jejich ztotožnění s prvky podnikové kultury.

Předmětem této diplomové práce je analýza firemní kultury společnosti Tyco Fire & Integrated Solutions s.r.o. a jejího vlivu na motivaci a výkonnost zaměstnanců. Cíl práce je stanoven v ověření hypotéz k čemuž bude použita

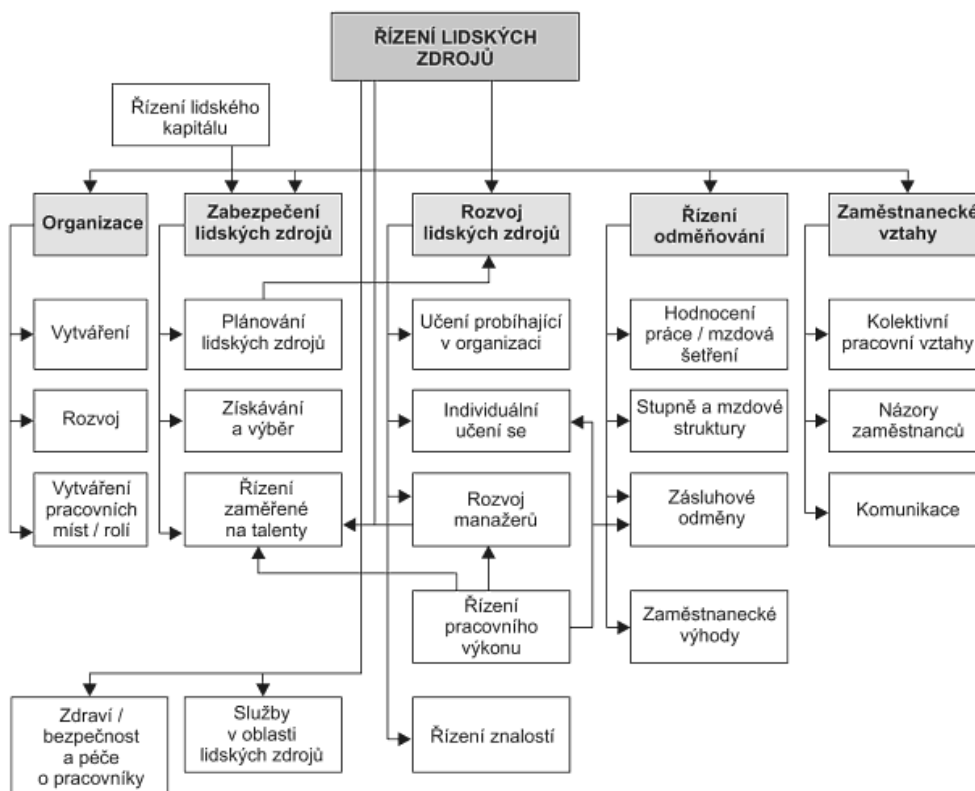
technika dotazníkového šetření, přičemž dotazník je sestaven na základě studia odborné literatury.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.¹

Obrázek 1: Aktiviny řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*.

10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 28. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

Řízení lidských zdrojů hraje při utváření firemní kultury významnou roli. Rozvoj lidských zdrojů probíhá v určitém sociálním klimatu, které je dáno kvalitou interpersonálních vztahů a součinností lidí v podniku. Sociální klima v organizaci se týká toho, jak lidé vnímají firemní kulturu. Znaky sociálního klimatu nejsou mnohdy na první pohled zřejmé. Pro vnějšího pozorovatele bývají patrné zejména extrémní projevy, např. napjaté klima vedoucí ke konfliktům. Utváření příznivého klimatu je ovlivňováno mimo jiné druhem vykonávané práce, formou kooperace, velikostí pracoviště a pracovní skupiny, způsobem vedení apod.

Koubek ve své knize uvádí, že řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.²

Jak bylo uvedeno, klíčovým zdrojem organizace jsou lidské zdroje a na nich do jisté míry závisí i výkon celé organizace. Pokud jsou tedy lidské zdroje efektivně řízeny a jsou-li vhodně nastaveny procesy a celá personální strategie podniku, mají podstatný vliv na výkon i na vývoj organizace. Personální procesy a jejich nastavení by měly vycházet ze strategie organizace, konkrétněji z personální strategie, která je v souladu se strategií podniku a vychází z ní.

Pokud jsou firemní kultura, strategie organizace a personální strategie v souladu, mohou se vzájemně posilovat a upevňovat. Pokud si však organizace stanoví určitý obsah firemní kultury, ale v praxi realizuje procesy na základě jiných hodnot, dochází k rozporu mezi strategií, firemní kulturou a těmito procesy. Tzn., že vedení společnosti by mělo jasně stanovit základní směr, záměr a krátkodobé i dlouhodobé cíle společnosti na následující období. Ze strategie společnosti by mělo být zřejmé, jaké hodnoty organizace uznává a co očekává

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 11. ISBN 80-85943-51-4.

od svých zaměstnanců. Na základě těchto hodnot jsou pak nastaveny jednotlivé personální procesy a pravidla, která se při jejich realizaci uplatňují.

1.1 Angažovanost zaměstnanců

Oddanost a angažovanost jsou úzce související pojmy. The Oxford English Dictionary říká, že člověk je oddaný, když je morálně pro něco nadšený, zatímco člověk je angažovaný, když se pilně a horlivě něčím zabývá, něco dělá.³

Určitý rozdíl mezi angažovaností a oddaností je ten, že angažovanost se týká práce a oddanost se vztahuje k organizaci. Kombinaci angažovanosti a oddanosti představil Armstrong (2009), více na následujícím obrázku.⁴

Obrázek 2: Kombinace angažovanosti a oddanosti

↑ Angažovanost	Aktivní zájem o práci, vynakládání úsilí a námahy při jejím vykonávání, organizace je vnímána jako místo pro možnost vykonávání práce.	Aktivní zájem o práci, vynakládání úsilí a námahy při jejím vykonávání, silná identifikace s organizací doprovázená pocitem hrdosti na to, že je možné v ní pracovat.
	Chybí úsilí a námaha při výkonu práce, jakož je i nízká oddanost vůči organizaci a je nezájem v ní zůstat.	Vysoká oddanost vůči organizaci, jakož i pocit hrdosti na to, že je možné v ní pracovat, ale zároveň chybí ochota vynakládat úsilí a námahu při vykonávání práce.
	→ Oddanost	

Zdroj: BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Albatros Media, 2013, s. 142. ISBN 978-80-266-0374-0.

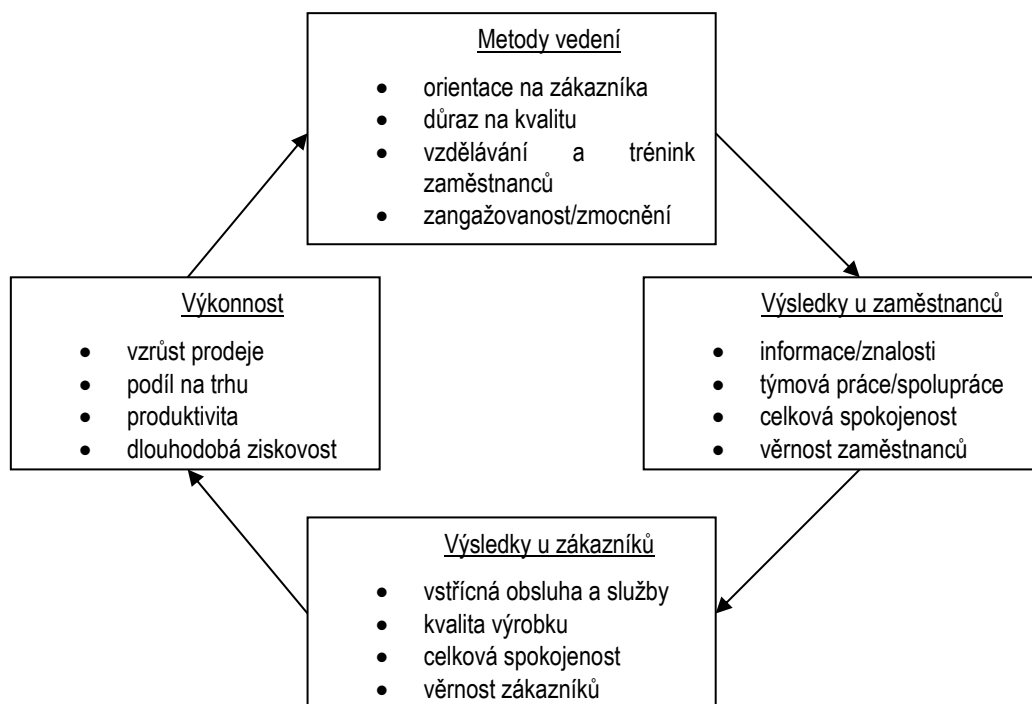
³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 233. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴ BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Albatros Media, 2013, s. 142. ISBN 978-80-266-0374-0.

Angažovaností se myslí emoční závazek zaměstnance vůči organizaci a jejím cílům. Znamená to, že zaměstnanci nepracují jen pro peníze nebo povýšení, ale skutečně se zajímají o svou práci a firmu. Je-li to potřeba, zůstanou v práci déle nebo pomohou s něčím, co není přímo v jejich popisu práce, aniž by je o to někdo žádal. Teprve takto angažovaní zaměstnanci přinášejí svým organizacím lepší obchodní výsledky.⁵

V rámci teoretického vymezení firemní kultury byl definován tzv. model souvislostí (Wiley a Brooks, 2000), pomocí něhož jsou identifikovány klíčové vazby ve firmě mezi vedením, pracovníky, zákazníky a celkovou výkonností firmy. Čím více jsou ve firmě přítomny charakteristiky vedení uvedené v modelu, tím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“. Čím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“, tím spokojenější jsou zákazníci a tím lepší je z dlouhodobého hlediska výkonnost celé firmy.

Obrázek 3: Model souvislostí (The linkage research model)



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R, NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 55. ISBN 978-80-2470-648-1.

⁵ HR News. *Angažovanost a spokojenost není totéž*. [online]. © 26. 6. 2012 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/talent-management-id-1525822/angazovanost-a-spokojenost-neni-totez-id-1645752>

Angažovanost lze objasnit pomocí čtyř otázek:⁶

1. Víte, co máte dělat? (Jasná role)
2. Víte, jak to máte dělat? (Výcvik a zkušenosti)
3. Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje? (Peníze, materiál, čas, lidé)
4. Chcete to dělat? (Motivace)

Pracovní chování lidí ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace, a ty jsou ve vzájemné interakci. Pracovní chování člověka spoluurčují mnohé osobnostní a individuální charakteristiky a očekávání, jeho identifikace s organizací a prací. Obecně se předpokládá, že identifikace člověka s prací pozitivně ovlivňuje jeho pracovní chování, že má vliv na jeho motivaci k práci, jeho pracovní zaujetí a výkon. Sounáležitosti pracovníků s organizací a s prací napomáhá zájem organizace o své lidi, o jejich potřeby. Lze předpokládat, že jedinci, jejichž osobní preference budou v souladu s organizačním prostředím, budou spokojenější a oddanější než lidé s odlišnými představami. Oddanost reprezentuje identifikaci s cíli a hodnotami organizace, touhu náležet k organizaci a ochotu vyvíjet úsilí v jejím zájmu.⁷

1.2 Interní komunikace

Interní komunikace představuje jeden z předpokladů úspěšného vytváření výkonnostního klimatu organizace a pozitivního postoje zaměstnanců k cílům zaměstnavatele, k vlastní práci a spolupracovníkům. Základem je komunikace založená na poskytování relevantních informací pro všechny zúčastněné s možností oboustranné výměny názorů.⁸

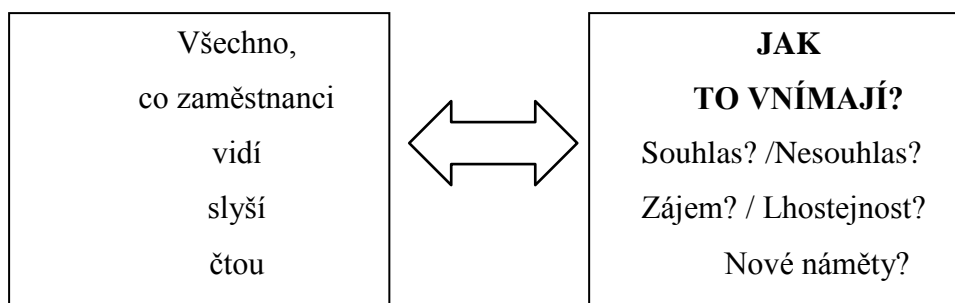
Obecně lze komunikaci charakterizovat jako sdílení určitých informací. Komunikace je oboustranný proces, jehož cílem je dorozumění se dvou a více stran. Zahrnuje verbální i neverbální komunikaci, přičemž součástí vnímání účastníků je zapojení smyslů, rozumu, intuice či citů.

⁶ BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Albatros Media, 2013, s. 146. ISBN 978-80-266-0374-0.

⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 21-22. ISBN 80-2472-497-9.

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 401. ISBN 80-7400-347-7.

Obrázek 4: Interní komunikace = obousměrný proces



Zdroj: HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 135. ISBN 978-80-7261-178-2.

„Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury. Jejím prostřednictvím je ovlivňována rovněž image, a to způsobem, jak firma komunikuje s různými cílovými skupinami.“⁹

Nejednotnost názorů, hodnot a cílů managementu působí na zaměstnance negativně a narušuje fungování interní komunikace. Podle Holé je vhodné, aby management měl písemně vypracované zásady a principy vedení a apeloval na jejich dodržování všemi manažery. Předpokladem jednotnosti managementu je podle ní také dodržování hodnot firemní kultury. *"Pouze v případě, že vrcholové vedení chápe důležitost komunikace jako systém práce s lidmi nutné pro dosahování firemních cílů, může tento sjednocený personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu a celou firemní komunikaci."¹⁰*

⁹ VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 63. ISBN 978-80-2472-790-5.

¹⁰ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 52. ISBN 80-2511-250-0.

2 FIREMNÍ KULTURA

Pojem firemní kultura se v poslední době stává častěji zmiňovaným a používaným v prostředí moderních firem. Nesetkáváme se jen s pojmem firemní kultura, ale vidáme i názvy organizační kultura nebo podniková kultura. Význam těchto pojmů je však stejný.

2.1 Definice pojmu firemní kultura

Jednotliví autoři se v definici firemní kultury rozcházejí. Na firemní kulturu tedy můžeme nahlížet z mnoha různých pohledů.

M. Armstrong uvádí následující definici: „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“¹¹

Podle Brookse může kultura vést k tomu, že jedna skupina lidí myslí, chová se a dokonce i vypadá jinak než druhá. Odlišné skupiny mohou mít jiné hodnoty, názory, ale i rozdílnou interpretaci věcí a událostí kolem sebe.¹²

Mazák uvádí definici podnikové kultury podle britské Open Univerzity: „*Firemní kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána a způsobu, jak se zachází s lidmi, který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To všechno ovlivňuje (existující) žebříček hodnot a tradice dané organizace.*“¹³

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 257. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹² BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 216. ISBN 80-7226-763-9.

¹³ MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 10. ISBN 978-80-7265-075-0.

Ačkoli se mnohá pojetí rozcházejí, lze najít následující společné charakteristiky pojmu firemní kultura:¹⁴

1. Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.
2. Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má sociální povahu.
3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
4. Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
5. Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu.
6. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí podniku.

Ke vnímání podnikové kultury ukazují R. Lukášová a I. Nový dva možné přístupy:¹⁵

- **Interpretativní přístup** chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale její interpretovaný význam. Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Ty umožňují lidskou stránku fungování organizace.

¹⁴ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 488. ISBN 80-7261-064-3.

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, R; NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 20-21. ISBN 978-80-2470-648-1.

- **Objektivistický přístup** vnímá kulturu jako „něco, co organizace má“. Kultura je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou například struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna. Zejména v posledním desetiletí se autoři přiklánějí právě k tomuto přístupu.

2.2 Struktura firemní kultury

2.2.1 Obsah a síla firemní kultury

Obsah a sílu firemní kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Jednotliví autoři klasifikují vlivy rozdílným způsobem. Nejčastěji však bývají zdůrazňovány následující vlivy:¹⁶

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, především pak národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, profesionální kultury,...),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Sílu firemní kultury definuje Lukášová takto: „*Sílou organizační kultury se rozumí, nakoľik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje chování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní. Je-li organizační kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře. Jejich chování je pak v podstatně větší míře ovlivněno individuálními charakteristikami, tedy osobními názory, hodnotami a normami chování.*“¹⁷

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 33. ISBN 978-80-247-2951-0.

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 32. ISBN 978-80-247-2951-0.

Z Nového tvrzení vyplývá, že pravidla a normy přesně a jednoznačně určují, jak se mají zaměstnanci chovat, co je od nich vyžadováno, co je jim nařizováno, co je ještě přípustné a naopak co už je nežádoucí.¹⁸

O silné podnikové kultuře tedy mluvíme v případě, kdy značná část zaměstnanců zná firemní cíle a priority a řídí se jimi, ale silná podniková kultura může také posílit nesprávné chování a zabránit žádoucím změnám. Naopak slabá kultura se projevuje nejasností firemních cílů a hodnot, častými změnami principů rozhodování, konflikty ve firmě, zmatkem a nízkou výkonností. Snad jedinou výhodou slabé firemní kultury je, že se snadněji mění.¹⁹

Obsah i síla firemní kultury mají tedy velký vliv i na personální práci. Slabá podniková kultura s sebou přináší nejasná pravidla a procesy uvnitř společnosti, čímž znesnadňuje plánování personálních činností i jejich realizaci.

2.2.2 Prvky firemní kultury

Tureckiová charakterizuje prvky podnikové kultury jako složky, pomocí kterých je možné jasně a jednoduše vysvětlit a definovat podnikovou kulturu tak, aby byla pochopitelná pro každého.²⁰

Odborná literatura přináší různé třídění prvků firemní kultury. R. Lukášová a I. Nový poukazují na Scheinův model organizační kultury. Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné.²¹

1. *artefakty* – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná, ovšem bez znalostí obsahu dalších rovin kultury jen obtížně interpretovatelná,
2. *zastávané hodnoty, pravidla a normy chování* – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná,

¹⁸ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, 1993, s. 20. ISBN 80-7079-159-4.

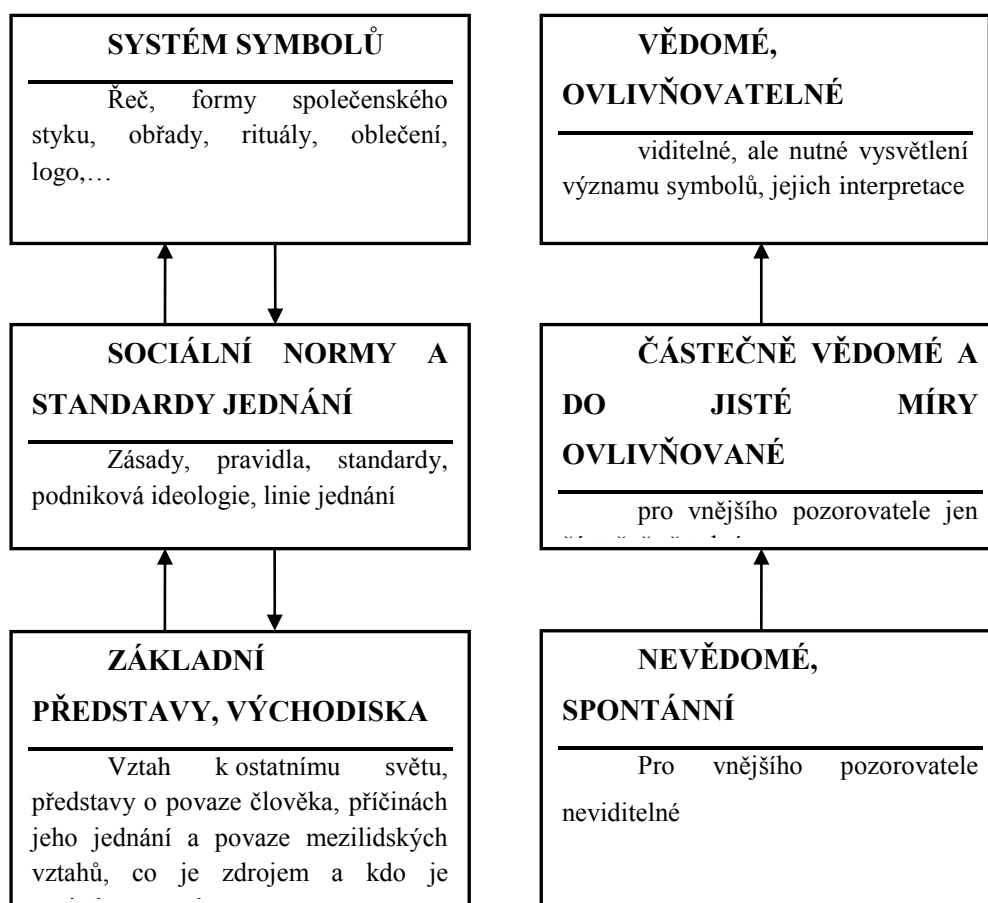
¹⁹ TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 58. ISBN 80-7179-884-3.

²⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 134. ISBN 80-247-0405-6.

²¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 19. ISBN 978-80-2470-648-1.

3. *základní předpoklady* – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.

Obrázek 5: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)



Zdroj: Bedrnová, E., Nový, I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, str.17. ISBN 80-7175-010-7.

Jsou-li firemní symboly zvolené tak, aby něco vyjadřovaly, vypovídaly, naznačovaly (např. loga na autech, firemní oblečení apod.), mohou také významně podporovat základní firemní hodnoty a zároveň mohou být pozitivně vnímány nejen zaměstnanci dané společností. Stejně tak v opačném případě může špatně vybraný symbol negativně ovlivnit pohled na danou společnost. Symboly mohou být i životní (nejsou jen označení pro firemní papíry, značky, atd.), mohou to být

i osobnosti firmy, které jsou respektovány navenek. Symboly také vysílají poselství, které může výrazně ovlivnit postavení společnosti na trhu (například hodnotu akcií firmy).²²

Artefakty

V knize R. Lukášové můžeme najít rozdělení artefaktů dle povahy na materiální a nemateriální. Artefakty materiální povahy zahrnují architekturu budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury. K artefaktům nemateriální povahy pak patří organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály. Někteří autoři (Hofstede, 1991) do této kategorie řadí i symboly, kam patří i např. logo firmy.²³

Hodnoty

Autoři Lukášová a Nový definují hodnoty jako to, co je v dané firmě považováno za důležité, žádané, čemu je přikládán význam. Jsou vyjádřením obecných preferencí a umožňují chování klasifikovat na dobré a špatné, promítají se do rozhodování. Hodnoty jsou relativně stabilní a tvoří jádro firemní kultury, přičemž klíčové hodnoty bývají explicitně vyjádřeny, například v etickém kodexu organizace, a jsou tedy i sdělením navenek, pro okolí. Realizují se prostřednictvím artefaktů (jazyk, rituály, historky, mýty apod.).²⁴

Normy

Normy jsou nepsanými pravidly a poskytují návod k tomu, jak se chovat. *„Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení*

²² STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 37. ISBN 978-80-7408-032-6.

²³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 18. ISBN 978-80-247-2951-0.

²⁴ LUKÁŠOVÁ, R, NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 23. ISBN 978-80-2470-648-1.

norem. Pomocí těchto reakcí lze vyvíjet velice mocný tlak na chování – ostatní lidi řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme.“²⁵

Postoje

Lukášová a Nový²⁶ vymezují postoje jako určité stanovisko (ať už kladné nebo záporné), které člověk zaujme k jinému člověku, věci, faktu nebo problému. Bývají často výsledkem hodnocení, ve kterém se prolínají tři psychologické složky, a to kognitivní (názory), emotivní (emoce) a konativní (sklony k jednání). Výsledkem bývá pro člověka nové poznání, které určitým způsobem emocionálně prožívá a následně vede právě k zaujetí příslušného postoje.

Základní předpoklady

Lukášová a Nový²⁷ charakterizují základní předpoklady jako představy o tom, jak probíhá reálný život. Základní předpoklady mají lidé hluboce uloženy ve své mysli, nahlíží na ně jako na něco, co funguje, co je pravdivé, nezpochybnitelné, automatické a zcela přirozené. Probíhají nevědomě, jsou stálé, případná změna na ně nemá značný vliv a lidé o nich hovoří jen velmi málo. Lidé mají tendenci je obhajovat a zastávat se jich. Dále uvádí, že základní přesvědčení vzniká na základě opakování (např. opakovaný úspěch pocházející z přijetí určité strategie, kterou se budeme snažit v důsledku toho šířit dále). Ve firemní praxi to může být například tvrzení typu „zaměstnancům lze/nelze důvěřovat“.

2.3 Typologie firemní kultury

Autoři současné odborné literatury nejčastěji uvádí typologii Charlese Handyho, která nejlépe popisuje firemní kulturu. Každá firma je ve své kultuře specifická, přesto však lze najít jisté společné prvky, na základě kterých je možné ji přiřadit do jedné z kategorií.

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 260. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 22-24. ISBN 80-247-0648-2.

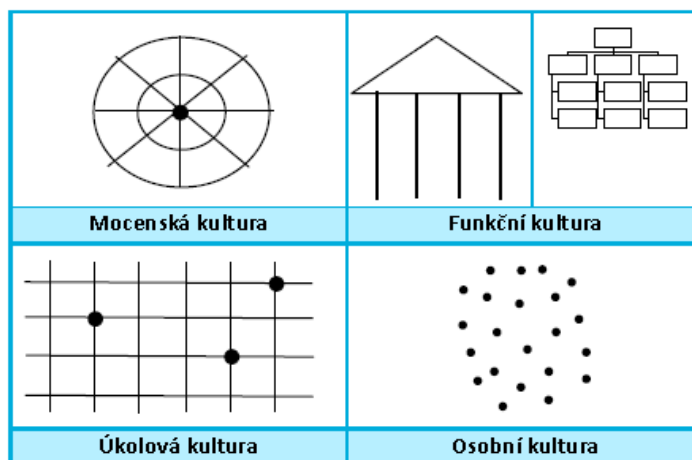
²⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 22-24. ISBN 80-247-0648-2.

Charles Handy (1993) uvedl 4 základní typy firemní kultury, které v odborné literatuře představil např. i Brooks:²⁸

1. **Mocenská kultura** - typická je centrální moc, neformální komunikace a důvěra. Mezi charakteristické vlastnosti dále patří schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, jinými slovy vlastníka. Na personál jsou kladeny významné požadavky. Tento typ firemní kultury je tedy typický pro malé společnosti, kdy moc je ve středu sítě.
2. **Funkční kultura** – je charakteristická vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Existuje zde malá skupina vedoucích pracovníků, která řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Mezi normy patří pravidla, postupy a popisy práce. Funkční kultura je uzpůsobena stabilnímu prostředí, kde je zároveň těžké se vypořádat se změnou, na druhou stranu je ale přívětivá z toho pohledu, že poskytuje svým zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti.
3. **Úkolová kultura** - objevuje se v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku odpovědností a kde existuje cíl udržení společné a hromadné zodpovědnosti zaměstnanců stejně jako samostatné práce, což znázorňuje níže obrázek. Potřeba autority je tak snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Úkolová kultura je typická svou pružností spojenou s rychlostí pracovního rozhodnutí. Tento typ kultury by tedy mohl mít uplatnění také při realizaci nejrůznějších projektů ve společnosti, kde ti, kdo na projektu pracují, se chovají jako tým, zároveň má ale každý člen týmu svoji specifickou pozici a postavení.
4. **Osobní kultura** – je charakteristická pro skupiny profesionálů, kde jsou v převaze individuální cíle a společná autorita je založena na odbornosti a vzájemných ohledech.

²⁸ BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 222-223. ISBN 80-7226-763-9.

Obrázek 6: Schématické znázornění Handyho typů kultur



Zdroj: BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 223. ISBN 80-7226-763-9.

2.4 Význam firemní kultury

Podle Michaela Armstronga význam organizační kultury spočívá v jejím hlubokém zakořenění v organizaci. Kultura reprezentuje historické události, rozhodnutí a reakce, které nastaly v minulosti, a říká mnoho o tom, jaké rozhodnutí a reakce nastanou v budoucnu.²⁹

Firemní kultura, jak uvádí Mazák, je ve firmě nejvlivnějším motivačním nebo demotivačním faktorem. Působí na kvalitu pracovního výkonu všech zaměstnanců, všech procesů a výstupů, ovlivňuje kvalitu života zaměstnanců, psychologické klima ve firmě a má přímý vliv na veškeré dění ve firmě.³⁰

Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace, usnadňuje koordinaci a kontrolu, redukuje nejistotu pracovníků, ovlivňuje jejich spokojenost a může být významným zdrojem motivace pracovníků.³¹

Organizační kultura je proto hlouběji zkoumána. Hledají se takové podoby kultury, které jsou organizaci prospěšné a které naopak škodlivé.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 259. ISBN 978-80-247-1407-3.

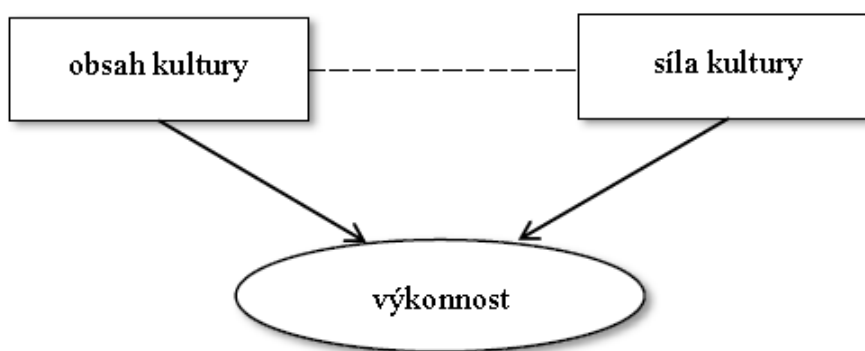
³⁰ MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 11. ISBN 80-7265-075-0.

³¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 40. ISBN 978-80-247-2951-0.

2.4.1 Firemní kultura podporující rozvoj organizace

V otázce vlivu podnikové kultury na výkonnost organizace Lukášová poukazuje na existenci dvou charakterových rysů organizační kultury a to její sílu a obsah. Silná kultura i přes některé nevýhody bývá obecně chápána jako stabilní, vykazující vysokou míru shody ve sdílených hodnotách a základních přesvědčeních a praktikách členů uvnitř organizace. Ti zpravidla pocítují větší loajalitu a sounáležitost s organizací, pro kterou pracují, což bývá významným zdrojem pracovní motivace. Obsah organizační kultury má pak na výkonnost dvojí typ účinku. Za prvé zapřičiňuje aktivitu či neaktivitu pracovníků, v závislosti na hodnotách a normách chování v organizaci. Za druhé pak dopomáhá směřovat pracovníky ke snaze o naplňování daných hodnot a cílů organizace. „*Ačkoli má silná organizační kultura řadu pozitivních aspektů, sama o sobě není žádoucí. Pokud se ale například jako součást organizační kultury projeví silný tlak na hledání změny a nových cest, jak dosáhnout organizačních priorit, pak budou negativní jevy silné podnikové kultury potlačeny.*“³² Z tohoto důvodu je třeba rozlišovat kromě síly organizační kultury i její obsah.

Obrázek 7: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R, NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 53. ISBN 978-80-2470-648-1.

³² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 74-75. ISBN 978-80-247-2951-0.

Organizační kultura v sobě zahrnuje i chování jednotlivců k sobě samotným navzájem. Harmonické a uspokojivé pracovní vztahy vytvářejí příznivé klima, které má vliv na individuální i celooorganizační výkon a spokojenost pracovníků. To se může zdát do značné míry jako neuchopitelná abstrakce, avšak lze uvést seznamem bodů, které takovéto vztahy podporují:³³

1. dodržování zákonů a dohod,
2. dodržování pravidel slušnosti,
3. respektování pracovníka jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele,
4. intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech organizace,
5. pečování o sociální rovnost členů organizace,
6. vytváření různých volnočasových aktivit,
7. prevence a postihování diskriminace,
8. ze strany vedení důraz na příznivé pracovní podmínky a důraz na formování osobnosti člověka.

Denison (1990) na základě výzkumu souvislostí vymezil 4 důležité faktory či rysy organizační kultury, které determinují efektivnost firmy. Označil je jako angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise.

Obrázek 8: Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti

externí zaměření	adaptabilita	mise
interní zaměření	angažovanost	konzistence
	flexibilita	stabilita

Zdroj: DENISON (1990, 2001) in LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 83. ISBN 978-80-247-2951-0.

Míra angažovanosti je podle Denisona především mírou iniciativnosti a participace členů organizace. Konzistencí rozumí skutečnost, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci osvojeny a široce sdíleny.

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 326-328

Adaptabilitu organizace chápe jako schopnost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí, misi jako stanovení jasného smyslu existence a směru, kterým se organizace ubírá.³⁴

Hoffmann³⁵ uvádí, že byl prokázán vliv podnikové kultury a její dopad na motivaci pracovníků, což platí i opačně. V návaznosti na toto tvrzení lze odvodit, že způsob, jakým management motivuje a řídí své zaměstnance, se projevuje identifikací zaměstnanců s nastavenou podnikovou kulturou. Je tedy nezbytné, aby se vedení učilo od svých zaměstnanců, akceptovalo a respektovalo jejich hodnoty, chování, víru a přesvědčení. Dle Armstronga³⁶ má „dobrá“ kultura také pozitivní vliv na chování v organizaci. Může napomoci vytvoření kultury vysokého výkonu, tedy kultury, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Kultura se však v různých organizacích vytváří a projevuje různými způsoby. Není tedy možné říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze to, že je určitým způsobem odlišná. Neexistuje nic takového jako ideální kultura, pouze existuje přiměřená nebo vhodná kultura.

„To, co odlišuje jednu společnost od druhé, ať už na úrovni procesů, chování zaměstnanců nebo atmosféry na chodbách, můžeme souhrnně nazvat „firemní kultura“. Pokud zvolíme metaforu „firma je jako člověk“, tak potom firemní kultura je osobností firmy, tím co odlišuje jednu firmu od druhé, jako se jeden člověk liší od druhého.“³⁷

³⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 83. ISBN 978-80-247-2951-0.

³⁵ HOFFMANN, Stefanie. *How Do Motivation and Leadership Affect the Corporate Culture of Firms?* 1. Auflage. Norderstedt: GRIN Verlag, 2005, s. 10. ISBN 978-3-638-75166-7.

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 265. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁷ GRUBER, Jan. *Verlag Dashöfer. Není firma jako firma*. [online]. © 1. 10. 2016 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z http://www.hrmprofi.cz/33/neni-firma-jako-firma-uniqueidmRRWSbk196EZY9EEhbhYd_yMnY24Qtdw9WED0nLbHr6kukZUzLWmsA/?query=firemn%ED+kultura&serp=1&justlogged=1

3 MOTIVACE

Pojem motivace je odvozen z latinského slova „movere“, které znamená pohyb, hýbat se. Berka a Kvasničková uvádí, že motivace je označení pro všechny vnitřní i vnější podněty, které nás vedou k určité činnosti nebo k určitému jednání, cíli.³⁸

Potřeba je výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem. Něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho. Chování je instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. Motiv pak vyjadřuje obsah tohoto uspokojení. Potřeby i motivy jsou vnitřní psychické stavy, které jsou si komplementární.³⁹ Dosažením cílů dochází k uspokojení potřeby. Často se při uspokojování potřeb objevují překážky, které brání člověku dosahování cíle. Neuspokojením potřeb vzniká frustrace.

Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

- nevědomost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevědomost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přísné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených, atd.⁴⁰

Proto se manažer v první řadě musí vyvarovat těmto chybám, nepřipouštět je na pracovišti, aby nedocházelo k demotivaci pracovníků. A samozřejmě zaměřit svou pozornost na to, jak své spolupracovníky motivovat.

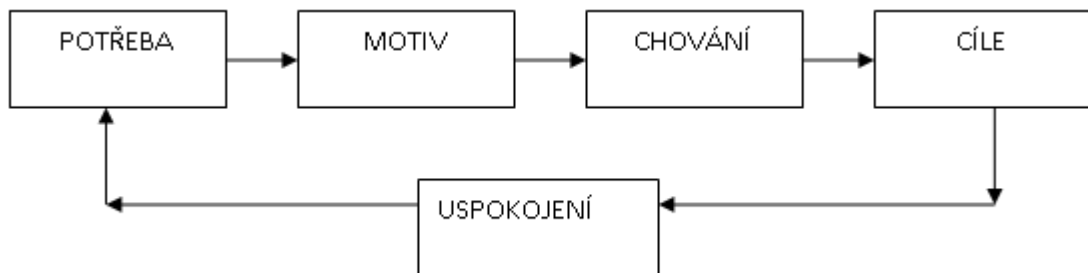
³⁸ BERKA, Michal; KVASNIČKOVÁ, Irena. *Pracovní motivace v kostce*. 1. vyd. Praha: Nová Forma s.r.o., 2010, s. 5. ISBN 978-80-87313-73-2.

³⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, s. 27. ISBN 978-80-200-0592-7.

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 44. ISBN 978-80-251-2235-8.

Celkový motivační proces můžeme zobrazit pomocí následujícího schématu, který odráží jeho cykličnost a vztah potřeb, motivů a cílů.

Obrázek 9: Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto schéma je velmi relativní a dává jen obecnou představu o vztahu potřeb a motivů, protože skutečný motivační proces může být značně komplikovanější. Motivy, které ovlivňují chování člověka, jsou nesmírně složité, podléhají častým změnám a jsou formovány celou řadou vnitřních i vnějších faktorů - kvalifikace, vzdělání, sociální status, veřejné mínění a podobně. Proto předpovědět chování jednotlivých členů pracovního kolektivu v reakci na různé systémy motivace je velice obtížné.

3.1 Typy motivace

Tomšík uvádí, že u pracovníků lze odvodit dva typy motivace, které je třeba identifikovat, neboť mají podstatnou roli při řízení a vedení zaměstnanců.

- 1) *Primární motivace (vnitřní)* – původcem je sám člověk. Vztahuje se k obsahu a cílům úkolu. Klasické faktory této motivace jsou odpovědnost za něco nebo za někoho, svoboda jednání, možnost prokázat a posléze prohlubovat své znalosti, schopnosti a dovednosti, uspokojení z práce,

možnost dalšího postupu.⁴¹ Příkladem této motivace je člověk, který se ze své vlastní vůle chce zdokonalit v konkrétní problematice, a proto se zúčastní školení. Vnitřně motivovaní zaměstnanci jsou spokojeni a při výkonu svého povolání projevují přiměřenou aktivitu, která pramení z radosti ze své vlastní práce. Radost pracovníka vychází z výzvy, kterou pro něj představuje provedení stanoveného úkolu.⁴²

- 2) *Sekundární motivace (vnější)* – pokud k jednání pohánějí pracovníka vnější podněty. K těmto faktorům řadíme podněty pozitivního charakteru (odměna, uznání, povýšení) i podněty negativní (především trest např. v podobě kritiky nebo vážnějšího disciplinárního řízení).⁴³ Vytratí-li se podnět, vytratí se i motivace. Vnější motivace nepůsobí trvale a projevuje se jen při přibližování se k momentálnímu cíli, jenž ale není cílem finálním. Pokud se účastní zaměstnanec školení, protože to dostal nařízeno, je méně aktivní než zaměstnanec s vnitřní motivací. Projevuje svou aktivitu jen v nezbytných záležitostech a pouze na tak dlouhou dobu, aby dosáhl uspokojení pro něj nejdůležitější potřeby (např. platu).⁴⁴

Při porovnání vnitřní a vnější motivace je zřejmé, že vnitřní motivace vychází ze samotného člověka, je tedy hlubšího charakteru a má dlouhodobější efekt. Vnější motivace se zaměřuje spíše na kvalitu života člověka v zaměstnání, není vnucena někým jiným a má naopak na člověka rozsáhlejší dopad, který se projevuje v poměrně krátké době.⁴⁵

⁴¹ TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005, s. 29. ISBN 80-7157-845-2.

⁴² LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2445-4.

⁴³ TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005, s. 29. ISBN 80-7157-845-2

⁴⁴ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 52. ISBN 978-80-247-2445-4.

⁴⁵ TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005, s. 29. ISBN 80-7157-845-2.

3.2 Motivační typy lidí ⁴⁶

V knize „Tajemství motivace“ se Jiří Plamínek zabývá mimo jiné také charakteristikou čtyř motivačních typů lidí:

1) Objevovatelé

Tento typ lidí se soustředí především na užitečnost. Jsou nezávislí a samostatní. Neustále se snaží nacházet nové překážky, které by mohli zdolávat.

2) Usměrňovatelé

Zaměřují se na efektivitu, rádi riskují. Chtějí působit na ostatní lidi, dovedou ostatní dobře přesvědčit. Bývají přirozenými vůdci.

3) Sladčovníci

Tato skupina lidí se zaměřuje prakticky jen na ostatní lidi, na jejich vztahy, pocity a spokojenost.

4) Zpřesňovatelé

Jsou pečliví, spolehliví a přísní jak na sebe, tak i na ostatní. Respektují nadřazené bez ohledu na to, jaký s nimi mají vztah.

3.3 Pracovní motivace

Odborná literatura nabízí celou řadu různých teorií motivace a pracovního jednání. Urban⁴⁷ hovoří o tom, že každodenní pracovní výkonnost závisí na řadě faktorů, které mohou u různých zaměstnanců v různých situacích sehrávat odlišnou úlohu. Bedrnová a Nový dále přichází s konstatováním, že koncepce motivace pracovního jednání jako ucelený model vytvořena nebyla. Jednotlivé teorie zpravidla vystihují v různých situacích určitý, různě závažný motivační aspekt. Všechny tyto teorie však zdůrazňují význam motivace na výkonnost pracovníka.⁴⁸

⁴⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 32. ISBN 978-80-247-3447-7.

⁴⁷ URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 52. ISBN 978-80-2472-465-2.

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 203. ISBN 80-717-5010-7.

Podle Armstronga se hlavní teorie pracovní motivace člení dle svých charakteristik následovně:⁴⁹

- Teorie instrumentality, behavioristická teorie a teorie upevňování přesvědčení – odměny a tresty jsou prostředkem k dosažení žádoucího způsobu chování.
- Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah – motivace se v tomto případě týká kroků, které se uskutečňují za účelem uspokojování potřeb a identifikace hlavních potřeb, které chování ovlivňují.
- Herzbergova dvoufaktorová teorie.
- Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie – vnímání pracovního prostředí a způsobů jejich interpretace a chápání. Zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci.

3.3.1 Teorie instrumentality

Armstrong definuje pojem „instrumentalista“ jako přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své podstatě tato teorie tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Tato teorie předpokládá, že motivace člověka k práci, odměny i tresty, budou přímo provázány s jeho skutečným výkonem. Tato teorie je založena na principu, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také zákon příčiny a účinku. Teorie je založena výhradně na systému kontroly, nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.⁵⁰

3.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Maslowova teorie potřeb

Adair⁵¹ ve své knize poukazuje na Maslowovu teorie potřeb jako jednu z nejnámějších. Byla zformulována již v roce 1954 v knize *Motivation and Personality* Abrahamem Maslowem. Armstrong dále definuje základ této teorie

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 111. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 223. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵¹ ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 29-30. ISBN 80-868-5100-1.

jako přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznání cíle, který ji uspokojí a zvolit způsob chování, který k tomuto cíli povede. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.⁵²

Maslowova hierarchie potřeb, jak ji uvádí Armstrong:⁵³

1. Fyziologické potřeby – základní lidské potřeby jako potřeba kyslíku, potravy, vody apod.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – např. potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. Sociální potřeby – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Potřeba uznání – touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě nebo také touha po respektu nebo úctě od ostatních lidí.
5. Potřeba seberealizace – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, touha člověka po sebenaplnění.

Podle Wagnerové se výše postavené potřeby projeví až tehdy, jsou-li níže postavené potřeby nasyceny a uspokojeny. V konfliktních situacích pak převládá nižší potřeba nad výše postavenou. Po převedení do oblasti pracovní motivace pak vypadá tato hierarchie potřeb takto:⁵⁴

1. Mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby).
2. Pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborná ochrana.
3. Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích.
4. Tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti.
5. Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.

⁵² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 112. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁴ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 14. ISBN 978-80-2472-361-7.

Jak dále uvádí Hřebíček⁵⁵, dle Maslowa se dominantní potřeba stává vyšší v případě uspokojení nižší potřeby, jedinec se zaměřuje na její uspokojení. Potřeba seberealizace nemůže být plně nikdy uspokojena. Nižší potřeby existují stále, ale jsou-li dočasně uspokojeny, přestávají být pro jedince motivátory.

3.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Bedrnová a Nový uvádí, že tato teorie je po Maslowově teorii potřeb druhou nejčastěji citovanou motivační teorií v odborné literatuře. Bývá také označována jako motivačně hygienická teorie, protože je založena na rozdělení lidských potřeb do dvou protikladných skupin faktorů, a to na hygienické a motivační.⁵⁶

První skupina faktorů dle Wagnerové zahrnuje ty, jejichž existence vyvolává spokojenost: úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, růst a povýšení. Tyto faktory mají velkou motivační sílu a jsou označovány jako satisfaktory nebo motivátory.

Druhá skupina faktorů vyvolává svým nepříznivým vlivem nespokojenost: pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a bezpečí, firemní politika, dozor. Jejich motivační vliv se rychle vyčerpá. Působí jako prevence nespokojenosti, dissatisfaktory, hygienické faktory, které souvisí s prostředím.⁵⁷

Podle Herzberga je nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace, čímž ukazuje souvislost mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. Zdůrazňuje také, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.⁵⁸

Chtějí-li manažeři dosáhnout zlepšení motivace, je třeba, aby se zaměřili na motivační faktory, které souvisí s prací samotnou. Pokud se budou orientovat

⁵⁵ HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008, s. 88. ISBN 80-210-4537-8.

⁵⁶ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 269-271. ISBN 80-7261-064-3.

⁵⁷ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 15. ISBN 978-80-2472-361-7.

⁵⁸ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 270-271. ISBN 80-7261-064-3.

pouze na hygienické faktory, je pravděpodobnost motivace u zaměstnanců velmi nízká.

3.3.4 Teorie zaměřené na proces

Teorie expektace (V. H. Vroom)

Tato teorie vychází z kognitivních motivačních teorií. Bělohlávek⁵⁹ uvádí, že k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky: pracovníkovo úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem, výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou a nakonec tato odměna musí mít pro pracovníka význam. Dále uvádí také vzorec pro výpočet síly motivace:

$$\dot{U} = E * (V_1I_1 + V_2I_2 + \dots + V_kI_k)$$

kde:

\dot{U} – výsledné úsilí

E – expektace, očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí (E má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0 do 1)

$V_1 \dots V_k$ – valence pro jednotlivé odměny, subjektivní význam těchto odměn pro pracovníka (může nabývat rozpětí hodnot od -10 do +10)

$I_1 \dots I_k$ – instrumentalita jednotlivých odměn, představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou, pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou (hodnoty od 0 do 1)

Wagnerová u této teorie vysvětluje proč vnější peněžní motivace, např. prémie, funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za úsilí. Čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.⁶⁰

Z výše uvedeného plyne, že vnitřní motivace může v jistých případech převládat nad motivací pomocí vnějších odměn. Důvodem mohou být i výsledky vnitřní motivace, které mají lidé více pod kontrolou. Z této teorie lze také odvodit,

⁵⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 46-47. ISBN 80-251-0505-9.

⁶⁰ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 15. ISBN 978-80-2472-361-7.

že peněžní odměna pracovníky motivuje v případech, kdy je zřetelně propojena s úsilím a hodnota odměny za vynaložené úsilí stojí.

Teorie cíle

Latham a Lock⁶¹ vysvětlují tuto teorii tvrzením, že jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické, náročné cíle, které jsou zároveň přijatelné a existuje-li odezva na výkon, jsou pak motivace a výkon vyšší. Pracovníci se musí podílet na stanovování cílů a musí s nimi souhlasit.

Teorie spravedlnosti

Armstrong představuje J. S. Adamse jako hlavního představitele této teorie, která se zabývá vnímáním lidí, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnávání s jinými lidmi. Pocit spravedlivého zacházení u člověka v případě této teorie vyvolává, je-li s ním jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo s jinou odpovídající osobou. Jednotlivci porovnávají svoji náplň práce, mzdu nebo zaměstnanecké výhody s tím, co dostávají jiní pracovníci. Teorie spravedlnosti tvrdí, že pokud se s lidmi bude zacházet spravedlivě, budou lépe motivováni. V opačném případě dochází k demotivaci.⁶²

Armstrong dále uvádí, že existují dvě formy spravedlnosti. První z nich, distributivní spravedlnost, se týká toho, jak se lidé cítí, když jsou odměňováni dle svého přínosu a jsou porovnáváni s ostatními. Druhá, tzv. procedurální spravedlnost se pak týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných v podniku v oblastech hodnocení pracovníků a povyšování.⁶³

Provazník a kol. také připomínají důležitost spravedlnosti v odměňování. Na základě vlastních zkušeností dokládají, že mnohdy je pro pracovníky spravedlnost subjektivně důležitější a závažnější více než absolutní výše odměny za práci. Její výše je ve srovnání s příjmy spolupracovníků vykonávajících stejnou

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 226. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 226. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 227. ISBN 978-80-247-1407-3.

nebo podobnou práci relativní. Lze tedy usuzovat, že spravedlnost systému odměňování hraje v otázce pracovní motivace významnou roli.⁶⁴

Teorie X a Y

Autoři Provasník a kol. uvádí, že autor této teorie D. McGregor v ní definuje dvě protikladné představy o člověku. Typ X zastupuje představu o tom, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci a je tedy nezbytné jej k práci nutit pod pohrůžkou trestu. Dobrý výkon je třeba naopak finančně odměnit. Člověk je brán jako převážně nesamostatný, musí mít neustálý dohled, kontrolu a vedení. Na druhé straně u typu Y se předpokládá, že práce a odpovědnost je pro člověka zcela přirozená, jedinec je samostatný a nevyžaduje přímý dohled. Větší význam než finanční odměna má pro něj pocit důležitosti a užitečnosti z vlastní práce. Manažer má pak tendenci k němu přistupovat k pracovníkovi na základě toho, která představa o něm u něj převažuje. Většina lidí se však vyskytuje mezi těmito vyhraněnými typy.⁶⁵

3.4 Motivační faktory

Každý člověk má v sobě hnací motor, který ho vede k tomu, aby některé věci dělal a jiným se naopak vyhýbal. Vnitřní motivace každého člověka je jedinečná. Její součástí jsou naše potřeby, zájmy, hodnoty, přesvědčení, postoje, názory. To, co firmy nebo manažeři používají k motivování zaměstnanců, jsou vnější nástroje, stimuly. Z toho vyplývá, že vlastně žádného člověka nelze přímo motivovat, ale můžeme mu jen vytvořit vhodné podmínky a najít takové motivační nástroje, které co nejvíce „ladí“ s jeho vnitřní motivační strukturou.⁶⁶

Každý zaměstnanec chce být výjimečný. Každý také začíná v nové práci s nadšením a chce se ukázat jako nejlepší. U mnohých však toto počáteční nadšení

⁶⁴ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 117. ISBN 80-7079-283-3.

⁶⁵ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 118. ISBN 80-7079-283-3.

⁶⁶ BOHOŇKOVÁ, Irma. *Verlag Dashöfer. Ze zápisníku kouče – Trable s motivací*. [online].

© 31. 8. 2012 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z http://www.hrmprofi.cz/33/ze-zapisniku-kouce-trable-s-motivaci-uniqueidmRRWSbk196EZY9EEhbhYdzgf8dc-YQc_7gNgeI9PJY/?query=pracovn%ED+motivace&serp=1

brzy vyprchá a motivace se vytratí. Je na manažerech, aby vybudovali takové prostředí, které bude podporovat zaměstnance v jejich výkonech. Manažeři si musí vytvořit takové vztahy se zaměstnanci, které budou pomáhat k dosažení cílů nejen organizace, ale i k dosažení osobních cílů samotných zaměstnanců. Efektivní využívání odměn a ocenění znamená zejména vytvoření takového pracovního prostředí, kde každý zaměstnanec může být a je vysoce motivován, což má vliv i na úspěch celé organizace.⁶⁷

Zatímco plošné nástroje motivace na úrovni celé firmy fungují spíše jako **satisfactory** (ovlivňují úroveň spokojenosti či nespokojenosti lidí v práci), druhá skupina nástrojů, která je přímo v rukou manažera, funguje jako skutečné **motivátory**, tj. bezprostředně ovlivňuje, jaký výkon budou lidé v práci podávat, s jakou chutí budou práci dělat, zda o ní budou přemýšlet, zda budou přicházet s vlastními nápady, zda budou cítit odpovědnost za svou práci.⁶⁸

Mezi motivátory patří:⁶⁹

- a) Peněžní
 - mzdy a platy, výkonnostní bonusy a odměny,
 - podíly na zisku nebo na akciích podniku.
- b) Mimomzdové nástroje - zaměstnanecké výhody - motivují spíše k loajalitě a k hrdosti na firmu, v níž je člověk zaměstnán.
 - stravenky, služební auto, mobilní telefon, notebook, PC,
 - příspěvky na penzijní připojištění, životní nebo úrazové pojištění, příspěvky na stavební spoření,
 - slevy na nákup produktů podniku,
 - akce pro pracovníky, prodloužená dovolená na zotavenou,
 - zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele,
 - právní, daňové, psychologické aj. poradenství,

⁶⁷ NELSON, Bob; SPITZER, Dean. *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook*. New York: Workman Publishing Company, 2003, s. 21. ISBN-13: 978-0-7611-2139-8.

⁶⁸ BOHOŇKOVÁ, Irma. *Verlag Dashöfer. Ze zápisníku kouče – Trable s motivací*. [online]. © 31. 8. 2012 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z http://www.hrmprofi.cz/33/ze-zapisniku-kouce-trable-s-motivaci-uniqueidmRRWSbk196EZy9EEhbYdzgf8dc-YQc_7gNgeI9PJY/?query=pracovn%ED+motivace&serp=1

⁶⁹ Verlag Dashöfer. *Motivace*. [online]. © 4. 2. 2012 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z <http://www.hrmprofi.cz/33/motivace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhjUatsjw00-9HkTD7kUB9qw/?query=pracovn%ED+motivace&serp=1&justlogged=1>

- služební byt, dům,
 - prohlubování a zvyšování kvalifikace, vzdělávání,
 - péče a pracovní podmínky a další.
- c) Další motivační faktory z hlediska vedení
- služební postupy, možnost participace na řízení a rozhodování (týmová práce, mezifunkční a samořídící týmy, využití metod podporujících tvořivost apod.),
 - obohacování práce a zmocňování pracovníků,
 - pracovní podmínky a režim, péče o talenty a jejich rozvoj,
 - dostupnost informací a adekvátních technologií a další.

Janišová a Křivánek poukazují na skutečnost, že zkušenosti ukazují, že je nutné zaměstnancům připomínat, jaké benefity dostávají a pravidelně zjišťovat, jak je vnímají. Ukazuje se, že zaměstnanci je s postupem času vnímají jako samozřejmost a neuvědomují si, co jim zaměstnavatel kromě mzdy a bonusů poskytuje.⁷⁰

⁷⁰ JANIŠOVÁ, D.; KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 236. ISBN 978-80-2474-337-0.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Společnost Tyco Fire & Integrated Solutions s.r.o. je součástí koncernu Tyco International Ltd. a na českém a slovenském trhu zastupuje značky koncernu Tyco jako jsou např. značky ADT, Zettler, American Dynamics, Sensormatic, Total Walther, Kantech, Software House a další. Tyco International je globální společnost, která poskytuje životně důležité produkty a služby zákazníkům ve více než 60 zemích světa. S více než 100.000 zaměstnanci po celém světě. Tyco je přední poskytovatel elektronických bezpečnostních produktů a služeb, požární ochrany a detekce produktů a služeb, a ventilů a ovládacích prvků.

Společnost Tyco byla založena v roce 1960 jako malá výzkumná laboratoř pracující pro americkou vládu. Právní entita Tyco Fire & Integrated Solutions s.r.o., člen koncernu Tyco působí v České republice od roku 1993. Současná struktura společnosti vznikla postupným sloučením několika společností zabývajících se bezpečnostními a protipožárními systémy.

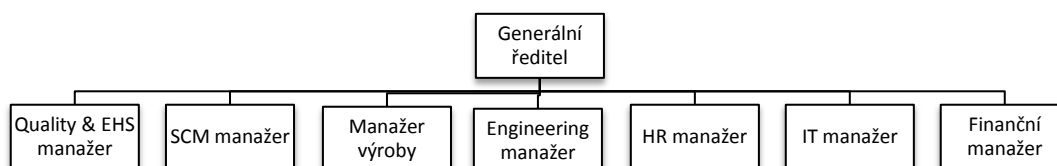
Důležitým datem byl i 1. leden 2010, kdy společnost Tyco koupila od společnosti Celestica Czech Republic areál výrobního závodu v Ráječku. Společnost Celestica Czech Republic v Ráječku vyráběla elektronická zařízení (např. detektory požáru) pro společnost Tyco a koupě tohoto výrobního centra se tedy stala pokračováním dosavadní několikaleté spolupráce. V dubnu 2010 se do Ráječka přestěhovalo i vývojové centrum, které v České republice působí od června 2004.

Výrobní závod a vývojové centrum společnosti Tyco Fire & Integrated Solutions s.r.o. se nachází v obci Ráječko v okrese Blansko. Výrobní závod společnosti Tyco vyrábí v Ráječku tisíce produktů jak pro soukromý, tak i pro komerční sektor, např. elektronické zabezpečovací systémy, monitorovací systémy, systémy pro ochranu lidských životů, systémy pro detekci a hašení požárů a medicínská komunikační a signalizační zařízení.

Vývojové centrum se jako jediné v ČR zaměřuje na vývoj systémů protipožární ochrany a detekce požárů. Jeho aktivity se soustředí na design mechanických dílů pro nová elektronická protipožární zařízení a na návrh analogových či digitálních elektronických obvodů. Má také vlastní tým SQA pro testování vyrobených prototypů a nově vyvinutého software.

Organizační struktura vedení společnosti je uvedena na následujícím obrázku.

Obrázek 10: Organizační struktura společnosti



Zdroj: autor práce (vlastní zpracování)

Základním cílem společnosti Tyco Fire & Integrated Solutions s.r.o. je být první volbou zákazníků na všech trzích, poskytovat nová technologická řešení a provádět excelentní řízení výroby. Motorem společnosti Tyco je dlouhodobý růst, hodnoty a úspěch. Záměrem společnosti je i nadále vytvářet svoji dobrou zaměstnavatelskou pověst a být preferovaným zaměstnavatelem.

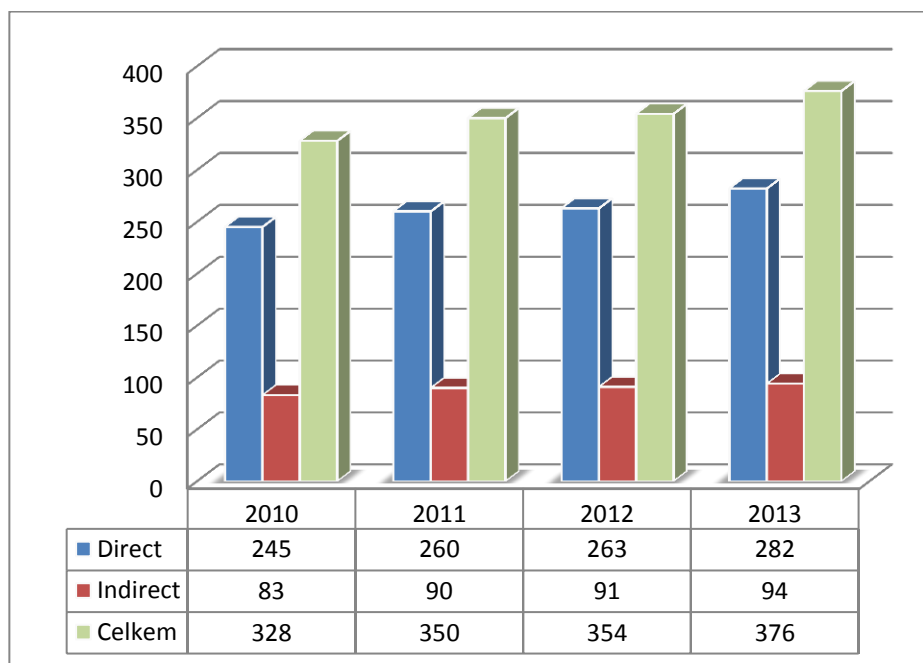
Dle podnikové filozofie jsou zákazníci pro společnost absolutní prioritou. Péče o zákazníky provádí každý ze zaměstnanců a to prostřednictvím jednání, výkonnosti, komunikace a kompetencí. Základem je uctivé jednání k zákazníkům, i mezi kolegy. Zákazníkům je poskytován vždy odborný servis a poradenství ke všem produktům. Prioritou je také bezpečnost práce a ochrana životního prostředí.

Jedním ze základních cílů společnosti je přísné dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Velmi striktně jsou dodržovány veškeré zásady bezpečnosti a v rámci výrobního závodu bylo vytvořeno několik projektů pro neustálé zlepšování bezpečnosti práce. Sledovány a měřeny jsou také veškeré

i drobné úrazy včetně skoronehod, které se snaží úrazům předcházet. Společnost má zavedený systém řízení ochrany životního prostředí v souladu s platnými zákony a korporátními standardy. Odpovědně řeší všechny dopady své činnosti na životní prostředí a vyvíjí aktivity vedoucí ke snižování těchto dopadů. V současné době se společnost zabývá zejména snižováním produkce odpadů, snižováním spotřeby energie, snižováním spotřeby vody a omezováním používání nebezpečných chemických látek.

Společnost také dbá o řádné dodržování všech platných zákonů, předpisů a nařízení v pracovně právní oblasti. Aktuální počet zaměstnanců výrobního závodu v době provádění dotazníkového šetření byl 375, přičemž v posledním roce došlo k drobnému nárůstu jejich počtu vzhledem k rozjezdu nové výroby. V nejbližších měsících navíc společnost plánuje další nábor jednotlivců. Vývoj zaměstnanosti v letech 2010-2013 zachycuje níže uvedený graf.

Graf 1: Vývoj zaměstnanosti v letech 2010 – 2013

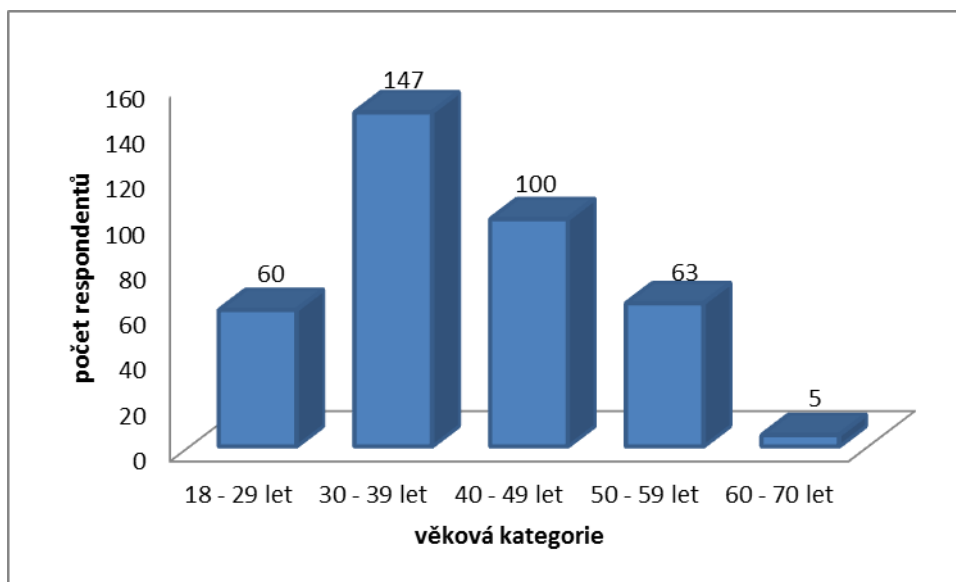


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Na následujících grafech jsou demonstrovány věková struktura zaměstnanců a rozložení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 39 let. Jak je z grafu zřejmé, nejvíce zaměstnanců má společnost

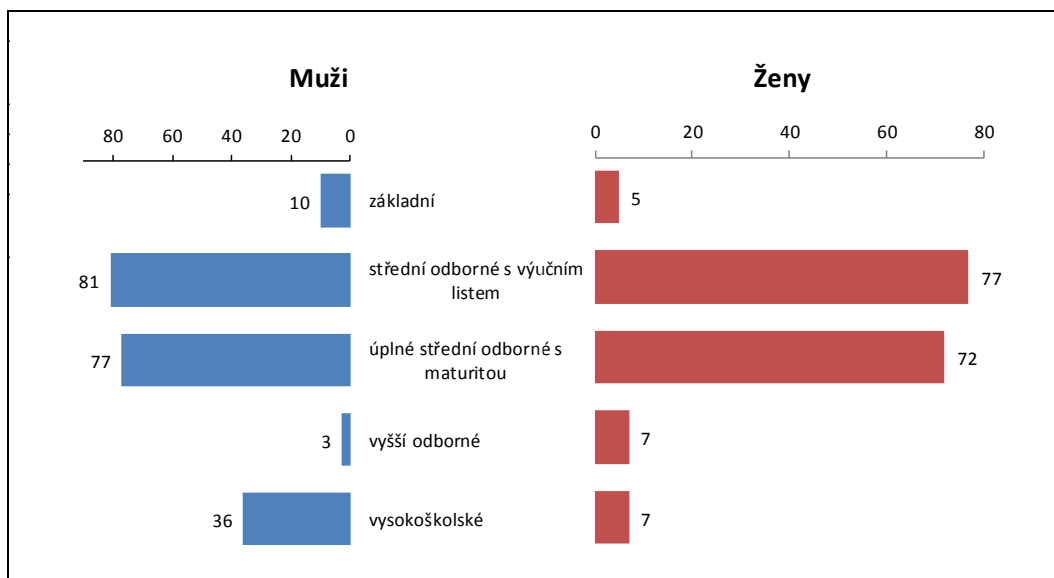
v produktivním věku 30 až 39 let, ale nebrání se zaměstnávání i mladých absolventů nebo naopak lidí v důchodovém věku.

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 3: Rozložení zaměstnanců dle vzdělání a pohlaví



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Rozložení zaměstnanců dle vzdělání odráží zaměření společnosti na výrobní program. Více než polovina zaměstnanců má dokončené střední vzdělání s výučním listem nebo maturitou. Rozvržení dle pohlaví je 55 % mužů ku 45 % zastoupení žen.

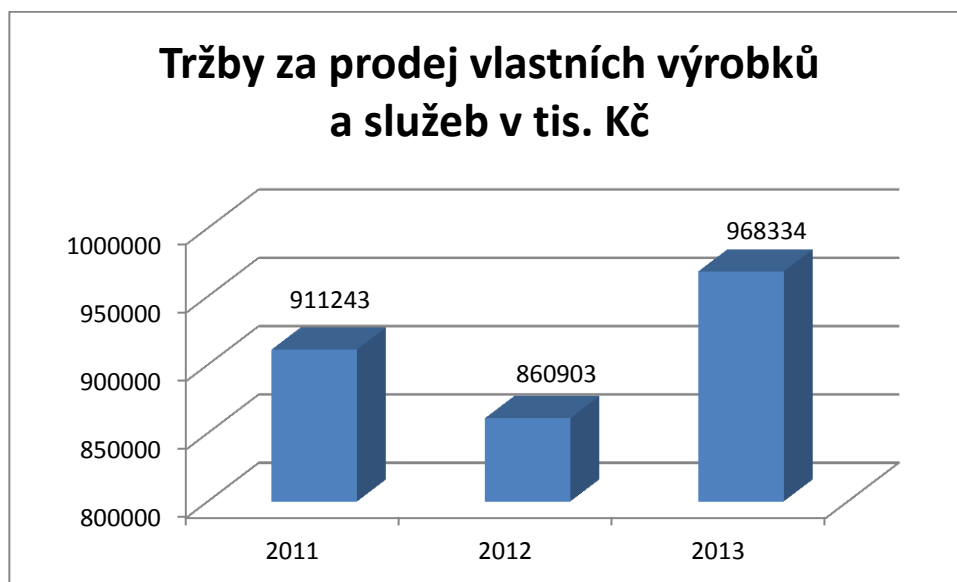
Rozvoj a vzdělávání ve společnosti jsou organizovány v souladu se strategickým plánem společnosti a vychází vždy z plánů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Rozvojové plány jsou sestavovány zejména na základě pravidelného ročního a půlročního hodnocení zaměstnanců, resp. na plánech osobních cílů, rozvoje a vzdělávání pro každého jednotlivého zaměstnance. V rámci těchto pravidelných setkání mají všichni zaměstnanci příležitost konzultovat se svým nadřízeným svůj rozvoj a možnosti profesního růstu. Všichni zaměstnanci mají možnost přihlásit se na volné pracovní pozice vyhlášené v rámci interního náboru. Pokud společnost nenajde vhodného kandidáta mezi stávajícími pracovníky, je přistoupeno k náboru externímu.

Základem odměňování je ve společnosti mzda, která se odvíjí od pracovní pozice a je stanovená v pracovní smlouvě. Každoročně pak ve stanoveném termínu bývá plánováno mzdové přehodnocení. Blíže systém odměňování ve společnosti definuje tento souhrn:

- Základní mzda.
- Výkonnostní bonus.
- 13. plat.
- Roční bonus na základě obchodních a individuálních výsledků.
- Flexibilní benefity (lékařská péče, sport, kultura).
- Finanční benefity (příspěvek na penzijní a životní pojištění).
- Příspěvek na stravování – závodní stravování, stravenky.
- 5 týdnů dovolené.
- Kurzy, školení.
- Vyšší příplatky (víkendy, noční, přesčasy).
- Zdravotní péče.

K posouzení ekonomické situace společnosti jsem zvolila tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a hospodářský výsledek v letech 2011 až 2013, které jsou pro lepší přehled ukázány v grafické podobě.

Graf 4: Tržby společnosti v letech 2011 - 2013



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2011, 2012 a 2013

Graf 5: Hospodářský výsledek společnosti v letech 2011 - 2013

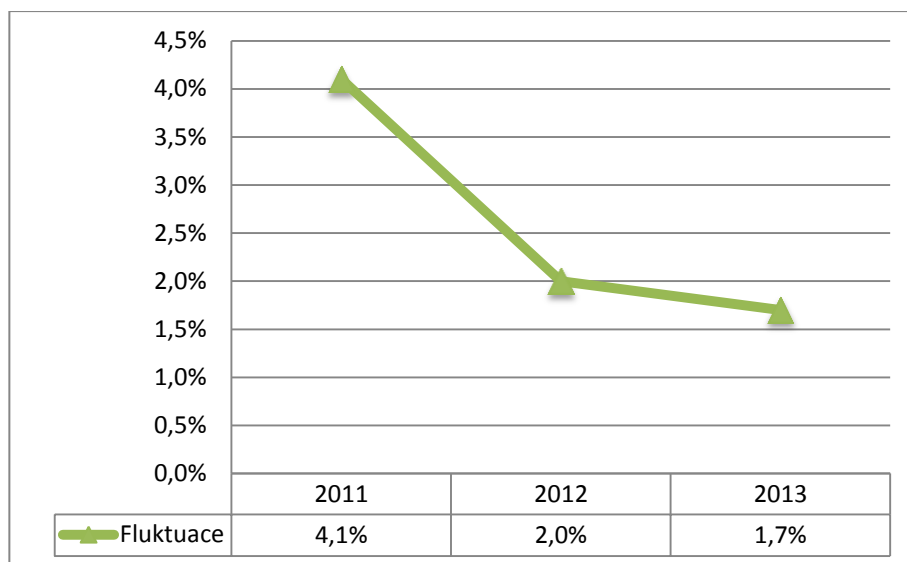


Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2011, 2012 a 2013

V letech 2011 a 2012 vykazovala společnost poměrně stabilní finanční výsledky. V roce 2013 oproti předcházejícím rokům výrazně vzrostl hospodářský výsledek a částečně i tržby za prodej zboží a služeb a to díky nárůstu zakázek a převodu výroby části produktů od externího dodavatele do výrobního závodu společnosti. Ke zvýšení efektivity přispělo také zavádění nových procesů a úspora nákladů.

Fluktuace zaměstnanců ve společnosti je demonstrována na následujícím grafu. Jak je zřejmé z hodnot uvedených v tabulce, dosahuje míra fluktuace ve společnosti velmi nízkých hodnot. Průměrná míra fluktuace v letech 2011 až 2013 činí 2,6 %. Hodnoty fluktuace v jednotlivých letech jsou uvedeny v souhrnné tabulce pod grafem.

Graf 6: Míra fluktuace v letech 2011 - 2013



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Závazkem společnosti Tyco je jednat v souladu se čtyřmi základními hodnotami. Tyto hodnoty mají za úkol utvářet chování zaměstnanců k zákazníkům a vůči sobě navzájem. Hodnoty jsou následující:

- **Integrita** – Každý zaměstnanec má odpovědnost chránit majetek společnosti a podporovat prostředí důvěry se spolupracovníky, zákazníky, komunitami a dodavateli.

- **Dokonalost** – Snaha chápat obchodní aktivity zákazníků a pomáhat jim v dosažení jejich cílů. Plnění požadavků zákazníků, ale také jejich předvídání. Víra v odlišnost, férové jednání, vzájemnou úctu a důvěru. Závazek k výrobě a poskytování služeb zákazníkům, které jsou zárukou nulového poškození lidského zdraví a životního prostředí.
- **Týmová práce** – Podpora otevřené a účinné komunikace a interakce se všemi zúčastněnými stranami a aktivní spolupráce k zajištění vzájemné bezpečnosti. Přesvědčení, že nikdo sám není tak schopný nebo výkonný jako všichni dohromady.
- **Zodpovědnost** – Činy odpovídají slovům. Vyžaduje se zodpovědnost, od sebe i od ostatních. Ve všem, co se dělá, je nutné se snažit jednat čestně, férově a poctivě, a všude, kde společnost působí, se řídit platnými zákony a předpisy.

5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Tato kapitola je věnována výsledkům provedeného šetření ve společnosti Tyco, tedy výstupům z analýzy dokumentů a dotazníkového šetření. První část je věnována metodologii práce a stručným informacím o skupině respondentů. Druhá část je věnována výsledkům provedeného šetření a interpretaci dat. Získaná data jsou analyzována z pohledu jednotlivých otázek v dotazníku, z hlediska atributů firemní kultury a nakonec i ve vzájemných vztazích dle závislosti.

5.1 Metodologie práce

Předmětem této diplomové práce je analýza firemní kultury společnosti Tyco Fire & Integrated Solutions s.r.o. a jejího vlivu na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Cíl práce je stanoven v ověření následujících hypotéz:

Hypotéza č. 1: Společnost Tyco Fire & Integrated Solutions s.r.o. má silnou a funkční firemní kulturu.

Hypotéza č. 2: Respektování firemní kultury managementem společnosti nemá vliv na úroveň motivace a výkonnosti zaměstnanců.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci společnosti jsou ztotožnění s firemní kulturou, která se odráží v jejich výkonnosti a pracovní motivaci.

Pro sběr informací byla využita kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění postojů zaměstnanců k firemní kultuře a jejich motivace a spokojenosti. V úvodní části dotazníku jsou zaměstnanci seznámeni se základními informacemi o dotazníku a jeho účelu. Na závěr jsou pak uvedeny dotazy věnované demografickým ukazatelům. V dotazníkovém šetření bylo také využito několik druhů škál, které jsou použity pro převedení nesouměrných znaků na znaky měřitelné. Jeden druh škály je uveden v následující tabulce. U otevřených otázek nebyly použity žádné předem definované možnosti odpovědí.

Tabulka 1: Škála číselné stupnice

Škála použité číselné stupnice	
Úplně souhlasím	1
Spíše souhlasím	2
Nelze rozhodnout	3
Spíše nesouhlasím	4
Silně nesouhlasím	5

Zdroj: autor práce (vlastní zpracování)

Všichni zaměstnanci obdrželi od svého nadřízeného dotazník v papírové podobě s instrukcemi k jeho vyplnění, tedy celkový počet dotazníků byl 375. Návratnost dotazníků byla 64 %, kterou považují za velkou a směrodatnou. Anonymitou dotazníku byla respondentům zaručena diskrétnost a důvěrné zpracování získaných dat a informací a nemožnost jejich identifikace. Respondenti byli z řad dělnických profesí, administrativních i technologických pracovníků. Vedení společnosti se tohoto šetření neúčastnilo.

Další důležitým faktorem pro získání dat byla metodika pozorování a analýza interních firemních dokumentů, které pomohly objasnit současný stav a přístup společnosti k podnikové kultuře, především žádoucí normy a hodnoty.

Získaná data byla seříděna, zpracována a vyhodnocena pomocí programu MS Excel s využitím statistických metod včetně jejich grafického znázornění. Zpracovaná data jsou uvedena v tabulkách. Absolutní četnost vyjadřuje počet zaměstnanců, kteří označili určitou škálu v možnosti odpovědi. Relativní četnost pak označuje vyjádření v procentech. Pro zjištění průměrné míry byl využit aritmetický průměr. Dále byly využity tyto statistické veličiny:

Směrodatná odchylka vyjadřuje, jak se jednotlivé hodnoty v souboru navzájem liší, resp. jak se odchyľují od střední hodnoty.⁷¹

Vzorec pro výpočet: $\sigma = \sqrt{D(X)} = \sqrt{\text{var}(X)}$

Pearsonův lineární korelační koeficient r vyjadřuje míru lineární závislosti dvou číselných proměnných. Koeficient r nabývá hodnot z intervalu $\langle -1; +1 \rangle$.

⁷¹ KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketinkového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 115. ISBN 80-2477-298-1.

Čím blíže jedné je absolutní hodnota koeficientu, tím silnější lineární závislost mezi proměnnými existuje. Jestliže neexistuje lineární vztah, $r = 0$.⁷²

Vzorec pro výpočet:
$$\rho_{X,Y} = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E((X - \mu_X)(Y - \mu_Y))}{\sigma_X \sigma_Y}$$

5.2 Výsledky provedeného šetření

Šetření se zúčastnilo 239 respondentů, kteří dotazník vyplnili přímo na svém pracovišti. Pro předání byla s ohledem na technické podmínky a možnosti zvolena papírová forma dotazníků. Sběr dat proběhl v prosinci 2013. Jak jsem již dříve zmínila, vzhledem k faktu, že společnost měla v té době 375 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru, činil zkoumaný soubor respondentů 64 % z tohoto celkové počtu a je tedy možné jej považovat za reprezentativní. Žádný z odevzdaných dotazníků zároveň nebyl nekompletní a nebylo nutné jej vyřadit.

Rozložení respondentů (absolutní i relativní) dle pohlaví je téměř vyrovnané, jak blíže ukazuje tabulka 1.

Tabulka 2: Rozložení respondentů podle pohlaví

pohlaví respondenta	N	%
muž	112	46,9
žena	127	53,1
Celkem	239	100

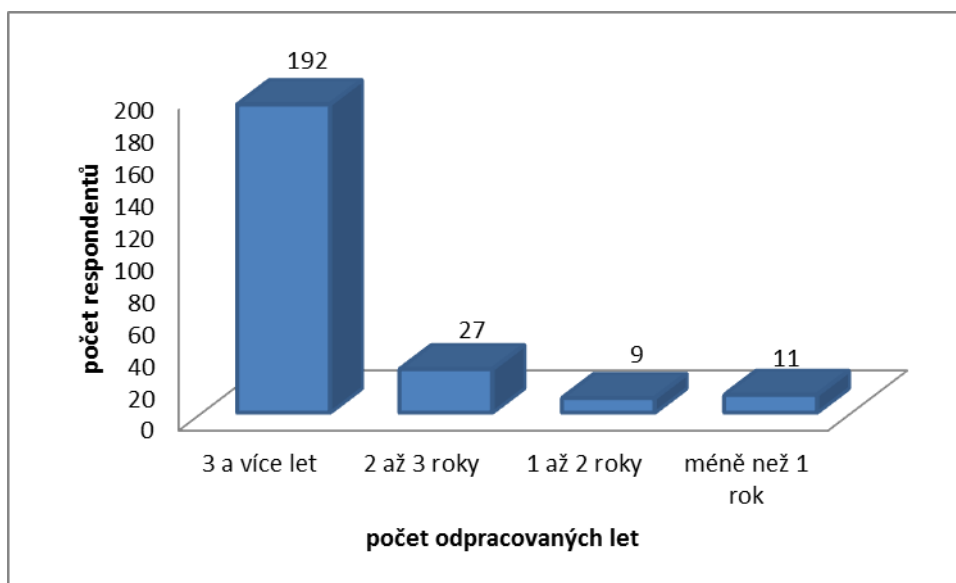
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Dotazník i zpracovaný přehled odpovědí na jednotlivé otázky jsou přílohou této práce.

Otázku týkající se délky zaměstnání u společnosti zodpověděli všichni respondenti. Grafické rozvržení odpovědí respondentů odpovídá skutečnosti, že více jak 70 % současných pracovníků je u společnosti zaměstnáno od jejího počátku v České republice, tedy od 1. ledna 2010.

⁷² KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketinkového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 124. ISBN 80-2477-298-1.

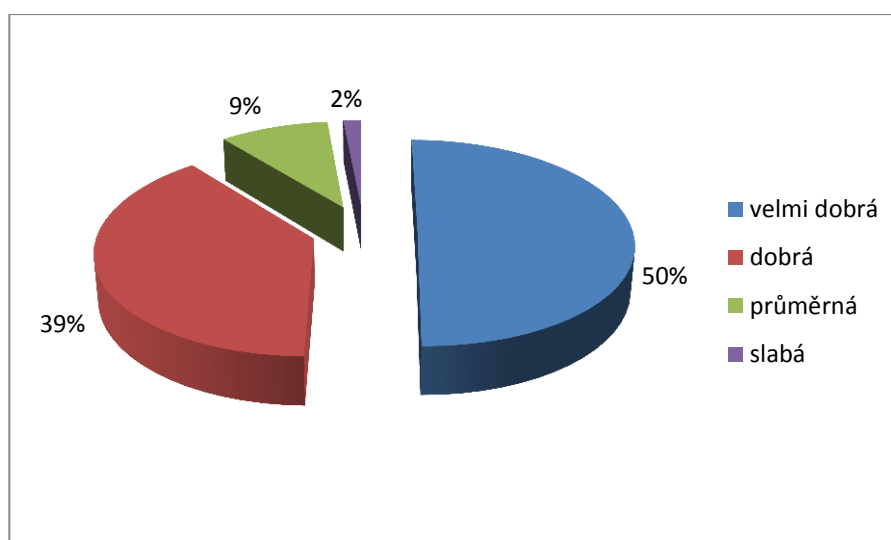
Graf 7: Počet zaměstnanců dle počtu odpracovaných let



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Na oblast pracovního prostředí byly v dotazníku zaměřeny tři otázky (bezpečnost na pracovišti, úroveň pracoviště – prostornost, osvětlení, čistota, úroveň pracovních pomůcek a informací potřebných k výkonu práce). Kladně tuto oblast hodnotilo 89 % všech dotazovaných, přičemž jako velmi dobrou ji označilo celých 50 % respondentů. Ani jedním z dotazovaných nebyla tato oblast označena jako velmi slabá.

Graf 8: Hodnocení oblasti pracovní prostředí



Zdroj: Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V následujících odstavcích jsou uvedeny souhrnné tabulky vztahující se ke čtyřem důležitým faktorům organizační kultury (angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise), které determinují efektivnost firmy. Otázky byly definovány na základě Denisonova modelu, jehož prostřednictvím je možno identifikovat obsah a sílu firemní kultury. Z dotazníkového šetření byla získána data, která jsou v následujících odstavcích analyzována z hlediska jednotlivých faktorů a následně jako jeden komplex.

Angažovanost

Jeden z atributů firemní kultury, který je možné dále rozdělit do tří bloků jako je rozdělování pravomocí (výroky 11, 15, 16, 17, 24, 25), týmová spolupráce (výroky 7, 8) a rozvoj zaměstnanců (výroky 4, 5, 6 a 14).

Tabulka 3: Souhrnné výsledky – faktor angažovanost

číslo otázky	Výrok	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
4	Vaše možnosti rozvoje	2,16	1,10
5	Poskytování školení pro správné zvládnání současného zaměstnání	2,18	1,04
6	Přístup k vám jako k jednotlivci, s respektem a důstojností	1,69	0,74
7	Spolupráce mezi odděleními v rámci společnosti	2,15	1,10
8	Spolupráce mezi různými obchodními jednotkami v rámci společnosti	2,35	1,10
11	Schopnost společnosti udržet si vysoce kvalifikované pracovníky	2,38	1,15
14	V rámci mé práce mohu dobře využít mých schopností a dovedností.	2,01	0,89
15	Společnost poskytuje zdroje potřebné pro kvalitní práci.	1,90	0,95
16	Společnost mě inspiruje k co nejlepším pracovním výkonům.	1,98	0,97
17	Společnost provádí změny potřebné pro její budoucí úspěch.	1,93	0,90
24	Které z těchto tvrzení nejlépe popisuje, jak vás společnost informuje o dění ve společnosti?	1,92	0,93
25	Jak se cítíte ohledně informací, které společnost poskytuje zaměstnancům?	2,87	1,33

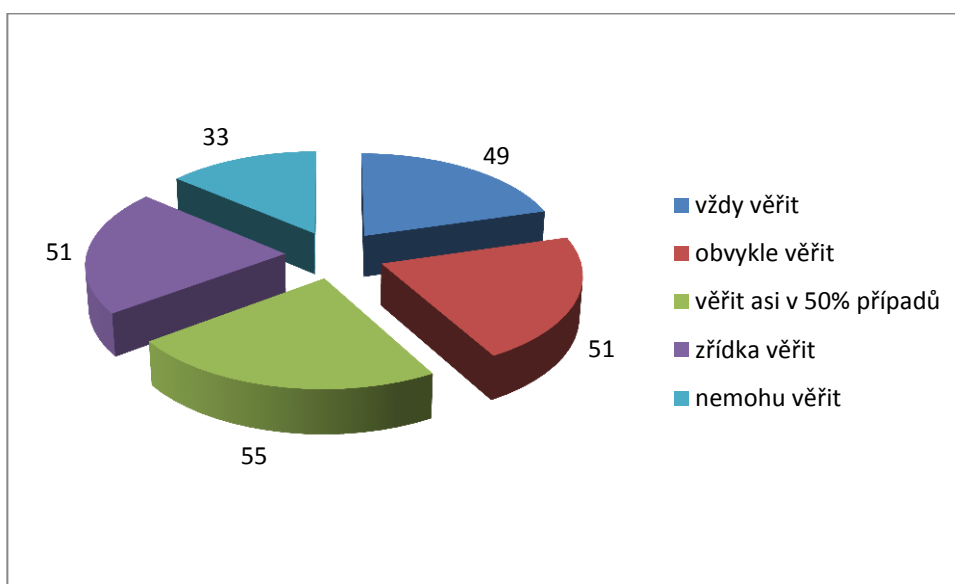
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Dotazník, který obsahuje jednotlivé otázky/výroky, je přílohou této práce. V následující tabulce je uvedeno číslo otázky, výrok, dále aritmetický průměr a směrodatná odchylka jako vybrané ukazatele.

Z pohledu dotazovaných zaměstnanců se v rámci subjektivního hodnocení zaměstnanců u atributu angažovanosti nejlépe umístily výroky 6 a 25. Výrok 6 „Přístup k Vám jako k jednotlivci“ pozitivně hodnotilo celých 87 % zaměstnanců. 46 % z nich pak přístup ze strany společnosti označili jako velmi dobrý. Pouze 4 zaměstnanci pak přístup označili jako slabý, žádný z nich pak nezvolil možnost úplného nesouhlasu. Z výsledků je také patrné, že velmi pozitivně je hodnocena oblast rozdělování pravomocí. Nejlépe hodnoceným výrokem z této oblasti je výrok „Společnost provádí změny potřebné pro její budoucí úspěch“, se kterým úplně souhlasí skoro 40 % dotazovaných zaměstnanců. Souhlasné stanovisko, tedy hodnocení úplně souhlasím nebo spíše souhlasím, projevilo 77 % respondentů. Negativně se k tomuto výroku vyjádřilo jen 5 % respondentů. Důležitá je také oblast týmové spolupráce, kdy výsledky ukazují větší rozptýl v názorech zaměstnanců. Spolupráci mezi různými obchodními jednotkami jako slabou nebo velmi slabou vnímá 14 % respondentů.

Graf 9: Názor na výrok - faktor angažovanost

„Jak se cítíte ohledně informací, které společnost poskytuje zaměstnancům?“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Nejvíce variabilní názory zaměstnanců se projevily v otázce číslo 25 „*Jak se cítíte ohledně informací, které společnost poskytuje zaměstnancům?*“. Tato oblast nejvíce rozdělila postoje respondentů. Pozitivní stanovisko k této otázce projevilo 40 % zaměstnanců. Na následujícím grafu jsou pak demonstrovány počty jednotlivých odpovědí.

Konzistentnost

Konzistentnost je druhým atributem firemní kultury, která je zaměřená zejména na sdílené hodnoty a společné procesy. Výroky byly součástí dotazníku a detailní přehled odpovědí na jednotlivé otázky je součástí přílohy. Následující tabulka ukazuje základní přehled u jednotlivých výroků.

Tabulka 4: Souhrnné výsledky – faktor konzistentnost

číslo otázky	Výrok	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
29	Vedoucí pracovníci společnosti otevřeně sdělují dobré i špatné zprávy.	2,28	1,27
30	Znám výrobky a služby společnosti.	1,80	0,96
31	Cítím, že se klade důraz na bezúhonnost.	2,03	1,07
32	Cítím, že se klade důraz na vysokou kvalitu.	1,78	0,86
33	Věřím, že mohu vyjádřit své obavy ohledně bezpečnosti beze strachu z potrestání.	2,15	1,32
34	Chování vedoucích pracovníků společnosti vyjadřuje jejich závazek k bezpečnosti a celkovému zdraví našich zaměstnanců.	2,06	1,09
35	Cítím, že jsme zavázáni poskytovat výborný zákaznický servis.	1,92	0,95
36	Cítím, že se klade důraz na zodpovědné jednání.	1,99	0,88
38	Mohu snadno nalézt a spojit se s lidmi, které potřebuji pro svoji práci.	2,12	1,17
39	Se zaměstnanci je zacházeno stejně, nehledě na rasu, pohlaví, věk, národnost, náboženství, postižení a/nebo sexuální orientaci.	1,65	0,71

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

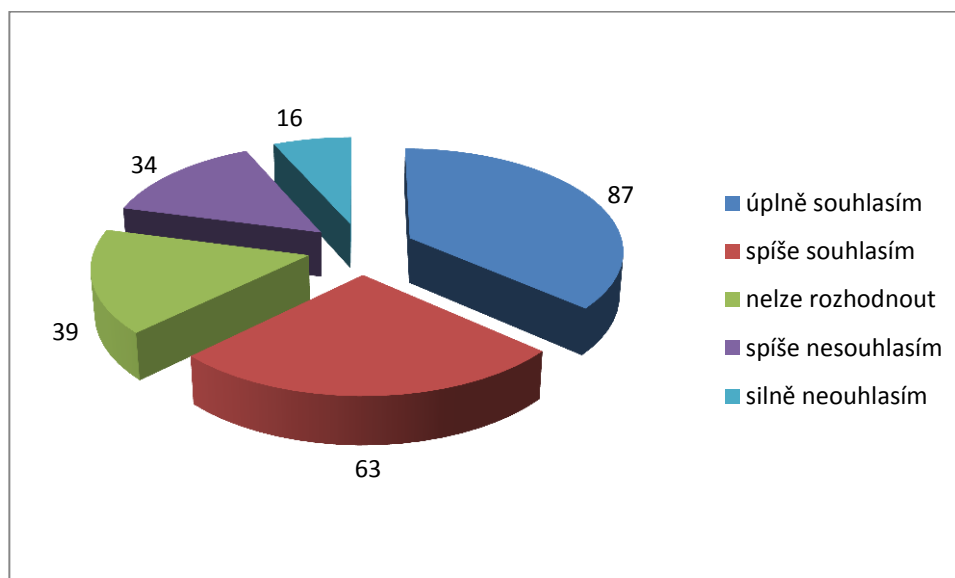
Nejlépe hodnocená míra souhlasu se projevila u otázky týkající se rovného zacházení se zaměstnanci. Souhlasné stanovisko k tomuto výroku zaujalo 93 % všech dotazovaných zaměstnanců, což ukazuje na rovné zacházení se zaměstnanci

bez ohledu na rasu, pohlaví, věk, národnost nebo náboženství, tedy na nediskriminující přístup společnosti ke svým zaměstnancům. Druhý nejlépe hodnocený výrok „*Cítím, že se klade důraz na vysokou kvalitu*“ odráží preference společnosti s ohledem na typ produktů, které společnost vyrábí a důležitost jejich kvalitního provedení. 82 % respondentů úplně nebo spíše souhlasí s tímto výrokem. Pouze 2 z celkového počtu dotazovaných zvolili možnost úplného nesouhlasu. Velmi pozitivně byla také zodpovězena otázka číslo 36 „*Cítím, že se klade důraz na zodpovědné jednání.*“, která souvisí s kvalitou i cíli společnosti. Pozitivní míra souhlasu byla u těchto odpovědí 76 %. Subjektivní míry souhlasu zaměstnanců poukazují na jasný styl vedení, jasně stanovené cíle s důrazem na kvalitu a rovné zacházení se zaměstnanci.

Nejvíce negativně byly hodnoceny otázky zaměřené na vedoucí pracovníky. Vyjádření pocitů respondentů při sdělování informací je zřejmé z následujícího grafu.

Graf 10: Názor na výrok - faktor konzistentnost

„Vedoucí pracovníci společnosti otevřeně sdělují dobré i špatné zprávy.“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V grafu jsou uvedeny počty odpovědí respondentů. Míra souhlasu s tímto tvrzením, úplný nebo částečný souhlas odpovídá 63 % ze všech odpovědí. Míra nesouhlasu je vyjádřena 21 %.

Druhým rozporným výrokiem byla označena otázka číslo 29 „*Mohu snadno nalézt a spojit se s lidmi, které potřebuji pro svoji práci.*“, která byla nesouhlasně vnímána 16 % respondentů. Z těchto odpovědí je možné usuzovat, že neexistuje jednoznačná shoda ve vnímání vedoucích pracovníků, zejména jejich komunikace směrem k podřízeným zaměstnancům. Problematickou oblastí je také přístup k informacím a spolupracujícím kolegům. Z odpovědí není možné určit, zda se jedná o jedno oddělení či část zaměstnanců spadajících pod stejného vedoucího pracovníka, proto by bylo vhodné, aby se společnost touto oblastí ještě zabývala a získala více informací, které by pomohlo lépe definovat směr nápravných opatření.

Adaptabilita

Třetím atributem firemní kultury je adaptabilita, jejíž ukazatelé jsou zaměřené na zákazníky a změny. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou součástí přílohy této práce. Níže uvedená tabulka uvádí přehled výroků a vybraných ukazatelů.

Tabulka 5: Souhrnné výsledky – faktor adaptabilita

číslo otázky	Výrok	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
40	Jsem si vědom toho, jak jsou moji zákazníci spokojeni s našimi výrobky a službami.	2,34	1,10
41	Jsem povzbuzován zlepšovat spokojenost našich zákazníků s našimi výrobky a službami.	2,33	1,29
42	Rozumíme potřebám našich zákazníků a jsme na ně schopni reagovat.	2,18	1,15
43	Snažíme se být vzorem pro naše zákazníky a předčít jejich očekávání.	2,03	1,01
44	Firma je schopná flexibilně reagovat na aktivity konkurence a změny na trhu.	2,37	1,24
45	Inovace a zlepšení jsou vedením firmy odměňovány a podporovány.	2,41	1,20
27	Management společnosti otevřeně a poctivě komunikuje o jakýchkoli probíhajících změnách.	2,46	1,18
26	Jaká je podle vás kvalita služeb zákazníkům, poskytovaná vaší společností?	1,70	0,72

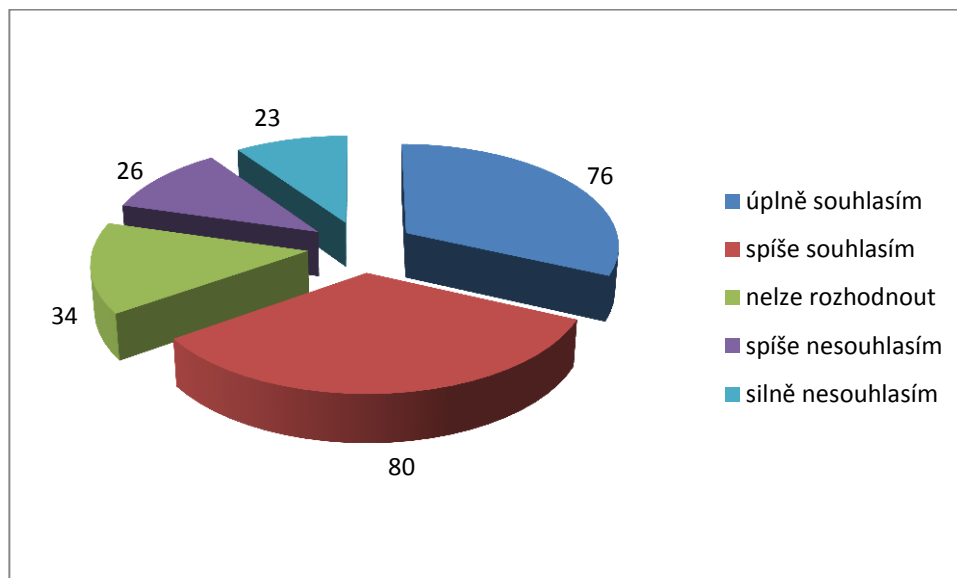
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Velmi pozitivně je hodnocen výrok týkající se úrovně poskytovaných služeb. Míra souhlasu je vyšší než 85 %. Následují výroky s mírou souhlasu vyšší než 50 % týkající se informovanosti o tom, jak jsou zákazníci spokojeni s výrobky a službami společnosti a zejména výrok týkající zákazníků a jejich očekávání. Tyto odpovědi mohou být ovlivněny pravidelnou komunikací ze strany společnosti zaměstnancům zaměřené na reklamace, spokojenost zákazníků a důležitost tohoto faktoru spokojenosti.

Nejvyšší míra nesouhlasu byla u tohoto atributu zaznamenána u otázky týkající se podnětů ke zlepšování spokojenosti zákazníků. Nesouhlas byl u tohoto výroku vyjádřen 20 %, souhlasné stanovisko naopak vyjádřilo 65 %. V grafickém vyjádření jsou uvedeny počty odpovědí u jednotlivých stanovisek k danému výroku.

Graf 11: Názor na výrok - faktor adaptabilita

„Jsem povzbuzován zlepšovat spokojenost našich zákazníků s našimi výrobky a službami.“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Vyšší míru nesouhlasu vykazují i odpovědi na otázky týkající se flexibilních reakcí firmy na aktivity konkurence, odměňování a podporování inovací ze strany firmy, ale také komunikace o změnách ze strany managementu. Zaměstnanci tady

necítí podporu v situacích, kdy přichází s novými nápady na změny či zlepšení. Vnímají takovou situaci spíše jako riziko než příležitost. Vzhledem k faktu, že jedním z globálních cílů společnosti jsou inovace, rozvoj a neustálé zlepšování, může být hypotetickým důvodem osoba vedoucího pracovníka, případně nedostatky v komunikaci. Příčinou by mohlo být i opomíjení připomínek, třeba i jednorázové. Zaměstnanci vnímají nedostatky v komunikaci ze strany vedoucích zaměstnanců i managementu společnosti týkající se změn i základních informací.

Mise

Čtvrtým atributem firemní kultury je mise. Tento atribut zahrnuje oblast formulací cílů a úkolů, vize a strategie společnosti a jejich vnímání. Níže uvedená tabulka obsahuje výroky, jejich číslo uvedené v dotazníku a hodnoty vybraných ukazatelů – aritmetického průměru a směrodatné odchylky. Přesné počty odpovědí respondentů na jednotlivé výroky jsou uvedeny v příloze této práce.

Tabulka 6: Souhrnné výsledky – faktor mise

číslo otázky	Výrok	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
18	Rozumím strategickým cílům společnosti.	2,45	1,23
19	Rozumím roli, kterou hrají při pomoci v dosahování našich cílů.	2,05	1,12
20	Věřím, že máme otevřené komunikační prostředí.	2,27	1,20
21	Z oficiálních kanálů společnosti se dozvím „jak se věci mají“.	2,55	1,36
22	Zaměstnanci mohou vyslovit své názory beze strachu z potrestání.	2,10	1,12
23	O hlavním vývoji ve společnosti jsem včas informován.	2,57	1,34

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Atribut mise vykazuje nejvyšší míru konzistence u všech výroků. Nicméně také ukazuje vyšší míru variability u všech odpovědí.

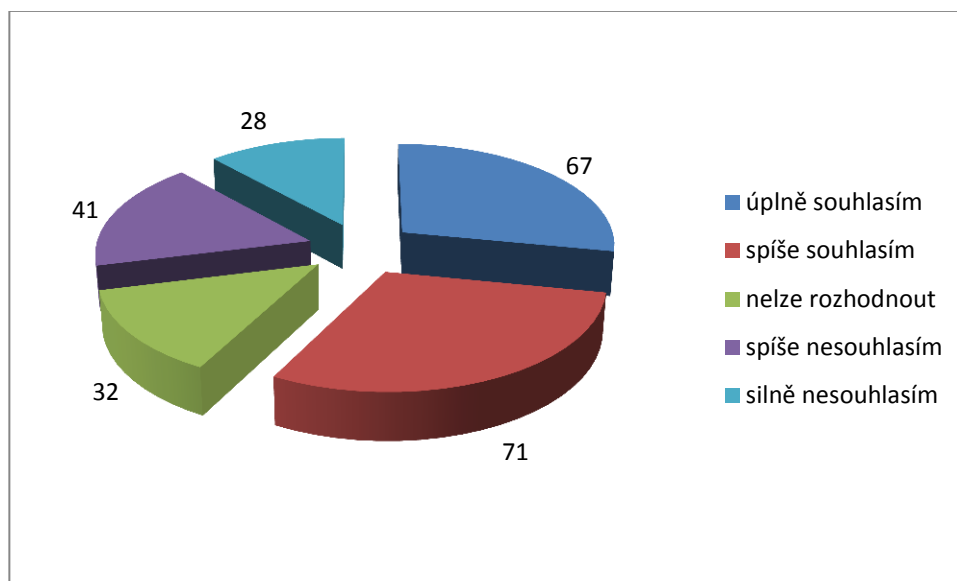
Postoje, které vykazují nejnižší míru variability, se týkají porozumění rolí zaměstnanců, které napomáhají v dosahování firemních cílů a možnosti vyslovit

svůj názor bez možnosti potrestání. I přesto se negativní postoj u těchto tvrzení pohybuje okolo 15 %.

Nejméně silně byl souhlas vyjádřen u výroků týkajících se opět poskytování informací. K výroku „*O hlavním vývoji ve společnosti jsem včas informován.*“ se 56 % respondentů vyjádřilo nesouhlasně. Souhlasné stanovisko pak zaujalo 56 % dotazovaných zaměstnanců a 13 % se neumělo rozhodnout. Graf k otázce zaměřené na předávání informací zobrazuje počty odpovědí respondentů dle uvedené škály hodnocení. 29 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že se důležité informace dozvídají z oficiálních zdrojů. Tato tvrzení jsou opět směřována do oblasti interní komunikace ve společnosti.

Graf 12: Názor na výrok - faktor mise

„Z oficiálních kanálů společnosti se dozvím „jak se věci mají“.“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Ve společnosti existuje silná firemní kultura sdílená napříč společností. Interpretace jednotlivých atributů firemní kultury byla součástí předcházejících bloků. Následující část bude věnována shrnutí výsledků jednotlivých bloků, k čemuž bude využit Denisonův model.

Nejsilnějším atributem firemní kultury ve společnosti je konzistentnost, která je zdrojem koordinace a kontroly. Ve společnosti jsou formulovány základní

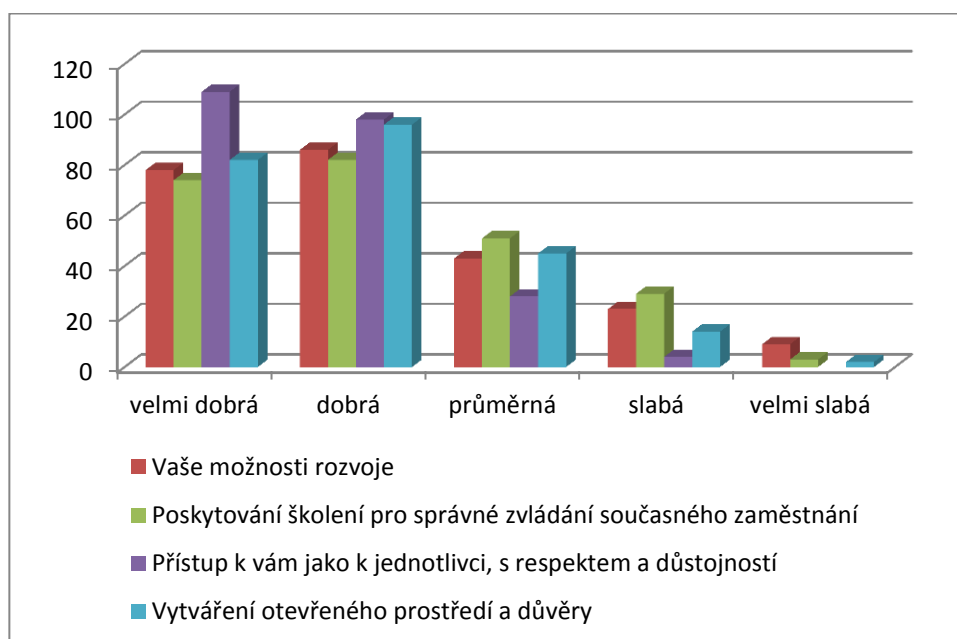
postupy, normy, pravidla a hodnoty, které jsou obecně uznávány a podle nichž se zaměstnanci i vedení společnosti řídí. Od zaměstnanců je očekáváno jasně stanovené chování, i když pravidla v oblasti komunikace nejsou v některých případech úplně jasně stanovená. Druhým nejsilnějším atributem firemní kultury je angažovanost. Je kladen důraz na týmovou práci. Zároveň je podporován rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců, přičemž jsou jim k výkonu jejich práce poskytnuty všechny potřebné nástroje a informace tak, aby byl jejich pracovní výkon maximálně efektivní.

Kombinace angažovanosti a konzistence představuje vnitřní dynamiku organizace. Základním strategickým cílem společnosti je udržení stabilního rozvoje a zvyšování výkonnosti podniku s ohledem na cíle stanovené mateřskou společností. Stabilní zaměření pak klade důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, technologický rozvoj a investice, které mají podpořit zdokonalování výrobních postupů. Stabilita se odráží v jednoznačných hodnotách, které jsou ve společnosti stanovené.

S ohledem na dlouhodobou rovnováhu společnosti je vhodné, aby flexibilita a stabilita byly v souladu a navzájem se doplňovaly, stejně jako její externí či interní zaměření.

Následující blok otázek byl zaměřen na osobní rozvoj. Do této kategorie byly zahrnuty otázky číslo 4, 5, 6 a 9. Jejich znění je přílohou této práce a je také zobrazeno v grafickém vyjádření. Z odpovědí na jednotlivé otázky je patrné, že většina zaměstnanců vidí osobní rozvoj, příležitost k němu i poskytování školení včetně přístupu k jednotlivcům s respektem a důstojností jako velmi dobré či dobré. Nespokojeno s možnostmi a příležitostmi pro rozvoj je jen necelých 9 % zaměstnanců, což zahrnuje odpovědi pod označením slabé a velmi slabé. Všechny odpovědi na tato tvrzení byla hodnocena komplexně, detaily odpovědí a jejich vyhodnocení jsou přílohou této práce.

Graf 13: Osobní rozvoj

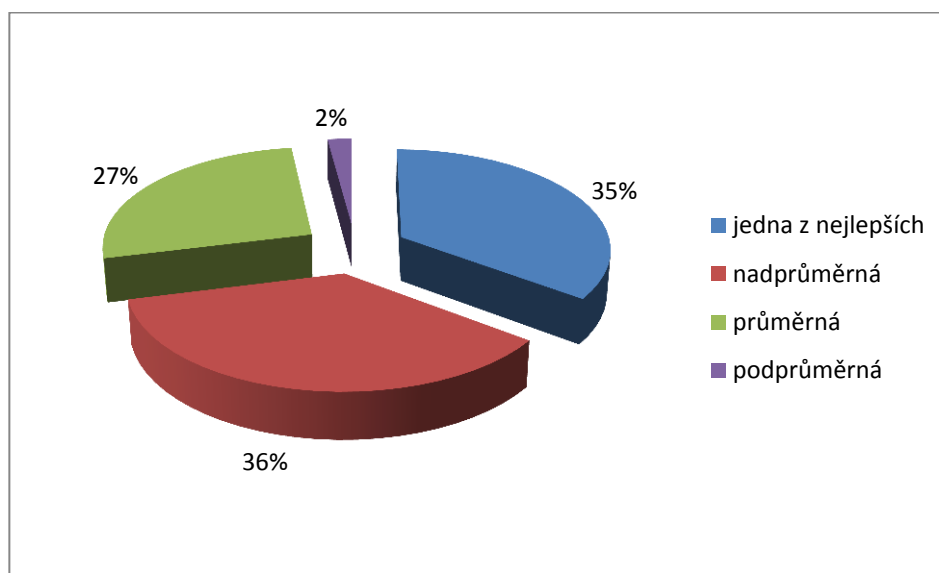


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Další škála otázek byla zaměřena na celkové hodnocení společnosti.

Graf 14: Názor na výrok - celkové hodnocení společnosti

„Jak byste celkově ohodnotili Vaši společnost jako pracovní místo v porovnání s jinými společnostmi, které znáte?“



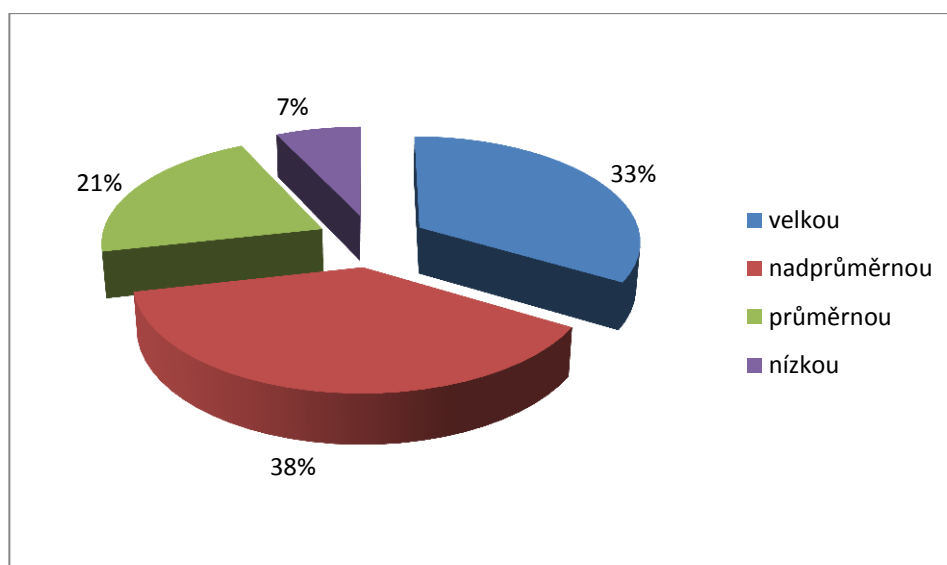
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Zaměstnanci v ní hodnotili společnost jako pracovní místo v porovnání s jinými společnostmi, které znají, příležitosti vykonávat zajímavou práci a ochotu doporučit společnost jako dobrého zaměstnavatele. Výsledky odpovědí na tyto otázky jsou velmi zajímavé a ukazují na celkovou spokojenost zaměstnanců. Žádný z dotazovaných neoznačil společnost jako jednu z nejhorsích. Naopak 71 % z respondentů ji vidí jako jednu z nejlepších nebo nadprůměrnou.

Relativně stejné bylo i rozvržení odpovědí na otázku týkající příležitosti a šanci vykonávat zajímavou práci, která je výzvou. I na tuto otázku více než polovina respondentů odpověděla kladně. Celkově svou šanci jako velkou nebo nadprůměrnou vidí také 71 % zaměstnanců a opět žádný z nich ji neoznačil jako skoro žádnou. Jen 7 % pak své šance vidí jako nízké.

Graf 15: Názor na výrok - příležitosti a šance vykonávat zajímavou práci

„Jak velkou máte šanci vykonávat zajímavou práci, která je pro vás výzvou, ve vašem současném zaměstnání?“

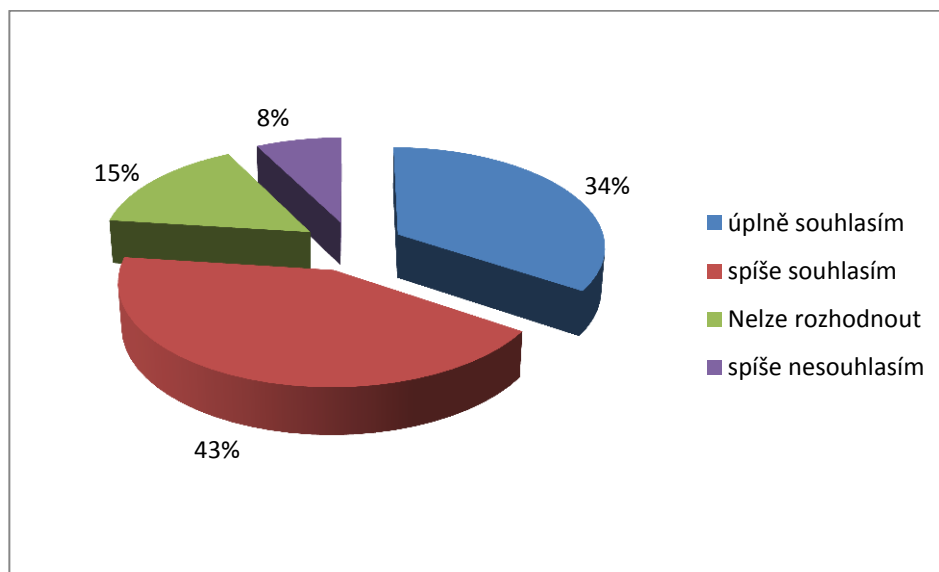


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Spokojenost zaměstnanců odráží i odpovědi na otázku, zda by zaměstnanci doporučili tuto společnost svým známým.

Graf 16: Názor na výrok - doporučení společnosti

„Doporučil/a byste práci u této společnosti svým známým?“

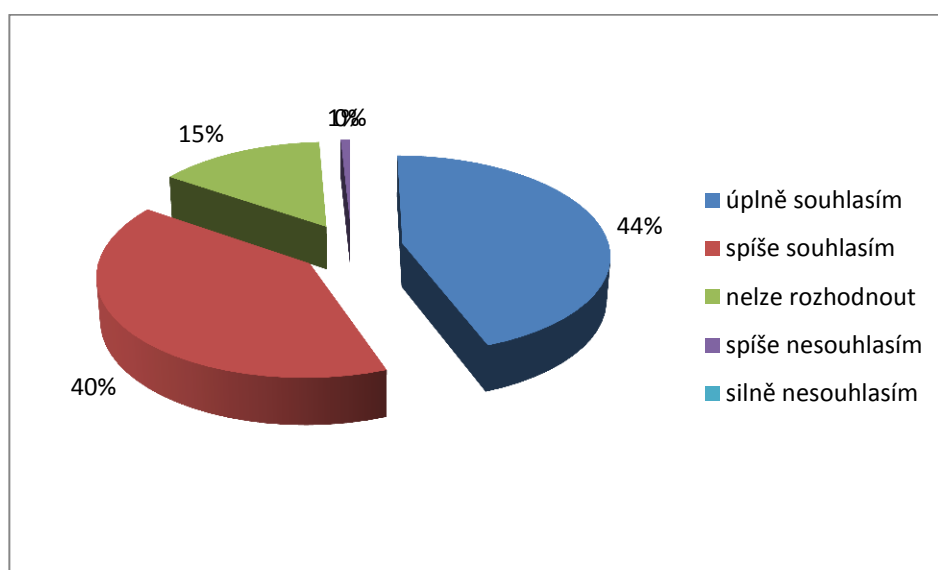


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jak je zřejmé z předcházejícího grafu, opět žádný z respondentů nezvolil silně zápornou možnost odpovědi. Rozhodně by práci v této společnosti doporučilo 34 % a spíše by ji doporučilo 43 % dotazovaných, což znamená, že celkově by zaměstnání v této společnosti doporučilo 77 % ze všech dotazovaných zaměstnanců.

Graf 17: Názor na výrok - hrdost

„Jsem hrdý na práci pro tuto společnost“



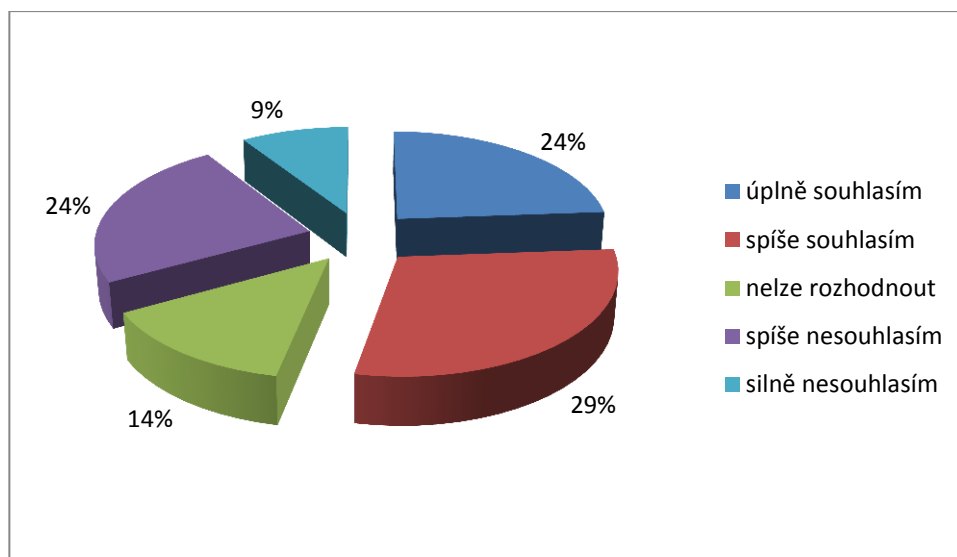
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

S otázkou doporučení souvisí i otázka hrdosti na společnost. 84 % z dotazovaných zaměstnanců je hrdých na práci pro tuto společnost, přičemž celých 44 % z nich s tímto výrokiem úplně souhlasí.

V otázce, zda společnost umožňuje zaměstnancům vést vyvážený pracovní a osobní život nejsou odpovědi tak jednoznačné. Následující graf demonstruje procentuální rozložení odpovědí respondentů. Rovnováha mezi osobním a pracovním životem je důležitou součástí duševní hygieny každého jednotlivce. Nadpoloviční většina projevila pozitivní míru souhlasu, ale i přesto s tímto tvrzením spíše nesouhlasí 24 % z dotazovaných a naprostý nesouhlas vyjádřilo 9 % z nich.

Graf 18: Názor na výrok – vyvážený osobní a pracovní život

„Společnost mi umožňuje vést vyvážený pracovní a osobní život.“

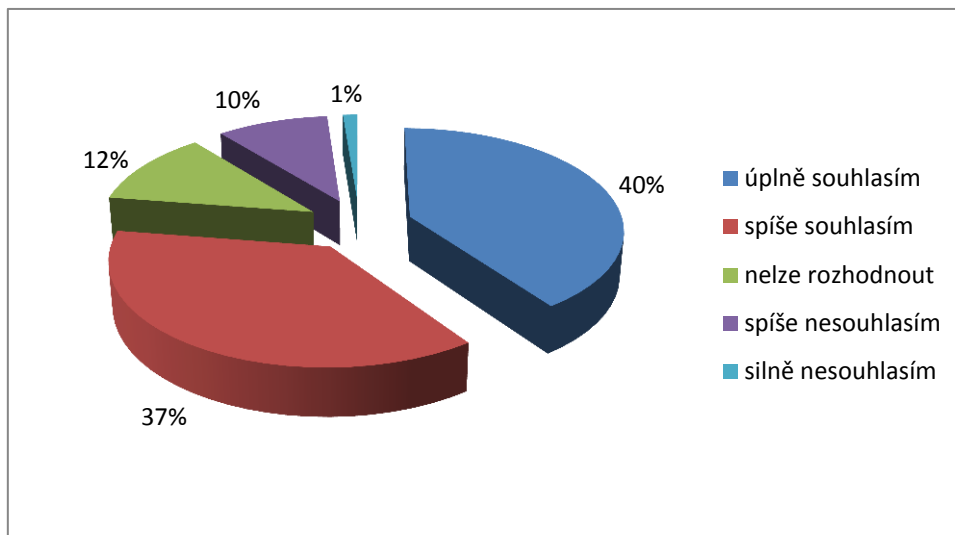


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Dvě otázky byly také směřovány na etické hodnoty společnosti, vnímání chování vedoucích zaměstnanců jednotlivci a jejich ochotu či schopnost nahlásit neetické chování. Odpovědi na tvrzení *„Každodenní chování mých vedoucích pracovníků ukazuje na jejich závazek ke klíčovým hodnotám společnosti.“* Souhlasné stanovisko s tímto výrokiem zaujalo 77 % respondentů, tedy nadpoloviční většina. I tyto odpovědi odráží silnou firemní kulturu a pevně stanovené normy a hodnoty společnosti.

Graf 19: Názor na výrok – etické chování vedoucích

„Každodenní chování mých vedoucích pracovníků ukazuje na jejich závazek ke klíčovým hodnotám společnosti.“

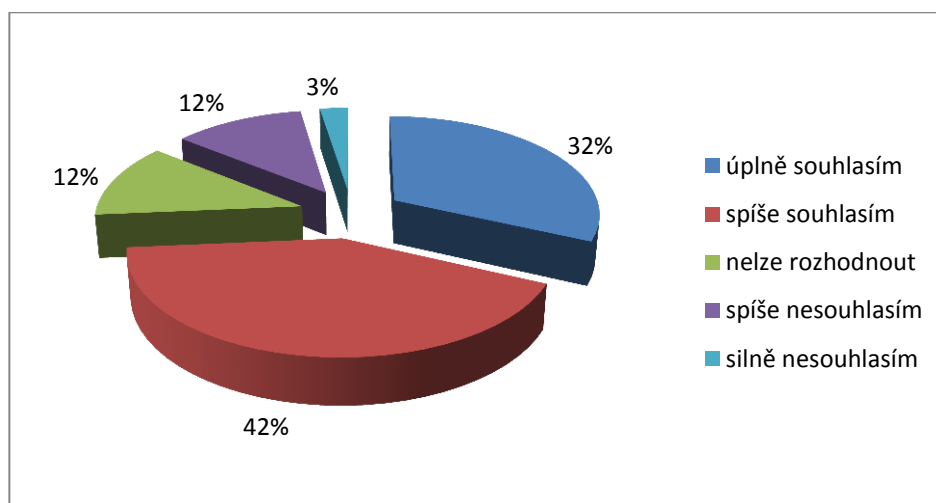


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V případě, že by se zaměstnanci byli svědky neetického nebo nezákonného chování ve společnosti, 74 % z dotazovaných by se nebálo nahlásit takovéto chování managementu společnosti.

Graf 20: Názor na výrok – nahlášení neetické chování vedoucích

„Pokud bych byl svědkem neetického nebo nezákonného chování ve společnosti, nezdráhal bych se nahlásit to managementu.“

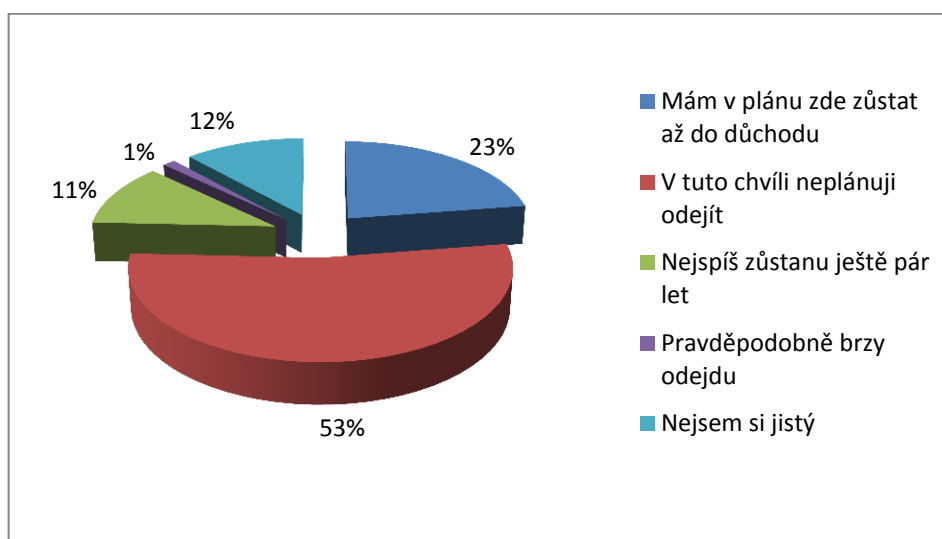


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Velmi pozitivní reakce se objevily i u odpovědí na otázku „*Pokud by to bylo jen na vás, jak dlouho byste chtěl/a pracovat pro tuto společnost?*“. Reakce opět ukazují na silnou firemní kulturu a jsou i ukázkou spokojenosti zaměstnanců se společností jako zaměstnavatelem. 53 % z dotazovaných v této chvíli, respektive ve chvíli, kdy probíhal sběr dat, neplánovalo ze společnosti odejít. 23 % zaměstnanců zde plánuje zůstat až do důchodu. Tento ukazatel odpovídá věkovému průměru zaměstnanců, kdy počet respondentů ve věku nad 50 let tvořil 28 % z dotazovaných. Svým stanoviskem k této otázce si není jisto 12 % dotazovaných, 1 % respondentů v brzké době pravděpodobně plánuje odchod ze společnosti. Zbývajících 11 % předpokládá, že ještě pár let zůstane. V tomto případě je také zajímavé srovnání s fluktuací zaměstnanců ve společnosti, která byla 1,7 % v roce 2013.

Graf 21: Názor na výrok – nahlášení neetického chování vedoucích

„Pokud bych byl svědkem neetického nebo nezákonného chování ve společnosti, nezdráhal bych se nahlásit to managementu.“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jeden z bloků otázek byl zaměřen i na nadřízené zaměstnance, jejich chování a přístup k podřízeným zaměstnancům.

Tabulka 7: Hodnocení manažerů

Výrok	úplně souhlasím	spíše souhlasím	nelze rozhodnout	spíše nesouhlasím	silně nesouhlasím	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Můj manažer poslouchá mé problémy, nápady a stížnosti.	52	81	36	49	21	2,62	1,27
Můj manažer mne vede v rozvoji mé kariéry.	58	78	45	44	14	2,49	1,21
Můj manažer mi poskytuje zpětnou vazbu.	21	63	45	74	36	3,17	1,22
Můj manažer jedná se všemi férově – nemá oblíbence.	34	98	51	41	15	2,62	1,12
Můj manažer nastavil jasná očekávání výkonu pro moji práci.	58	88	17	65	11	2,53	1,25
Můj manažer mne informuje o důležitém vývoji ve společnosti.	43	58	15	78	45	3,12	1,42

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Výroky jsou uvedené v předcházející tabulce. I u těchto výroků byla stanovena pěti stupňová škála hodnocení jednotlivých výroků. Nejhorších výsledků dosahují výroky týkající se zpětné vazby a informovanosti zaměstnanců, tady otázky „Můj manažer mi poskytuje zpětnou vazbu.“ a „Můj manažer mne informuje o důležitém vývoji ve společnosti“. 50 % zaměstnanců vyjádřilo nesouhlasné stanovisko k těmto výročkům. Tyto výsledky potvrzují předcházející zjištění o nedostatcích v interní komunikace společnosti směrem od nadřízených manažerů k zaměstnancům.

Poslední otázka dotazníku byla koncipována jako otevřená. Respondenti měli možnost volně vyjádřit svůj názor na otázku „Co by se mělo celkově zlepšit, aby tato společnost byla lepším pracovním místem a motivovala Vás k vyšším pracovním výkonům?“ Jednotlivé odpovědi jsem shrnula do následujících bodů:

- mzdové ohodnocení,
- systém odměňování,
- pracovní podmínky,
- přístup nadřízených,
- komunikace,
- školení,
- benefity.

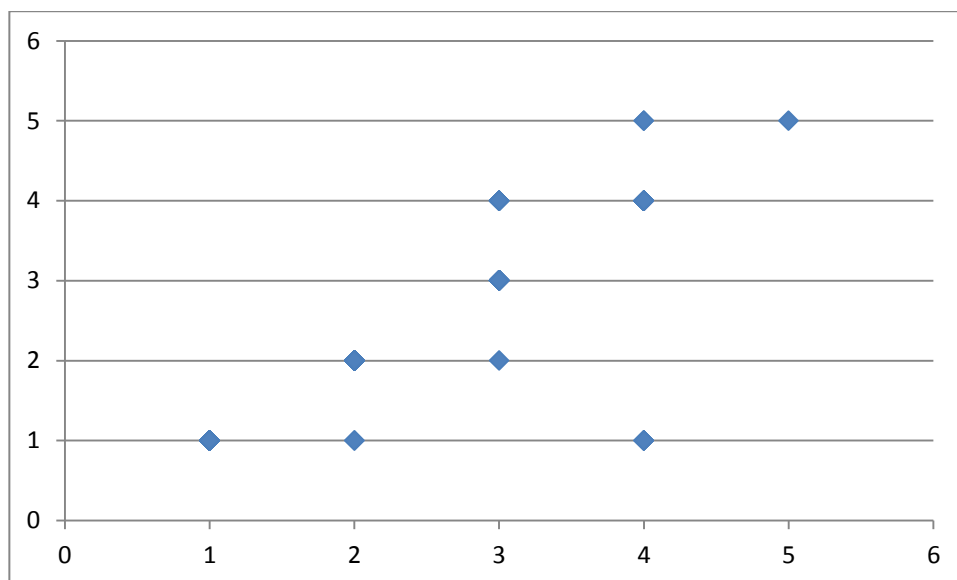
Možnost odpovědi na tuto otázku odpovědělo jen 34 % ze všech respondentů. Nejčastěji doplňovanými odpověďmi byly podněty týkající se mzdového ohodnocení, výše mzdy a systému odměňování, kterých bylo více než 30 %. Druhé největší zastoupení měly podněty týkající se komunikace. Tyto podněty byly zastoupeny také 30 %. Dva z dotazovaných také uvedli, že by je nemotivovalo nic.

5.3 Zjištění závislosti mezi vybranými otázkami

V následující kapitole je zjišťována závislost mezi vybranými otázkami za účelem ověření stanovených hypotéz. Pro zjištění závislostí byla použita Pearsonova korelace.

Graf 22: Závislost mezi vybranými otázkami

„Společnost mě inspiruje k co nejlepším pracovním výkonům. - Každodenní chování mých vedoucích pracovníků ukazuje na jejich závazek ke klíčovým hodnotám společnosti.“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

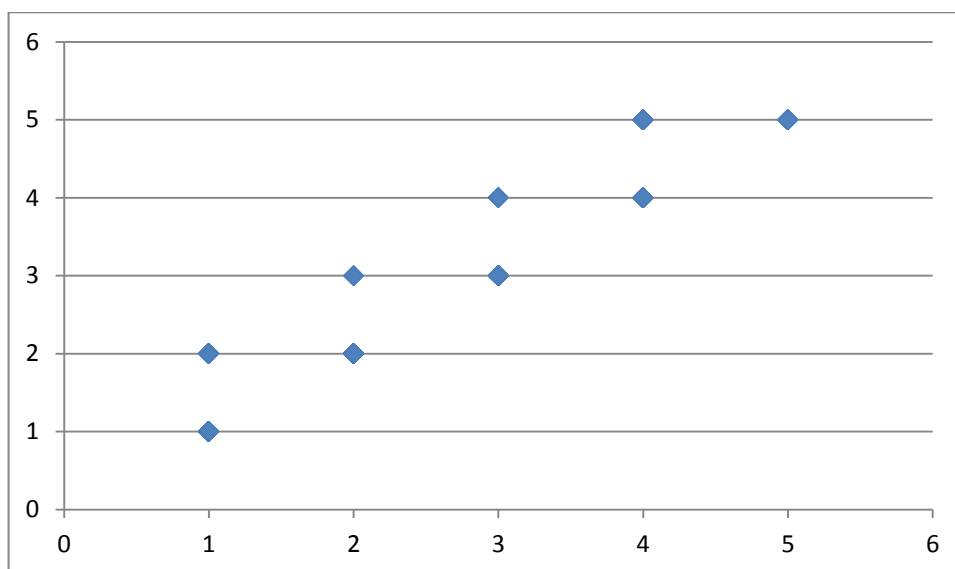
Při porovnání odpovědí na otázky „Společnost mě inspiruje k co nejlepším pracovním výkonům.“ a „Každodenní chování mých vedoucích pracovníků ukazuje na jejich závazek ke klíčovým hodnotám společnosti.“ Byla

identifikována vysoká závislost obou výroků a byl prokázán lineární vztah mezi nimi. Pearsonův korelační koeficient 0,8795.

Velmi vysoká lineární závislost blíží se téměř okrajové hodnotě 1 byla zjištěna mezi výroky „*Můj manažer mne vede v rozvoji mé kariéry.*“ a „*Jak efektivní bylo vaše poslední zhodnocení výkonnosti při informování o vaší pozici a možnostech vašeho zlepšení?*“. Pearsonův korelační koeficient 0,965.

Graf 23: Závislost mezi vybranými otázkami

„Můj manažer mne vede v rozvoji mé kariéry. - Jak efektivní bylo vaše poslední zhodnocení výkonnosti při informování o vaší pozici a možnostech vašeho zlepšení?“

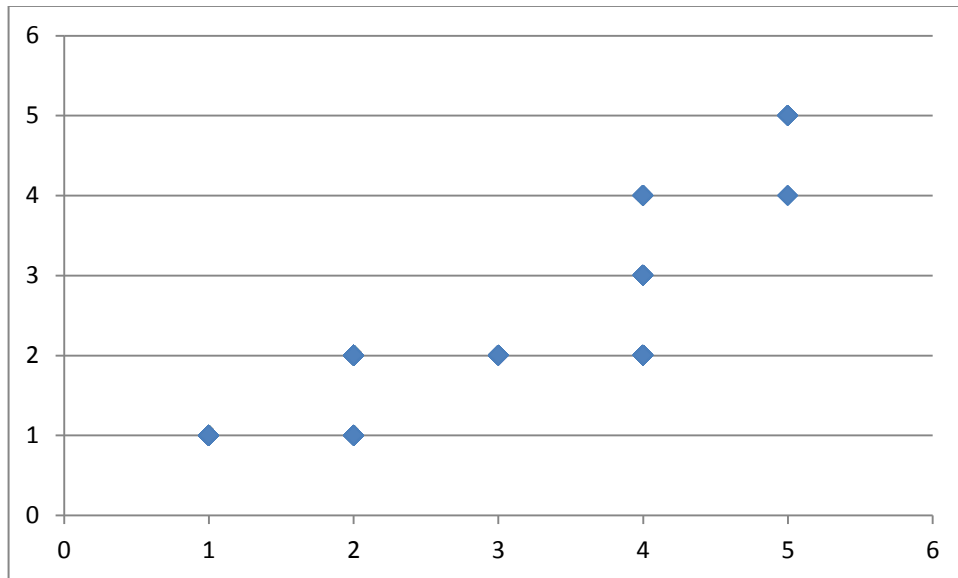


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Dále byla zkoumána závislost mezi výroky vztahujícími se ke strategickým cílům společnosti a nastavení očekávání výkonu manažerem. Grafické znázornění je zobrazeno na další straně. Výroky byly definovány v otázkách „*Můj manažer nastavil jasná očekávání výkonu pro moji práci.*“ a „*Rozumím roli, kterou hraji při pomoci v dosahování našich cílů.*“. Pearsonův korelační koeficient v hodnotě 0,8459, což také značí významnou míru závislosti mezi těmito výroky.

Graf 24: Závislost mezi vybranými otázkami

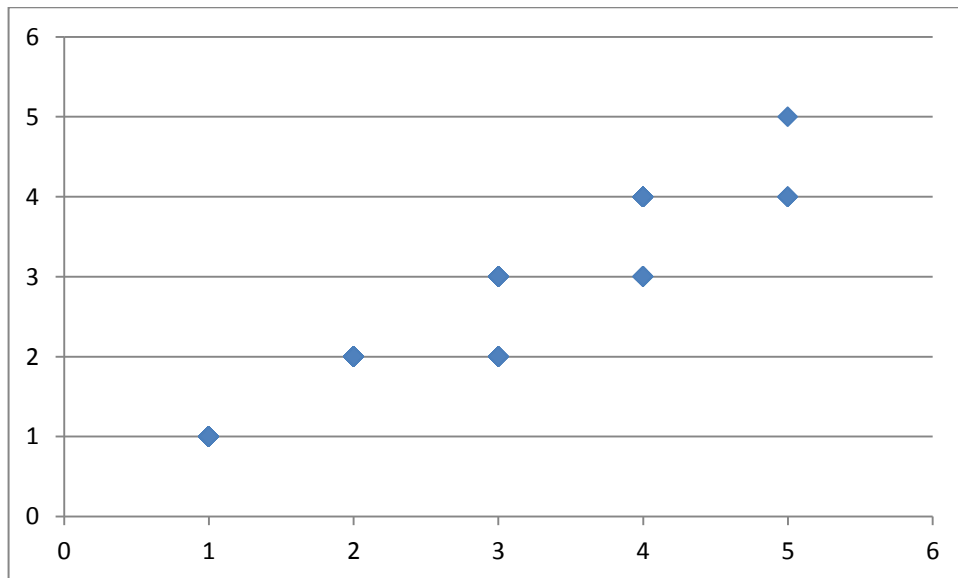
„Můj manažer nastavil jasná očekávání výkonu pro moji práci. - Rozumím roli, kterou hraji při pomoci v dosahování našich cílů.“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 25: Závislost mezi vybranými otázkami

„Společnost mě inspiruje k co nejlepším pracovním výkonům. - Moje společnost a já sdílíme stejné hodnoty.“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Poslední závislost byla zkoumána mezi výroky „Společnost mě inspiruje k co nejlepším pracovním výkonům“ a „Moje společnost a já sdílíme stejné hodnoty.“. Pearsonův korelační koeficient 0,9548 poukazuje na velmi významnou závislost a lineární vztah mezi oběma výroky. Změní-li se jeden z nich, změní se ve stejném směru i ten druhý.

6 DISKUSE

Tato práce byla zaměřená na analýzu firemní kultury společnosti a jejího vlivu na motivaci a výkonnost zaměstnanců. Technikami zvolenými ke sběru dat byla analýza interních dokumentů společnosti a dotazníkové šetření, přičemž dotazník byl sestaven na základě studia odborné literatury. Respondenti hodnotili jednotlivá tvrzení na škále 1 – 5 v dotazníku dle míry jejich souhlasu s daným výrokiem či otázkou. S vyplněním dotazníku neměli respondenti problémy, z čehož lze usuzovat, že otázky byly formulovány jasně a srozumitelně. Návratnost dotazníků byla 64 %, což lze považovat za reprezentativní vzorek.

Hlavním cílem práce byla analýza firemní kultury společnosti, kde byly zkoumány jednotlivé atributy firemní kultury. Na základě tohoto šetření byla firemní kultura společnosti označena jako silná a stabilní.

Dalším cílem práce bylo porovnání dodržování firemní kultury managementem společnosti a vlivu této proměnné na motivaci a výkonnost zaměstnanců. Pomocí Pearsonovy korelace byla identifikována vysoká lineární závislost mezi oběma výroky, čímž byla zamítnuta hypotéza č. 2: *Respektování firemní kultury managementem společnosti nemá vliv na úroveň motivace a výkonnosti zaměstnanců.*

Zjištění, zda existuje souvislost mezi výkonností a ztotožněním se zaměstnanců s firemní kulturou, bylo dalším cílem práce. Mezi proměnnými byla prokázána velmi vysoká míra lineární závislosti pomocí Pearsonovy korelace. Tímto byla potvrzena třetí hypotéza: *Zaměstnanci společnosti jsou ztotožnění s firemní kulturou, která se odráží v jejich výkonnosti a pracovní motivaci.*

Pokud bychom se dívali pohledem nezávislého pozorovatele, dalo by se konstatovat, že společnost má velmi silnou, stabilní firemní kulturu, která je přijímána všemi zaměstnanci napříč společností. Při kritickém a důkladnějším rozboru však byly identifikovány určité nedostatky, jejichž odstraněním by společnost mohla svou firemní kulturu ještě více posílit.

Jedná se zejména o přístup managementu společnosti, poskytování zpětné vazby zaměstnancům. Z vyhodnocení dotazníku také vyplynuly nedostatky

v interní komunikaci společnosti. Pro funkční systém komunikace by mohlo pomoci doporučení zaměřit se na zjištěné nedostatky, zejména ze strany nadřízených zaměstnanců, a naučit se lépe využívat všech dostupných komunikačních nástrojů tak, aby byla zajištěna informovanost zaměstnanců o všech důležitých aktivitách ve společnosti, zejména v oblasti strategických cílů a průběžných pravidelných výsledků. V dnešní době moderních technologií je možné využít nástrojů elektronické, ústní i písemné komunikace. Příkladem mohou být pravidelná setkání se zaměstnanci, email, nástěnky, intranet a další.

7 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Následující kapitola bude věnována shrnutí výsledků dotazníkového šetření a analýzy interních dokumentů společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření zaměřené na firemní kulturu společnosti neprokázaly žádné významné problémy týkající se firemní kultury společnosti. Společnost má definován etický kodex a stanoveny firemní hodnoty a normy, které jsou základní filozofií společnosti a v rámci společnosti jsou sdíleny, což ukázaly výsledky šetření.

Ověření stanovených hypotéz:

Hypotéza č. 1: Společnost Tyco Fire & Integrated Solutions s.r.o. má silnou a funkční firemní kulturu.

Tato hypotéza byla potvrzena - ve společnosti existuje relativně silná, dominantní firemní kultura, která je sdílená napříč společností. Nejvíce zastoupeným atributem firemní kultury je konzistentnost, která je zdrojem koordinace a kontroly. Ve společnosti jsou formulovány základní postupy, normy, pravidla a hodnoty, které jsou obecně uznávány a podle nichž se zaměstnanci i vedení společnosti řídí. Od zaměstnanců je očekáváno jasně stanovené chování, i když pravidla v oblasti komunikace nejsou v některých případech úplně jasně stanovená. Druhým nejsilnějším atributem firemní kultury je angažovanost. Je kladen důraz na týmovou práci. Zároveň je podporován rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců, přičemž jsou jim k výkonu jejich práce poskytnuty všechny potřebné nástroje a informace tak, aby byl jejich pracovní výkon maximálně efektivní. Kombinace angažovanosti a konzistence představuje vnitřní dynamiku organizace. Základním strategickým cílem společnosti je udržení stabilního rozvoje a zvyšování výkonnosti podniku s ohledem na cíle stanovené mateřskou společností. Stabilní zaměření pak klade důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, technologický rozvoj a investice, které mají podpořit zdokonalování výrobních postupů. Stabilita se odráží v jednoznačných hodnotách, které jsou ve společnosti stanovené.

Hypotéza č. 2: Respektování firemní kultury managementem společnosti nemá vliv na úroveň motivace a výkonnosti zaměstnanců.

Platnost druhé hypotézy nebyla potvrzena. Mezi oběma proměnnými byla prokázána závislost a lineární vztah. Pokud se jedna z nich změní, změní se i druhá. Nelze však usuzovat, že by jeden z těchto výroků musel být příčinou a druhý následkem.

Závěrem lze říci, že respektování firemní kultury managementem společnosti má vliv na úroveň motivace a výkonnosti zaměstnanců.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci společnosti jsou ztotožněni s firemní kulturou, která se odráží v jejich výkonnosti a pracovní motivaci.

Zkoumáním vztahu mezi těmito proměnnými byla potvrzena lineární závislost mezi proměnnými a zároveň platnost této hypotézy. Je možné konstatovat, že jsou-li zaměstnanci pozitivně ztotožněni s firemní kulturou, pozitivně se to odráží i v jejich výkonnosti a pracovní motivaci.

V dílčích částech pak byly v rámci jednotlivých otázek zkoumány další faktory zaměřené na pracovní prostředí, motivaci a další. Oblast pracovního prostředí byla sledována v rámci tří otázek v dotazníku. Kladně tuto oblast hodnotilo 89 % všech dotazovaných. Ani jedním z respondentů nebyla oblast pracovního prostředí označena jako velmi slabá.

Blok čtyř otázek byl zaměřen i na osobní rozvoj zaměstnanců. Jak vyplývá z výsledků šetření, většina zaměstnanců vidí osobní rozvoj, příležitost k němu i poskytování školení včetně přístupu k jednotlivcům s respektem a důstojností jako velmi dobré či dobré. Nespokojeno s možnostmi a příležitostmi pro rozvoj je jen necelých 9 % zaměstnanců, což zahrnuje odpovědi pod označením slabé a velmi slabé.

V dotazníku bylo také zahrnuto několik otázek týkajících se hodnocení společnosti jako pracovního místa, příležitostí vykonávat zajímavou práci či doporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele. Zaměstnanci v ní hodnotili společnost i jako pracovní místo v porovnání s jinými společnostmi, které znají. Výsledky odpovědí na tyto otázky jsou velmi zajímavé a ukazují na celkovou

spokojenost zaměstnanců. Žádný z dotazovaných neoznačil společnost jako jednu z nejhorších. Naopak 71 % z respondentů vidí společnost jako jednu z nejlepších nebo nadprůměrnou. Relativně stejné bylo i rozvržení odpovědí na otázku týkající příležitostí a šancí vykonávat zajímavou práci, která je výzvou. I na tuto otázku více než polovina respondentů odpověděla kladně. Celkově svou šanci vykonávat zajímavou práci jako velkou nebo nadprůměrnou vidí také 71 % zaměstnanců a opět žádný z nich ji neoznačil nejvíce negativní výrok, tady možnost, že nemají skoro žádnou možnost vykonávat zajímavou práci. Jen 7 % z celkového počtu dotazovaných pak své šance vidí jako nízké. Rozhodně by práci v této společnosti doporučilo 34 % a spíše by ji doporučilo 43 % dotazovaných, což znamená, že celkově by zaměstnání v této společnosti doporučilo 77 % ze všech dotazovaných zaměstnanců. S otázkou doporučení souvisí i otázka hrdosti na společnost. 84 % z dotazovaných zaměstnanců je hrdých na práci pro tuto společnost, přičemž celých 44 % z nich s tímto výrokem úplně souhlasí.

Ne tak jednoznačné a pozitivní jsou pak odpovědi na otázku týkající se vyváženosti osobního a pracovního života. Nadpoloviční většina projevila pozitivní míru souhlasu, ale i přesto s tímto tvrzením spíše nesouhlasí 24 % z dotazovaných a naprostý nesouhlas vyjádřilo 9 % z nich. Rovnováha mezi osobním a pracovním životem je důležitou součástí duševní hygieny každého jednotlivce, proto by se společnost měla na tuto otázku blíže podívat, pokusit se identifikovat příčiny těchto výsledků dotazníkového šetření a předejít tak např. syndromům vyhoření, nespokojenosti a vyšší fluktuaci zaměstnanců.

Dvě otázky byly také směřovány na etické hodnoty společnosti, vnímání chování vedoucích zaměstnanců jednotlivci a jejich ochotu či schopnost nahlásit neetické chování. Odpovědi na tvrzení „*Každodenní chování mých vedoucích pracovníků ukazuje na jejich závazek ke klíčovým hodnotám společnosti.*“ Souhlasné stanovisko s tímto výrokem zaujalo 77 % respondentů, tedy nadpoloviční většina. I tyto odpovědi odrážejí silnou firemní kulturu a pevně stanovené normy a hodnoty společnosti.

Poslední z bloků otázek byl zaměřen i na nadřízené zaměstnance, jejich chování a přístup k podřízeným zaměstnancům. Nejhorších výsledků v tomto případě dosahují výroky týkající se zpětné vazby a informovanosti zaměstnanců, tady otázky „Můj manažer mi poskytuje zpětnou vazbu.“ a „Můj manažer mne informuje o důležitém vývoji ve společnosti“. 50 % zaměstnanců vyjádřilo nesouhlasné stanovisko k těmto výrokům. Tyto výsledky potvrzují předcházející zjištění o nedostatcích v interní komunikaci společnosti směrem od nadřízených manažerů k zaměstnancům.

Možnost odpovědi na otevřenou otázku „Co by se mělo celkově zlepšit, aby tato společnost byla lepším pracovním místem a motivovala Vás k vyšším pracovním výkonům?“ odpovědělo jen 34 % ze všech respondentů. Nejčastěji doplňovanými odpověďmi byly podněty týkající se mzdového ohodnocení, výše mzdy a systému odměňování, kterých bylo více než 30 %. Druhé největší zastoupení měly podněty týkající se komunikace. Tyto podněty byly zastoupeny také 30 %. Dva z dotazovaných také uvedli, že by je nemotivovalo nic.

Velmi pozitivní reakce se objevily i u odpovědí na otázku „*Pokud by to bylo jen na vás, jak dlouho byste chtěl/a pracovat pro tuto společnost?*“. Reakce opět ukazují na silnou firemní kulturu a jsou i ukázkou spokojenosti zaměstnanců se společností jako zaměstnavatelem. 53 % z dotazovaných v této chvíli, respektive ve chvíli, kdy probíhal sběr dat, neplánovalo ze společnosti odejít. 23 % zaměstnanců zde plánuje zůstat až do důchodu. Tento ukazatel odpovídá věkovému průměru zaměstnanců, kdy počet respondentů ve věku nad 50 let tvořil 28 % z dotazovaných. Svým stanoviskem k této otázce si není jisto 12 % dotazovaných, 1 % respondentů v brzké době pravděpodobně plánuje odchod ze společnosti. Zbývajících 11 % předpokládá, že ještě pár let zůstane. V tomto případě je také zajímavé srovnání s fluktuací zaměstnanců ve společnosti, která byla 1,7 % v roce 2013.

Mezi vybranými otázkami byla také pomocí Pearsonova koeficientu korelace zjišťována závislost. Při porovnání odpovědí na otázky byla identifikována vysoká závislost výkonnosti zaměstnanců a etického chování vedoucích zaměstnanců, čímž byla zamítnuta hypotéza č. 2. Vysoká lineární závislost blížící se téměř okrajové hodnotě 1 byla zjištěna také mezi vedením

manažera v rozvoji kariéry zaměstnance a efektivitou hodnocení výkonnosti zaměstnance. Dále byla zkoumána závislost mezi výroky vztahujícími se ke strategickým cílům společnosti a nastavení očekávání výkonu manažerem. Výroky byly definovány v otázkách „*Můj manažer nastavil jasná očekávání výkonu pro moji práci.*“ a „*Rozumím roli, kterou hraji při pomoci v dosahování našich cílů.*“. Pearsonův korelační koeficient 0,8459, což také značí významnou míru závislosti mezi těmito výroky. Poslední závislost byla zkoumána mezi pracovními výkony zaměstnance a sdílením stejných hodnot. Výsledky poukazují na velmi významnou závislost a lineární vztah mezi oběma výroky. Změní-li se jeden z nich, změní se ve stejném směru i ten druhý.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo shrnutí základních informací o firemní kultuře jako důležitého nástroje pro řízení a strategii společnosti ve smyslu jejího vlivu na motivaci a výkonnost zaměstnanců.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část popisuje dosavadní odborné poznatky o firemní kultuře, významu firemní kultury, motivaci, motivačních teoriích a angažovanosti zaměstnanců. Praktickou část práce tvoří analýza současného stavu firemní kultury a angažovanosti zaměstnanců vybrané společnosti. Zahrnuje metodologická východiska práce, výzkumné otázky a stanovené hypotézy. Dále je zaměřena na samotný průzkum pomocí dotazníkového šetření a vyhodnocení současného stavu firemní kultury a motivace zaměstnanců ve společnosti. Závěr práce obsahuje shrnutí výsledků průzkumu a doporučení pro společnost, ve které výzkum probíhal.

Praktická část byla zaměřena na analýzu úrovně firemní kultury společnosti Tyco Fire & Integrated Solutions s.r.o. a jejího vlivu na motivaci a výkonnost zaměstnanců. Technikami zvolenými ke sběru dat byla analýza interních dokumentů společnosti a dotazníkové šetření, přičemž dotazník byl sestaven na základě studia odborné literatury.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly firemní kulturu společnosti a odpověděly na stanovené hypotézy. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti existuje relativně silná, dominantní firemní kultura, která je sdílená napříč společností. S využitím Denisonova modelu byly formulovány atributy firemní kultury. Nejvíce zastoupeným atributem firemní kultury je konzistentnost, která je zdrojem koordinace a kontroly. Ve společnosti jsou formulovány základní postupy, normy, pravidla a hodnoty, které jsou obecně uznávány a podle nichž se zaměstnanci i vedení společnosti řídí. Od zaměstnanců je očekáváno jasně stanovené chování, i když pravidla v oblasti komunikace nejsou v některých případech úplně jasně stanovená. Druhým nejsilnějším atributem firemní kultury je angažovanost. Je kladen důraz na týmovou práci. Zároveň je podporován rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců, přičemž jsou

jim k výkonu jejich práce poskytnuty všechny potřebné nástroje a informace tak, aby byl jejich pracovní výkon maximálně efektivní.

Kombinace angažovanosti a konzistence představuje vnitřní dynamiku organizace. Základním strategickým cílem společnosti je udržení stabilního rozvoje a zvyšování výkonnosti podniku s ohledem na cíle stanovené mateřskou společností. Stabilní zaměření pak klade důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, technologický rozvoj a investice, které mají podpořit zdokonalování výrobních postupů. Stabilita se odráží v jednoznačných hodnotách, které jsou ve společnosti stanovené. S ohledem na dlouhodobou rovnováhu společnosti je vhodné, aby flexibilita a stabilita byly v souladu a navzájem se doplňovaly, stejně jako její externí či interní zaměření.

Zkoumáním vztahu mezi stanovenými výroky byla potvrzena lineární závislost vlivu respektování firemní kultury managementem společnosti na úroveň motivace a výkonnosti zaměstnanců a zároveň nebyla potvrzena platnost hypotézy číslo 2. Dále je možné konstatovat, že jsou-li zaměstnanci pozitivně ztotožnění s firemní kulturou, pozitivně se to odráží i v jejich výkonnosti a pracovní motivaci, čímž byla potvrzena platnost třetí hypotézy.

Všichni akcionáři, zákazníci, dodavatelé, úředníci i všichni ostatní sledují postoje společností ohledně etiky, morálky a dodržování předpisů. I společnost Tyco usiluje o vytváření pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře, neobávají se ozvat, vyjádřit své pochybnosti či požádat o pomoc.

Firemní kulturu lze bez relativně vysokých finančních nákladů měnit, ale jedná se zpravidla o obtížný a dlouhý proces. Je-li však změna dobře provedena, může pozitivně působit na pracovní klima, motivaci i spokojenost zaměstnanců včetně jejich výkonnosti. Může také vést ke zlepšení úrovně komunikace napříč jednotlivými odděleními společnosti. A v případě analyzované společnosti je na základě zjištěných výsledků právě oblast komunikace tím nejzásadnějším nedostatkem.

Výsledky diplomové práce byly předány vedení společnosti, které zváží navrhnutá řešení a možnost jejich implementace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BERKA, Michal; KVASNIČKOVÁ, Irena. *Pracovní motivace v kostce*. 1. vyd. Praha: Nová Forma s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87313-73-2.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Albatros Media, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 80-7400-347-7.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-2511-250-0.

HORÁKOVÁ, Iveta a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN 80-210-4537-8.

JANIŠOVÁ, Dana; KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-2474-337-0.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-2472-497-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketinkového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-2477-298-1.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-2470-648-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 978-80-200-0592-7.

NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, 1993. ISBN 80-7079-159-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-032-6.

TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-7157-845-2.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

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

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2472-465-2.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-2472-790-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2472-361-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

HOFFMANN, Stefanie. *How Do Motivation and Leadership Affect the Corporate Culture of Firms?* 1. Auflage. Norderstedt: GRIN Verlag, 2005. ISBN 978-3-638-75166-7.

NELSON, Bob; SPITZER, Dean. *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook*. New York: Workman Publishing Company, 2003. ISBN-13: 978-0-7611-2139-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

BOHOŇKOVÁ, Irma. Verlag Dashöfer. *Ze zápisníku kouče – Trable s motivací*. [online]. © 31. 8. 2012 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: http://www.hrmprofi.cz/33/ze-zapisniku-kouce-trable-s-motivaci-uniqueidmRRWSbk196EZY9EEhbhYdzgf8dc-YQc_7gNgeI9PJJY/?query=pracovn%ED+motivace&serp=1

GRUBER, Jan. Verlag Dashöfer. *Není firma jako firma*. [online]. © 1. 10. 2016 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: http://www.hrmprofi.cz/33/neni-firma-jako-firma-uniqueidmRRWSbk196EZY9EEhbhYd_yMnY24Qtdw9WED0nLbHr6kukZUZLWmsA/?query=firemn%ED+kultura&serp=1&justlogged=1

HR News. *Angažovanost a spokojenost není totéž*. [online]. © 26. 6. 2012 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/talent-management-id-1525822/angazovanost-a-spokojenost-neni-totez-id-1645752>

Verlag Dashöfer. *Motivace*. [online]. © 4. 2. 2012 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: <http://www.hrmprofi.cz/33/motivace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhjUatsjw00-9HkTD7kUB9qw/?query=pracovn%ED+motivace&serp=1&justlogged=1>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Aktivity řízení lidských zdrojů.....	11
Obrázek 2: Kombinace angažovanosti a oddanosti	13
Obrázek 3: Model souvislostí (The linkage research model)	14
Obrázek 4: Interní komunikace = obousměrný proces	16
Obrázek 5: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)	21
Obrázek 6: Schématické znázornění Handyho typů kultur	25
Obrázek 7: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....	26
Obrázek 8: Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti.....	27
Obrázek 9: Proces motivace	30
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti	42

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj zaměstnanosti v letech 2010 – 2013.....	43
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců.....	44
Graf 3: Rozložení zaměstnanců dle vzdělání a pohlaví	44
Graf 4: Tržby společnosti v letech 2011 - 2013.....	46
Graf 5: Hospodářský výsledek společnosti v letech 2011 - 2013.....	46
Graf 6: Míra fluktuace v letech 2011 - 2013	47
Graf 7: Počet zaměstnanců dle počtu odpracovaných let	52
Graf 8: Hodnocení oblasti pracovní prostředí.....	52
Graf 9: Názor na výrok - faktor angažovanost	54
Graf 10: Názor na výrok - faktor konzistentnost	56
Graf 11: Názor na výrok - faktor adaptabilita.....	58
Graf 12: Názor na výrok - faktor mise.....	60
Graf 13: Osobní rozvoj	62
Graf 14: Názor na výrok - celkové hodnocení společnosti.....	62
Graf 15: Názor na výrok - příležitosti a šance vykonávat zajímavou práci.....	63
Graf 16: Názor na výrok - doporučení společnosti.....	64
Graf 17: Názor na výrok - hrdost.....	64

Graf 18: Názor na výrok – vyvážený osobní a pracovní život	65
Graf 19: Názor na výrok – etické chování vedoucích	66
Graf 20: Názor na výrok – nahlášení neetické chování vedoucích.....	66
Graf 21: Názor na výrok – nahlášení neetického chování vedoucích.....	67
Graf 22: Závislost mezi vybranými otázkami.....	69
„Společnost mě inspiruje k co nejlepším pracovním výkonům. - Každodenní chování mých vedoucích pracovníků ukazuje na jejich závazek ke klíčovým hodnotám společnosti.“	69
Graf 23: Závislost mezi vybranými otázkami.....	70
„Můj manažer mne vede v rozvoji mé kariéry. - Jak efektivní bylo vaše poslední zhodnocení výkonnosti při informování o vaší pozici a možnostech vašeho zlepšení?.....	70
Graf 24: Závislost mezi vybranými otázkami.....	71
„Můj manažer nastavil jasná očekávání výkonu pro moji práci. - Rozumím roli, kterou hraji při pomoci v dosahování našich cílů.“	71
Graf 25: Závislost mezi vybranými otázkami.....	71
„Společnost mě inspiruje k co nejlepším pracovním výkonům. - Moje společnost a já sdílíme stejné hodnoty.“	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Škála číselné stupnice	50
Tabulka 2: Rozložení respondentů podle pohlaví.....	51
Tabulka 3: Souhrnné výsledky – faktor angažovanost	53
Tabulka 4: Souhrnné výsledky – faktor konzistentnost.....	55
Tabulka 5: Souhrnné výsledky – faktor adaptabilita	57
Tabulka 6: Souhrnné výsledky – faktor mise	59
Tabulka 7: Hodnocení manažerů	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Vyhodnocení dotazníku	VII

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

prosím Vás o vyplnění stručného anonymního dotazníku, zaměřeného na firemní kulturu a průzkum spokojenosti zaměstnanců v této společnosti. Zjištěné informace budou využity pro zpracování analytické části mé diplomové práce a budou důležitým podkladem pro zjištění firemní kultury, spokojenosti s pracovními podmínkami, angažovaností a následnými doporučeními společnosti pro jejich zlepšení.

Velice si vážím Vaší ochoty a děkuji za Váš čas strávený nad vyplněním dotazníku.

Děkuji.

Jste žena/muž?

- Muž
- Žena

Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti?

- méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 2 - 3 roky
- Více než 3 roky

Vaše věková kategorie?

- 18 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 – 70 let

1. Jak byste celkově ohodnotili Vaši společnost jako pracovní místo v porovnání s jinými společnostmi, které znáte?

- Vyberte jednu odpověď
1. Jedna z nejlepších
 2. Nadprůměrná
 3. Průměrná
 4. Podprůměrná
 5. Jedna z nejhorších

2. Jak velkou máte šanci vykonávat zajímavou práci, která je pro vás výzvou, ve vašem současném zaměstnání?

- Vyberte jednu odpověď
1. Velkou
 2. Nadprůměrnou
 3. Průměrnou
 4. Nízkou
 5. Skoro žádnou

Jak byste ohodnotili Vaši společnost v každém z následujících tvrzení? Vezměte v úvahu vaše zkušenosti zde, stejně jako to, co víte o jiných společnostech.

	<u>Vyberte jednu odpověď pro každou položku</u>	<u>Velmi dobrá</u>	<u>Dobrá</u>	<u>Průměrná</u>	<u>Slabá</u>	<u>Velmi slabá</u>
3.	Vaše celkové peněžní odměny (mzda a benefity)	1	2	3	4	5
4.	Vaše možnosti rozvoje	1	2	3	4	5
5.	Poskytování školení pro správné zvládnutí současného zaměstnání	1	2	3	4	5
6.	Přístup k vám jako k jednotlivci, s respektem a důstojností	1	2	3	4	5
7.	Spolupráce mezi odděleními v rámci společnosti	1	2	3	4	5
8.	Spolupráce mezi různými obchodními jednotkami v rámci společnosti	1	2	3	4	5
9.	Vytváření otevřeného prostředí a důvěry	1	2	3	4	5
10.	Bezpečnost na vašem pracovišti	1	2	3	4	5
11.	Schopnost společnosti udržet si vysoce kvalifikované pracovníky	1	2	3	4	5
12.	Úroveň Vašeho pracoviště (prostornost, osvětlení, čistota, ...)	1	2	3	4	5
13.	Úroveň pracovních pomůcek, informací potřebných k výkonu práce,...	1	2	3	4	5

Jak silně souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními?

Vyberte jednu odpověď pro každé tvrzení	Úplně souhlasím	Spíše souhlasím	Nelze rozhodnout	Spíše nesouhlasím	Silně nesouhlasím
14. V rámci mé práce mohu dobře využít mých schopností a dovedností.	1	2	3	4	5
15. Společnost poskytuje zdroje potřebné pro kvalitní práci.	1	2	3	4	5
16. Společnost mě inspiruje k co nejlepším pracovním výkonům.	1	2	3	4	5
17. Společnost provádí změny potřebné pro její budoucí úspěch.	1	2	3	4	5

Jak moc souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními?

Vyberte jednu odpověď pro každé tvrzení	Úplně souhlasím	Spíše souhlasím	Nelze rozhodnout	Spíše nesouhlasím	Silně nesouhlasím
18. Rozumím strategickým cílům společnosti.	1	2	3	4	5
19. Rozumím roli, kterou hraji při pomoci v dosahování našich cílů.	1	2	3	4	5
20. Věřím, že máme otevřené komunikační prostředí.	1	2	3	4	5
21. Z oficiálních kanálů společnosti se dozvím „jak se věci mají“.	1	2	3	4	5
22. Zaměstnanci mohou vyslovit své názory beze strachu z potrestání.	1	2	3	4	5
23. O hlavním vývoji ve společnosti jsem včas informován.	1	2	3	4	5
24. Které z těchto tvrzení nejlépe popisuje, jak vás společnost informuje o dění ve společnosti?					
Vyberte jednu odpověď	<ol style="list-style-type: none"> 1. Společnost mě plně informuje 2. Společnost mě celkem dobře informuje 3. Společnost mi dává jen omezené množství informací 4. Společnost mi, o tom co se děje, neříká mnoho 				

25. Jak se cítíte ohledně informací, které společnost poskytuje zaměstnancům?

Vyberte jednu odpověď	1. Mohu tomu vždy věřit
	2. Mohu tomu obvykle věřit
	3. Mohu tomu věřit asi v 50 % případů
	4. Mohu tomu zřídka kdy věřit
	5. Nikdy tomu nemohu věřit

26. Jaká je podle vás kvalita služeb zákazníkům, poskytovaná vaší společností?
- Vyberte jednu odpověď
1. Velmi dobrá
 2. Dobrá
 3. Průměrná
 4. Slabá
 5. Velmi slabá
27. Management společnosti otevřeně a poctivě komunikuje o jakýchkoli probíhajících změnách.
- Vyberte jednu odpověď
1. Úplně souhlasím
 2. Souhlasím
 3. Nelze rozhodnout
 4. Spíše nesouhlasím
 5. Silně nesouhlasím
28. Jak byste zhodnotili bezpečnost ve společnosti, v porovnání s dobou před rokem?
- Vyberte jednu odpověď
1. Nyní je to lepší
 2. Stejně
 3. Není to tak dobré
 4. Nevím/Nebyl(a) jsem tady

Jak silně souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními?

Vyberte jednu odpověď pro každé tvrzení	Úplně souhlasím	Spíše souhlasím	Nelze rozhodnout	Spíše nesouhlasím	Silně nesouhlasím
29. Vedoucí pracovníci společnosti otevřeně sdělují dobré i špatné zprávy.	1	2	3	4	5
30. Znáám výrobky a služby společnosti.	1	2	3	4	5
31. Cítím, že se klade důraz na bezúhonnost.	1	2	3	4	5
32. Cítím, že se klade důraz na vysokou kvalitu.	1	2	3	4	5
33. Věřím, že mohu vyjádřit své obavy ohledně bezpečnosti beze strachu z potrestání.	1	2	3	4	5
34. Chování vedoucích pracovníků společnosti vyjadřuje jejich závazek k bezpečnosti a celkovému zdraví našich zaměstnanců.	1	2	3	4	5
35. Cítím, že jsme zavázáni poskytovat výborný zákaznický servis.	1	2	3	4	5
36. Cítím, že se klade důraz na zodpovědné jednání.	1	2	3	4	5
37. Společnost podporuje a praktkuje týmovou práci.	1	2	3	4	5
38. Mohu snadno nalézt a spojit se s lidmi, které potřebuji pro svoji práci.	1	2	3	4	5
39. Se zaměstnanci je zacházeno stejně, nehlédě na rasu, pohlaví, věk, národnost, náboženství, postižení a/nebo sexuální orientaci.	1	2	3	4	5

Jak silně souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními?

Vyberte jednu odpověď pro každé tvrzení	<u>Úplně souhlasím</u>	<u>Spíše souhlasím</u>	<u>Nelze rozhodnout</u>	<u>Spíše nesouhlasím</u>	<u>Silně nesouhlasím</u>
40. Jsou si vědomi toho, jak jsou moji zákazníci spokojeni s našimi výrobky a službami.	1	2	3	4	5
41. Jsou povzbuzováni zlepšovat spokojenost našich zákazníků s našimi výrobky a službami.	1	2	3	4	5
42. Rozumíme potřebám našich zákazníků a jsme na ně schopni reagovat.	1	2	3	4	5
43. Snažíme se být vzorem pro naše zákazníky a předčít jejich očekávání.	1	2	3	4	5
44. Firma je schopná flexibilně reagovat na aktivity konkurence a změny na trhu.	1	2	3	4	5
45. Inovace a zlepšení jsou vedením firmy odměňovány a podporovány.	1	2	3	4	5
46. Jak efektivní bylo vaše poslední zhodnocení výkonnosti při informování o vaší pozici a možnostech vašeho zlepšení?					
Vyberte jednu odpověď	1. Velmi efektivní	2. Celkem efektivní	3. Ne příliš efektivní	4. Neefektivní	5. Má výkonnost nebyla hodnocena/nepamatuji si mé poslední hodnocení výkonnosti

Jak byste v následujících bodech zhodnotili jednání Vašeho přímého nadřízeného?

Vyberte jednu odpověď pro každou položku	<u>Velmi dobře</u>	<u>Dobře</u>	<u>Průměrně</u>	<u>Slabě</u>	<u>Velmi slabě</u>
47. Můj manažer poslouchá mé problémy, nápady a stížnosti	1	2	3	4	5
48. Můj manažer mne vede v rozvoji mé kariéry	1	2	3	4	5
49. Můj manažer mi poskytuje zpětnou vazbu	1	2	3	4	5
50. Můj manažer jedná se všemi férově – nemá oblibence	1	2	3	4	5
51. Můj manažer nastavil jasná očekávání výkonu pro moji práci	1	2	3	4	5
52. Můj manažer mne informuje o důležitém vývoji ve společnosti.	1	2	3	4	5

53. Pokud by to bylo jen na vás, jak dlouho byste chtěl pracovat pro tuto společnost?

- Vyberte jednu odpověď
1. Mám v plánu zde zůstat až do důchodu
 2. V tuto chvíli neplánuji odejít
 3. Nejspíš zůstanu ještě pár let
 4. Pravděpodobně brzy odejdu
 5. Nejsm si jistý

Jak silně souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními?

Vyberte jednu odpověď pro každé tvrzení	Úplně souhlasím	Spíše souhlasím	Nelze rozhodnout	Spíše nesouhlasím	Silně nesouhlasím
54. Doporučil/a byste práci u této společnosti svým známým?	1	2	3	4	5
55. Společnost mi umožňuje vestvůřivý pracovní a osobní život.	1	2	3	4	5
56. Jsem hrdý na práci pro tuto společnost.	1	2	3	4	5
57. Pokud bych byl svědkem neetického nebo nezákonného chování v společnosti, nezdráhal bych se nahlásit to managementu.	1	2	3	4	5
58. Každodenní chování mých vedoucích pracovníků ukazuje na jejich závazek ke klíčovým hodnotám společnosti.	1	2	3	4	5

Otevřené otázky

59. Co se Vám nejvíce líbí na zaměstnání u této společnosti?

60. Co by se mělo celkově zlepšit, aby tato společnost byla lepším pracovním místem?

Děkuji za Váš čas a za sdílení Vašich názorů a pozorování.

Příloha B – Vyhodnocení dotazníku

	jedna z nejlepších	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	jedna z nejhorších
1 Jak by jste celkově ohodnotili Vaši společnost jako pracovní místo v porovnání s jinými společnostmi, které znáte?	84	86	64	5	
	velkou	nadprůměrnou	průměrnou	nízkou	skoro žádnou
2 Jak velkou máte šanci vykonávat <u>zajímavou práci, která je pro vás výzvou</u> , ve vašem současném zaměstnání?	80	91	51	17	
	velmi dobrá	dobrá	průměrná	slabá	velmi slabá
3 Vaše celkové peněžní odměny (mzda a benefity)	78	61	49	32	19
4 Vaše možnosti rozvoje	78	86	43	23	9
5 Poskytování školení pro správné zvládnání současného zaměstnání	74	82	51	29	3
6 Přístup k vám jako k jednotlivci, s respektem a důstojností	109	98	28	4	
7 Spolupráce mezi odděleními v rámci společnosti	88	67	46	36	2
8 Spolupráce mezi různými obchodními jednotkami v rámci společnosti	61	78	66	23	11
9 Vytváření otevřeného prostředí a důvěry	82	96	45	14	2
10 Bezpečnost na Vašem pracovišti	128	98	11	2	
11 Schopnost společnosti udržet si vysoce kvalifikované pracovníky	62	78	56	31	12
12 Úroveň Vašeho pracoviště (prostornost, osvětlení, čistota, ...)	119	93	21	6	
13 Úroveň pracovních pomůcek, informací potřebných k výkonu práce,...	113	88	35	3	
	úplně souhlasím	spíše souhlasím	nelze rozhodnout	spíše nesouhlasím	silně nesouhlasím
14 V rámci mé práce mohu dobře využít mých schopností a dovedností.	73	107	45	11	3
15 Společnost poskytuje zdroje potřebné pro kvalitní práci.	96	93	29	19	2
16 Společnost mě inspiruje k co nejlepším pracovním výkonům.	89	90	36	23	1
17 Společnost provádí změny potřebné pro její budoucí úspěch.	86	99	43	7	4

	plně informuje	celkem dobře informuje	dává jen celkem omezené množství informací	neříká mnoho	vůbec neinformuje
24	92	97	28	22	0
			věřit asi v 50% případů	zřídka věřit	nemohu věřit
25	107	98	31	2	1
	úplně souhlasím	spíše souhlasím	nelze rozhodnout	spíše nesouhlasím	silně nesouhlasím
18	57	91	38	32	21
19	87	99	15	29	9
20	73	89	32	30	15
21	67	71	32	41	28
22	81	97	29	19	13
23	64	71	32	48	24
	úplně souhlasím	spíše souhlasím	Nelze rozhodnout	spíše nesouhlasím	silně nesouhlasím
27	56	80	57	28	18
	nyň je to lepší	stejně	není to tak dobré	nevím/nebyl jsem tady	
28	95	88	2	54	
	úplně souhlasím	spíše souhlasím	Nelze rozhodnout	spíše nesouhlasím	silně nesouhlasím
29	87	63	39	34	16
30	103	108	8	12	8
31	96	73	39	28	3
32	103	101	21	12	2
33	105	62	21	32	19
34	79	110	17	22	11
35	91	97	34	12	5
36	76	106	40	17	
37	87	89	32	19	12
38	83	97	21	23	15
39	109	113	9	8	

	velmi	celkem	ne příliš	nefektivní	má výkonnost nebyla hodnocena
46 Jak efektivní bylo vaše poslední zhodnocení výkonnosti při informování o vaší pozici a možnostech vašeho zlepšení?	47	86	44	37	25

	úplně souhlasím	spíše souhlasím	Nelze rozhodnout	spíše nesouhlasím	silně neouhlasím
47 Můj manažer poslouchá mé problémy, nápady a stížnosti	52	81	36	49	21
48 Můj manažer mne vede v rozvoji mé kariéry	58	78	45	44	14
49 Můj manažer mi poskytuje zpětnou vazbu	21	63	45	74	36
50 Můj manažer jedná se všemi férově – nemá oblíbence	34	98	51	41	15
51 Můj manažer nastavil jasná očekávání výkonu pro moji společnost.	58	88	17	65	11
52 Můj manažer mne informuje o důležitém vývoji ve společnosti.	43	58	15	78	45
40 Jsem si vědom toho, jak jsou moji zákazníci spokojeni s našimi výrobky a službami.	62	82	52	37	6
41 Jsem povzbuzován zlepšovat spokojenost našich zákazníků s našimi výrobky a službami.	76	80	34	26	23
42 Rozumíme potřebám našich zákazníků a jsme na ně schopni reagovat.	82	80	39	28	10
43 Snažíme se být vzorem pro naše zákazníky a předčít jejich očekávání.	86	89	38	23	3
44 Firma je schopná flexibilně reagovat na aktivity konkurence a změny na trhu.	69	82	38	31	19
45 Inovace a zlepšení jsou vedením firmy odměňovány a podporovány.	64	80	41	42	12

	velmi dobrá	dobrá	průměrná	slabá	velmi slabá
26 Jaká je podle vás kvalita služeb zákazníkům, poskytovaná vaší společností?	107	97	34	1	

	Mám v plánu zde zůstat až do důchodu	V tuto chvíli neplánuji odejít	Nejspíš zůstanu ještě pár let	Pravděpodobně brzy odejdu	Nejsem si jistý
53 Pokud by to bylo jen na vás, jak dlouho byste chtěl/a pracovat pro tuto společnost?	54	127	27	3	28

	úplně souhlasím	spíše souhlasím	Nelze rozhodnout	spíše nesouhlasím	silně neouhlasím
54 Doporučil/a byste práci u této společnosti svým známým?	82	102	37	18	
55 Společnost mi umožňuje vést vyvážený pracovní a osobní život.	57	70	33	57	22
56 Jsem hrdý na práci pro tuto společnost.	106	96	35	2	
57 Pokud bych byl svědkem neetického nebo nezákonného chování v společnosti, nezdáhal bych se nahlásit to managementu.	76	100	29	28	6
58 Každodenní chování mých vedoucích pracovníků ukazuje na jejich závazek ke klíčovým hodnotám společnosti.	96	89	28	23	3

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hana Melichárková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Strategie cíleného utváření firemní kultury jako nástroje k ovlivňování pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 86

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů české literatury a pramenů: 33

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Mgr. Libuše Kohlíčková