

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Význam firemní kultury na motivaci zaměstnanců a  
jejich pracovní výkon**

**Pham Phuong Uyen**

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Phuong Uyen Pham

Provoz a ekonomika

Název práce

**Význam firemní kultury na motivaci zaměstnanců a jejich pracovní výkon**

Název anglicky

**The importance of corporate culture on the motivation of employee and their work performance**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zjistit jakým způsobem firemní kultura ovlivňuje motivovanost zaměstnanců při jejich pracovním výkonu ve sledované organizaci.

Díložními cíli je zpracování literární rešerše na zadané téma a formulace závěrů na základě vlastního výzkumu.

### Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétní organizaci. Ve vlastní práci je dotazníkové šetření základní zvolenou formou kvantitativního výzkumu, který je podpořen řízenými rozhovory z oblasti kvalitativního přístupu ve výzkumu. Na základě dotazníkového šetření bude provedeno zhodnocení, dále pak syntéza poznatků a pomocí dedukce a indukce budou stanovena jednotlivá doporučení.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

firemní kultura, motivace, pracovní výkon, zaměstnanci, zaměstnanecké benefity, odměňování

---

**Doporučené zdroje informací**

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

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi, Brno: Computer press, 2008, 113 s., ISBN 978-80-251-2235-8

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno, Computer press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým, Praha, Grada publishing, 2009. s. 98. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MORGAN, Gareth. Images of organization. Sage Publications, 2006. 520 s. ISBN 13-978-1412939799.

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: Odkmkněte potenciál svých spolupracovníků. 1.vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam firemní kultury na motivaci zaměstnanců a jejich pracovní výkon" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2018

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení, cenné rady a připomínky k této diplomové práci. Rovněž bych zde ráda poděkovala ředitelce společnosti Účetnictví on-line – Ing. Janě Jáčové, za příležitost zapojit se do firemního prostředí a také za možnost zahrnout výsledky do této diplomové práce. V neposlední řadě patří poděkování vedoucím pracovníkům účetního oddělení a oddělení zpracování dokladů za uskutečněné rozhovory, a také všem zaměstnancům, kteří byli ochotni věnovat mi svůj čas pro výzkum.

# Význam firemní kultury na motivaci zaměstnanců a jejich pracovní výkon

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na vztah firemní kultury a motivace, zejména pracovní motivace. Cílem je zjistit, jaký má firemní kultura vliv na motivaci zaměstnanců společnosti Účetnictví on-line a na jejich pracovní výkon. Práce se skládá ze dvou částí, přičemž první je část teoretická a druhá část praktická. Teoretická část se v první řadě zabývá definicí firemní kultury. Pro uvedení čtenáře do problematiky slouží na začátku práce seznámení s prvky firemní kultury, funkcemi a typologií. Jelikož je hlavním cílem zjistit vliv na motivovanost zaměstnanců, je do teoretické části zahrnut i význam pojmu motivace a pracovní motivace. Podklady k této části byly čerpány z odborných zdrojů. Praktická část se zabývá zhodnocením firemní kultury společnosti Účetnictví on-line, způsobu systému odměňování a motivování pracovníků. Vzhledem ke zkoumanému jevu byl pro výzkumnou část zvolen písemný dotazník, podpořen strukturovanými rozhovory s dvěma pracovníky. Stěžejním bodem práce je potvrdit či zamítnout předem stanovené předpoklady týkající se vlivu firemní kultury na motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Výsledky práce a doporučené návrhy lze nalézt v závěru práce.

**Klíčová slova:** firemní kultura, motivace, pracovní výkon, zaměstnanci, zaměstnanecké benefity, odměňování

# **The importance of corporate culture on the motivation of employee and their work performance**

## **Abstract**

This diploma thesis analyzes corporate culture, motivation and work motivation. The aim is to find out how the corporate culture of the company Účetnictví on-line affects the motivation of the employees and their work performance. The thesis consists of two parts, the first part deals with the theory and the second part contains practical outcomes. At first, the theoretical part focuses on the definition of corporate culture. To introduce the topic, the meaning of corporate culture, its functions and typology is further discussed at the beginning of the thesis. As the main concern is to determinate the effect on the motivation of employees, the notion motivation and work motivation is also explained in the theoretical part. This section will be supported by expert sources. The practical part comprises of evaluation of the corporate culture of the company Účetnictví on-line and its remuneration system and the motivation of employees. Concerning the nature of the question given a questionnaire survey supported by the structured interviews with two employees was selected as a research method. The pivotal part of the thesis is to support or reject predetermined assumptions regarding the impact of corporate culture on the motivation and work performance of employees. The results and the key recommendations can be found at the end of the thesis.

**Keywords:** corporate culture, motivation, work performance, employees, benefits, remuneration

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
<b>3 Literární rešerše .....</b>	<b>13</b>
3.1 Firemní kultura.....	13
3.1.1 Definice pojmu firemní kultura .....	14
3.1.2 Typy firemní kultury .....	16
3.1.3 Funkce firemní kultury .....	19
3.1.4 Prvky firemní kultury.....	20
3.2 Motivace.....	26
3.2.1 Motivace v pracovním pojetí .....	26
3.2.2 Faktory ovlivňující motivaci pracovníka .....	29
3.3 Vliv firemní kultury na motivaci pracovníků.....	35
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>36</b>
4.1 Charakteristika zkoumané společnosti .....	36
4.1.1 Vznik a historie společnosti UOL.....	38
4.2 Výzkumná část .....	40
4.2.1 Technika sběru dat a metoda analýzy .....	40
4.2.2 Charakteristika respondentů .....	41
4.2.3 Analýza dat a prezentace výsledků .....	42
4.3 Vyhodnocení výzkumu .....	49
4.3.1 Firemní hodnoty.....	49
4.3.2 Firemní normy .....	53
4.3.3 Firemní rituály .....	55
4.3.4 Symboly .....	57
4.3.5 Pracovní motivace zaměstnance .....	59
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>67</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>70</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>72</b>
7.1 Knižní zdroje.....	72
7.2 Internetové zdroje.....	74
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>75</b>
8.1 Příloha č. 1: Pracovní prostředí a uspořádání kanceláří UOL.....	75
8.2 Příloha č. 2: Strukturovaný rozhovor s vedoucím účetního oddělení (R1).....	78
8.3 Příloha č. 3: Strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení dokladů (R2).....	80
8.4 Příloha č. 4: Dotazník.....	83



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti .....	57
Obrázek 2: Firemní vozy s polepy .....	58

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení respondentů dle oddělení .....	42
Tabulka 2: Věk respondentů .....	44
Tabulka 3: Vzdělání respondentů .....	45
Tabulka 4: Délka zaměstnání ve společnosti .....	45
Tabulka 5: Prezentace výsledků .....	47
Tabulka 6: Hodnoty prosazované ve společnosti .....	49
Tabulka 7: Průměr bodového hodnocení hodnot .....	50
Tabulka 8: Pozitivní pracovní atmosféra panující na oddělení .....	51
Tabulka 9: Konflikty na pracovišti .....	51
Tabulka 10: Vliv atmosféry na výkon práce .....	52
Tabulka 11: Co si myslíte o normách? .....	54
Tabulka 12: V případě, že se rituály týkají přímo Vašeho jednání, jednáte podle nich? ....	57
Tabulka 13: Máte dojem, že plníte svou práci nad rámec svých povinností? .....	60
Tabulka 14: Jste dostatečně odměněn/a za práci navíc? .....	61
Tabulka 15: Spokojenost se mzdou za odvedenou práci .....	62
Tabulka 16: Vzor ve společnosti .....	64
Tabulka 17: Spokojenost s možností osobního růstu .....	65
Tabulka 18: Spokojenost s možností kariérního růstu .....	65

## Seznam použitých zkratk

UOL Účetnictví on-line s.r.o.

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	43
Graf 2: Věk respondentů .....	43
Graf 3: Vzdělání respondentů .....	44
Graf 4: Délka zaměstnání v UOL .....	45
Graf 5: Zastoupení zaměstnanců na oddělení .....	46
Graf 6: Zjištění pracovního poměru .....	46
Graf 7: Myslíte si, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni? .....	52
Graf 8: Nejčastější odpovědi ohledně norem .....	53
Graf 9: Rozvíjí moje možnosti a umožňují mi podávat lepší výkon .....	54
Graf 10: Odpovědi respondentů na zvyky a rituály v UOL .....	56
Graf 11: Odpovědi respondentů ohledně symbolů v UOL .....	58
Graf 12: Spokojenost se mzdou za odvedenou práci .....	62
Graf 13: Jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele Vám chybí? .....	63
Graf 14: Myslíte si, že společnost klade dostatečný důraz na motivování zaměstnanců? ..	66

# 1 Úvod

Téma firemní kultury v sobě skrývá obrovský potenciál a motivace pracovníků v pracovním prostředí je v dnešní době velice aktuálním tématem. V každé organizaci existuje mnoho sdílených názorů, postojů a představ, které determinují lidské myšlení, chování a jednání. Tento soubor určité sounáležitosti a harmonie nazýváme firemní kulturou. Pro organizace je v dnešní době silná, stabilní a kvalitní firemní kultura nezbytnou podmínkou pro efektivní a úspěšné fungování chodu firmy. Vzhledem k tomu, že úspěšnost, produktivita a efektivita organizace závisí na kvalitě lidského výkonu, je tedy nedílnou součástí dobře fungující organizace kvalitní personální práce. Nejen, že si organizace musí kvalitního zaměstnance najít, ale v rámci dobrého prospěchu organizace si udržet jejich spokojenost a věrnost. A proto je nezbytné si v organizaci vytvořit takové podmínky, které budou přijatelné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Je důležité dbát na vytvoření pozitivní atmosféry, dobré komunikace a vzájemných vztahů.

Vliv na spokojenost zaměstnanců firmy má mimo jiné i prostředí firmy, a hmotné i nehmotné odměňování. Velmi důležitý ukazatel představující silný konkurenční potenciál je právě spokojenost pracovníků. Motivování zaměstnanců vhodnými pracovními podmínkami patří mezi základní úkoly, o které dbá vedení managementu. Je dáno, že pouze dobře motivovaní pracovníci v příjemném pracovním prostředí, odvádí maximální pracovní výkony.

Teoretická část práce bude rozdělena na tři základní koncepty – firemní kulturu, motivovanost, a pracovní výkonnost vzhledem k firemní kultuře. Každá tato část obsahuje samostatné podkapitoly. První část bude věnována samostatnému pojmu firemní kultury. V rámci firemní kultury jsou následně představeny její typy a prvky, funkce a faktory, které ji ovlivňují. Hlavním předpokladem je, že firemní kultura ovlivňuje motivační praktiky a zároveň definuje způsob, jakým zaměstnanci plní svoji práci a jak spolu navzájem komunikují uvnitř organizace. Ve druhé části je vysvětlen pojem a definice motivace, dále motivace v pracovním pojetí, faktory ovlivňující motivaci pracovníků. V neposlední řadě jsou tyto dvě hlavní kapitoly spojeny a je vysvětleno, jak spolu souvisí, a jaký vliv má právě firemní kultura na motivaci a výkon pracovníků.

Praktická část práce přináší detailní popis společnosti Účetnictví on-line (UOL), ve které je proveden průzkum zaměřený na zjištění stavu firemní kultury metodou

pozorování a dotazníkového šetření, který je dále podpořen strukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky dvou oddělení, účetního oddělení a oddělení zpracování dokladů. Dále práce pokračuje vyhodnocením těchto výsledků, které měly potvrdit či vyvrátit předem stanovené předpoklady. Na závěr jsou společnosti navržena řešení, která by vedla ke zlepšení momentální firemní kultury. Je pouze na společnosti, zda přijme relevantnost závěrů vycházejících z této práce a zohlední je v praxi, nebo je zamítne.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jakým způsobem firemní kultura ve sledované organizaci ovlivňuje motivovanost zaměstnanců při jejich pracovním výkonu.

Dílčím cílem je v teoretické části práce vysvětlit čtenářům pojem firemní kultura, její typologii, prvky a funkce s důrazem na motivaci pracovníka, v neposlední řadě spojit tyto dva pojmy, charakterizovat a přiblížit zkoumané prostředí a jeho vliv na motivaci zaměstnanců. Teoretická část diplomové práce je vypracována metodou literární rešerše s jejím podrobným studiem.

V praktické části je cílem na základě získaných dat diagnostikovat firemní kulturu z metody pozorování a vytvořeného dotazníkového šetření a navrhnout možnosti jejího zlepšení. Praktická část se nejprve věnuje charakteristice, historii a představení firmy Účetnictví on-line, poté jsem mohla mít možnost absolvovat svou diplomovou praxi a sbírat tak potřebné informace, analyzovat její firemní kulturu, systém hodnocení zaměstnanců a jejich motivaci, pracovat s jejich daty a získat tak potřebné výsledky, které byly následně zahrnuty do diplomové práce. K vypracování této části byl proveden dotazník metodou šetření a rozhovory s vedoucími pracovníky dvou důležitých oddělení. Propojení těchto metod má podporu v odborné literatuře. Hendl (2005) ve své publikaci uvádí, že ve smíšeném výzkumu je možné kombinovat různé postupy při získávání potřebných dat, jelikož každá metoda má svá pozitiva a lze tak dosáhnout relevantnějšího výsledku. (Hendl, 2005, s. 62)

Praktická část následně obsahuje analýzu firemní kultury, která se opírá o prvky pro tvorbu předpokladů. V další řadě se zabývám tématem motivace v práci, a jaký má vliv na výkon zaměstnanců. Společnost čítá na hlavní centrále v Praze právě do sto zaměstnanců, proto byl vybrán k tomuto zjištění dotazníkové šetření. Následně byly vyhodnoceny výsledky s vlastním komentářem. Na základě těchto skutečností jsou později potvrzeny či vyvráceny stanovené předpoklady s doporučenými návrhy na zlepšení firemní kultury a motivaci zaměstnanců.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Firemní kultura

V poslední době je firemní kultura často používaným pojmem, který není jednoznačně vymezen. Do kategorie firemní kultura spadá jak způsob vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců, firemní filosofie, ideologie a vize, tak i historie a jméno firmy, vybavení kanceláře, pracovní prostředí a firemní akce – večírky, sportovní zážitky apod. Jedná se o přístup firemní kultury k zaměstnancům, způsobu slavení narozenin, zkrátka pohled, jakým se dívají zaměstnanci na firmu. Firemní kulturu nelze nařídit, spíše se jedná o souhrn psaných a nepsaných pravidel a způsobu fungování uvnitř dané organizace.

V současné době je budování firemní kultury velmi úzce spojeno s budováním prestiže práce u společnosti. To se odráží ve spokojenosti zaměstnanců a to je poté nejlepší reklamou uplatnění firmy. Kultura je známkou vyspělosti národa, firemní kultura je zase známkou vyspělosti firmy. Nositeli kultury jsou lidé. Chování jedinců v organizaci je ovlivněno řadou faktorů a je velmi složité jej popsat, protože existují značné rozdíly v osobnosti a řada z nich se chová jinak ve skupině a jinak o samotě. Šigut (2004) ve svém teoretickém studiu i ve své řídicí praxi došel k závěru, že firemní kultura je určitým „mystériem“, se kterým je nutno počítat ve všech fázích a stupních řídicího a rozhodovacího procesu. (Šigut, 2004, s. 7) Každá organizace má svá specifika, jejíž charakter je ukořeněn hluboko uvnitř. Říká se, že každá organizace má vlastní kulturu, která je zosobňována svými manažery a pravidly, jakými se řídí a pracují. Firemní kultura vytváří prostředí, ve kterém zaměstnanci vytváří řídicí a pracovní činnost. Také Morgan firemní kulturu často vnímá jako „neviditelné pojivo“ které svazuje lidi dohromady. (Morgan, 2006, s. 9) Kultura tudíž snižuje výskyt potenciálních konfliktů v organizacích, jejichž členové silně lpí na stejných hodnotách a názorech.

Lidé se po celý život kultuře učí a přizpůsobují se v rámci zvyků, tradic, obyčejů, žádoucích norem chování a poznáním se přenášejí z generace na generaci. První zmínky a prvky o kultuře můžeme nalézt již ve starověkém Řecku a Římě. Otázka firemní kultury a její aktivní ovlivňování se začala dostávat do povědomí manažerských pracovníků na přelomu 70. a 80. let minulého století na základě ekonomického růstu Japonska, tzv. „japonského ekonomického příchodu“. Ten vznesl otázky týkající se efektivnosti

západních manažerských technik a zvýšil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsobu řízení. (Lukášová, Nový, 2004, s. 19-29)

### **3.1.1 Definice pojmu firemní kultura**

*„Každý podnik je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu kulturního systému.“* (Šigut, 2004, s. 9)

Vymezení pojmu firemní kultura není jednoduché jednoznačně určit. V odborné literatuře existuje mnoho definic, které jsou různými autory chápány podobným způsobem, nicméně konkrétní formulace se od sebe různě liší. V následujícím krátkém přehledu budou vymezeny definice autorů, kteří se danou problematikou zabývají:

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

*„Soustava hodnot, norem, přesvědčení, domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“* (Armstrong, 2007, s. 3)

*Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech materiální a nemateriální povahy“* (Lukášová, 2010, s. 18)

*„Vzorec základních a rozhodujících představ, v jejichž rámci jsou zvládány problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, chápáné jako všeobecně platné. Členové organizace by se měli s nimi ztotožnit a jednat podle nich“* (Schein, 2000, s. 148)

*„Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“* (Gordon 1991, Lukášová, Nový, 2014, s. 21)

I přes vzájemně odlišné pojetí firemní kultury se jednotliví autoři shodují na stejné základní charakteristice. Firemní kultura označuje společné hodnoty a normy, vzniká a rozvíjí se, popř. se mění a zaniká v určité, zcela konkrétním čase a místě. Význam firemní kultury spočívá v tom, že ovlivňuje jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř firmy i navenek. A tím je ovlivněna výkonnost celé organizace. „Dobrou“ firemní kulturou lze podle mezinárodních odhadů zvýšit výkonnost firmy ve srovnání s konkurenty až o 20-30 procent. (Urban, 2015)

Vzhledem k tomu, že cílem této práce je analyzovat stávající firemní kulturu s ohledem na její vliv na motivaci pracovníků, je třeba nejdříve pochopit pojem firemní kultura. Pojem firemní (též organizační) kultura, v praxi také označován jako „corporate culture“, nebo „organizational culture“ nejsou zcela jednotné. Liší se především širokým okruhem firemních projevů, které se do ní řadí. V zásadě lze rozlišit dvě základní pojetí firemní kultury; užší pojetí, které chápeme především jako soubor vnějších projevů firmy a pojetí širší, které lze chápat jako charakteristický způsob pracovního a dalšího jednání osob, které v organizaci působí. Následně budou vysvětlena obě tato pojetí, a v další části textu se bude vzhledem k tématu diplomové práce, zaměřovat především na pojetí širší.

### **Firemní kultura v užším pojetí**

Užší pojetí firemní kultury se zaměřuje především na její vnější projevy. Patří sem vzhled, uspořádání a materiální vybavení firemních prostor, způsob, jakým se firma prezentuje a vystupuje navenek. Obecně můžeme konstatovat, že každá organizace by měla mít zájem o vybudování takové firemní kultury, která bude zvyšovat kvalitu a efektivitu podniku. Patří sem pořádek a čistota, vzhled, firemní logo a používané slogany, symboly, oblečení zaměstnanců či další projevy. K tomu bezprostředně patří i jednání firmy, resp. zaměstnanců. Tyto firemní kultury jsou především vytvářeny cíleně, slouží jako nástroj marketingu a firemní image. Na opačné straně plní i sociální funkci, které ovlivňuje jednání pracovníků firmy. Jedná se o způsob oblékání zaměstnanců, nebo o materiální či technické vybavení prostor. (Urban, 2014, s. 11-12)

## **Firemní kultura v širším pojetí**

V širším pojetí je firemní kultura chápána jako charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy. Z toho vymezení plyne především tedy charakteristický postup při řešení pracovních úkolů, důrazů na dodržování určitých pravidel a zásad, způsobu rozhodování, přístup ke změnám a inovacím apod. Tímto charakteristickým způsobem neuvažují a nejednají pouze zaměstnanci, ale i vlastníci firmy, hlavně tehdy, jestliže se přímo účastní firemního řízení. Jsou zde proto důležité především mezilidské vztahy, které panují na pracovišti, jak mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci, tak mezi nadřízenými a podřízenými. Rovněž v širším pojetí firemní kultury se řeší to, jakými způsoby organizace jedná se zákazníky, obchodními partnery a veřejností. Firemní zvyklosti, tradice, hodnoty a normy, které tvoří firemní kulturu, zde mají svůj význam. Lze je chápat jako nástroje, které si organizace vytvořila ke snadnějšímu řešení úkolů a problémů. (Urban, 2014, s. 11-14)

### **3.1.2 Typy firemní kultury**

Existuje celá řada typologií organizační kultur, většina z nich vychází ze čtyř hlavních typů. Důvodem je, že jsou typologie většinou vysvětleny z popisu firemní kultury na základně vybraných dvou vlastností (dimenzí). Jednotlivé typy kultur pak odpovídají určité kombinaci vysokých či naopak nízkých hodnot u obou dimenzí. Právě R. Harrison publikoval jednu z prvních typologií firemní kultury a rozdělil ji do čtyř typů. Následně tyto čtyři typy ve své knize rozpracoval Ch. Handy. Jedná se o organizační kulturu označující kultura mocenskou, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob. (Handy, 1993, s. 182-188)

Mocenská kultura (či kultura moci) je charakteristická pro hlavní roli jedné nebo několika málo osob, které pak v organizaci rozhodují a provádí většinu potřebných rozhodnutí, většinou na základě neformálních prostředků ve vztahu k úzkému kruhu osob nacházejících se v okolí jeho vedení. Jde o kulturu pro malé firmy nebo samostatné části jednotlivých organizací. Nicméně v tomto ohledu se může dosti podobat kultuře rolí, která se může zdát svým uspořádáním kultuře moci podobná. Rozdíl je ovšem v míře zavedených pravidel, norem a postupů. Kultura rolí je přítomna většinou ve větších, stabilizovaných a hierarchicky uspořádaných organizacích, kde jednotlivé osoby zastávají pracovní povinnosti vymezené k určitému výkonu práce. Typicky jsou nalezeny



v pracovním prostředí typu rutinní práce nebo ve státní správě. Pracovníci mají charakteristicky stanovenou práci založenou na pravidlech, normách a ověřených postupech a v té jsou „pánem“. Zbývající dvě kultury, kterými jsou kultura úkolů a kultura osob, jsou si také poměrně podobné. Oba dva tyto typy mají podobné postavení jednotlivců v organizaci, kde konkrétní pracovníci mají v zásadě stejné postavení v hierarchii firmy. Nicméně v kultuře úkolů jsou jasněji přidělovány úkoly spíše na základě odbornosti, než na základě pozice. Cílem managementu je vytvářet pracovní schopné týmy, které mají sílu rozhodovat se a pružně reagovat. K nejdůležitějším hodnotám patří přizpůsobivost, ztotožnění cílů jednotlivce, skupiny nebo partnerského vztahu na pracovišti, které jsou založeny na vzájemném respektu, schopnostech a výkonnosti, než na věku a postavení. Naproti tomu, kultura osob klade důraz na individualismus a týmové rozhodování se tu příliš neobjevuje. Ve většině případů vznikají tehdy, když jednotliví pracovníci jsou vybaveni značnými rozhodovacími pravomocemi, jsou plnoprávními členy organizace a mají zájem na úspěchu celé organizace, kde mimo jiné jsou kolegiální vztahy a nikdo nemá zvlášť silnou převahu. (Handy, 1993, s. 180-192)

Někteří autoři mohou být jiného názoru, že tato typologie je překonána. Celá řada typologií, které následovaly a vztahovaly se například k širšímu sociálnímu prostředí, k adaptaci na vnější prostředí či k analogii chování jednotlivce a organizace, jsou ve výsledku původní typologii velice podobné. I když autoři vychází z různých aspektů, často dochází k závěru podobajícímu se čtyřem výše uvedeným typům firemní kultury. Nové typologie mohou, ale být podrobnější a propracovanější.

Další známá typologie firemní kultury vychází právě ze dvou ekonomických charakteristik trhů, na kterých firma působí. První vlastností z těchto charakteristik patří, jak rychle trhy předávají firmám „zpětnou vazbu“, což je na základě informace o úspěšnosti či neúspěšnosti. Druhá spočívá v tom, jestli je podnikání na těchto trzích spojena s vyšší či nižší mírou, resp. společenskou závažností rizika. Informace ohledně úspěšnosti firmy, kterou jí předává trh, může být rychlá, okamžitá či naopak pomalejší. Je-li zpětná vazba okamžitá, dozvídá se o nevhodném postupu organizace hned, a proto se ihned může zaměřit na nový způsob jednání. V případě, že je reakce pomalá, mohou její nedostatky po určitou dobu přežívat, ale i v mezidobí se organizace může zabývat zdokonalováním svých technik. Druhá tržní dimenze je založena na míře rizika, se kterým je podnikání na daném trhu spojeno. Do jednání a firemní kultury se promítá tak, že při

nízké míře rizika může organizace jednat méně opatrně a zpravidla tím vytvářet i méně kontrolních nástrojů. Je-li toto riziko spíše vysoké, organizace je nucena hledat cestu, aby se problému vyvarovala. (Urban, 2014, s. 40)

Na základě zmíněných kombinací výše uvedených tržních charakteristik vznikly čtyři typy firemní kultury, které autoři této typologie označují jako kulturu „tvrdé práce a zábavy“ (Work-hard, play-hard culture), „drsných chlapíků“ (Tough-guy macho culture), „kulturu procesů“ (Process culture) a „kulturu gamblerů“ (Bet-the-company culture). (Urban, 2014, s. 40)

První z těchto typů, kultura „tvrdé práce a zábavy“, je charakterizována tím, že je zde rychlá zpětná vazba ohledně úspěšnosti či neúspěšnosti firmy a zároveň nízká míra rizika. Příkladem tohoto způsobu kultury jsou restaurace či v softwarový průmysl, kde hlavním zdrojem stresu je spíše množství práce, nežli nejistota dosažených výsledků. Kultura „drsných chlapíků“ se objevuje v prostředích, kde převažuje rychlá zpětná vazba s vysokou mírou rizika. Příkladem tohoto typu jsou v lékařském zařízení, policie, hasiči či sporty, kde je kladen hlavní důraz na řízení mechanismu v „reálném čase“. Pracovní stres zde pramení jednak z nárazovosti práce, tak z rizik, které při činnosti mohou nastat, zejména závažných společenských důsledků či ztráty odměny.

Další typ kultury pro odvětví s pomalou zpětnou vazbou a nízkými riziky. Jde o tzv. „procesní kulturu“, kde práce kterou zaměstnanci odvádějí, přináší jen nízký pracovní stres a neklade příliš velké požadavky na rychlost. Firmy nabízejí svým pracovníkům pracovní jistotu a sociální komfort. Jedním z příkladů organizací patřící do této kategorie jsou například pojišťovny nebo komerční banky. Posledním typem firemní kultury v této typologii je kultura „gamblerů“, která je spojena s dlouhodobější zpětnou vazbou a současně s vysokou mírou rizika. Organizační stres zde vychází z nevhodných událostí spojené s delší dobou, než pracovníci zjistí, zda postupovali správně. Proto kladou velký důraz na naplánované kroky, kontroly a plány, které by se měly realizovat. Příkladem jsou například výrobci leteckého průmyslu, elektrárny apod. (Urban 2014, str 40-42)

Je důležité, aby si vedení organizace dokázalo prosadit firemní kulturu, zejména takovou, která pomáhá připoutat pracovníky k firmě tak, že nemají tendenci odcházet. Mezi aspekty, které zaměstnance dokážou svázat s firmou, můžeme řadit prvky uvedené v následující kapitole.

### 3.1.3 Funkce firemní kultury

Ve vztahu k organizaci i jednotlivci se vzájemně shodují autoři na základních funkcích kultury. Poukazují na:

- redukci konfliktů uvnitř organizace – dominance kultury podporuje soudržnost při řešení problémů,
- zprostředkování a usnadňování koordinace a kontroly, zabezpečuje kontinuitu – žádoucí chování a stejné vnímání hodnot a norem,
- snižování nejistot pracovníků a ovlivňování jejich pracovní a emocionální pohody – konsensus mezi vnitřními pravidly a firemní kulturou,
- zdroj motivace zaměstnanců – ubezpečuje zaměstnance, že jsou důležitou součástí firmy,
- konkurenční výhoda – při dostatečně silné firemní kultuře.

Nejsou-li obsah a forma firemní kultury utvářeny s ohledy na konkrétní cíle a strategii firmy, tak může působit i v neprospěch firmy. Firemní kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní a emocionální pohodu. (Lukášová, Nový 2004, s. 40) Autoři Pfeifer a Umlaufová dělí funkce organizační kultury na dvě části – vnější a vnitřní. Ta vnější část je zodpovědná za způsob adaptace firmy vzhledem k podmínkám okolního prostředí a vnitřní, která řídí způsob integrace uvnitř firmy a průbojnost strategie. Další z autorů Schein (2004, s. 87) dělí funkce také do dvou hlavních skupin: *„Přežití a adaptace na vnější prostředí a integrace vnitřních procesů pro zajištění schopností pokračovat v přežití a přizpůsobování se.“* Podle něj musíme pochopit, na co myslí vedoucí pracovníci při utváření a řízení skupin, jaké jsou jejich otázky, když nastává měnící se prostředí a kontext, ve kterém pracují. Mezi základní kroky při řízení vnější adaptace patří:

- mise a strategie (porozumění základním úkolům),
- cíle (rozvoj, shoda a spolupráce na cílech, které jsou posláním organizace),
- prostředky (shoda o prostředcích, které budou použity k dosažení cíle – např. organizační struktura, dělba práce, pravomoci, systém odměňování atd.),
- měření (shoda na kritériích použitých k měření plnění skupinových cílů, cyklus získávání informací a následně sdílení v rámci organizace),
- oprava (shoda na případné změně strategie, pokud nedochází k plnění konkrétních cílů). (Schein, 2004, s. 88)

V rámci vnitřní adaptace patří procesy, které umožní skupině vnitřně se integrovat a řešit problémy, řadí Schein:

- *vytváření společného jazyka a koncepčních kategorií* – pracovníci musí vzájemně komunikovat a rozumět si,
- *definování skupinových hranic pro zařazení a vyloučení* – skupina si určuje kritéria pro členství a musí být schopna definovat sama sebe,
- *distribuce moci a postavení* – pravidla toho, jak získat členy, jak si je udržet, motivovat a poznat, že ztrácí výkon, to je důležité při pomoci členům řídit pocity úzkosti a agrese,
- *rozvoj norem intimacy, přátelství a lásky* – pravidla vzájemných vztahů, vztahů mezi ženami a muži, způsob otevřenost a intimacy při práci na pracovišti z důvodu pocitu náklonnosti a lásky,
- *definování a přidělování odměn a trestů* – jednoznačné určení co je „hrdinské“ a co „hříšné“ chování, musí se dohodnout forma odměn či trestů,
- *vysvětlit nevysvětlitelné – ideologie a náboženství* – jednotlivé skupiny stejně jako každá organizace čelí náhodným událostem, které musí dávat význam tak, aby členové byli připravení na ně reagovat a vyhnout se úzkosti z nevysvětlitelného a nekontrolovaného řešení. (Schein, 2004, s. 112)

### **3.1.4 Prvky firemní kultury**

Tato kapitola bude zaměřena na prvky firemní kultury. Lukášová R. ve své knize označuje prvky firemní kultury jako nejjednodušší a základní funkční jednotky, které představují základní kameny organizačního systému. Prvky nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, ale dle obsahu jejich definic jsou za prvky kultury považovány základní přesvědčení, normy, hodnoty, postoje a dále vnější projevy označované jako artefakty materiální a nemateriální povahy. K artefaktům materiální povahy se obvykle řadí architektura budov, materiální vybavení firmy, výroční zprávy firmy, propagační brožura apod. Artefakty nemateriální povahy jsou historiky a mýty, logo firmy, slogany, zvyky, rituály a ceremoniály. V následující části textu bude podrobněji věnováno jejich významu pro firemní kulturu. (Lukášová, Nový, 2004, s. 26)

## **Základní přesvědčení**

Za základní představy vysvětluje Lukášová jako „zafixované představy reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně.“ (Lukášová, 2010, s. 19) Jsou to určité životní představy, které jsou vždy individuální. Faktory, na kterých závisí jsou věk, stupeň dosaženého vzdělání, vrozených vlastnostech jedince, životních zkušeností či rodinné výchově a zázemí. Určují jaký má jedinec vztah k okolnímu světu, představy o charakteru člověku, jeho jednání. Představy mají tři prameny: *informace*, neboť představuje pramen rozumový, jako představitel emotivního pramene se považují *dojmy* a *zkušenosti* představující kombinaci dvou zmíněných pramenů. S tím, že uvedené zdroje musí být ve vzájemném souladu. *Znalost, přesvědčení a víra* představuje základní úroveň představy odrážející mínění lidí o nejrůznějších problémech.

## **Hodnoty**

„...*hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co je žádoucí*“ (Schiffman, Kanuk in Armstrong, 2007, s. 259)

Hodnoty nemusí být jasně či písemně vyjádřeny, důležité je jejich způsob sdílení buď na úrovni managementu, nebo ji mohou sdílet všichni zaměstnanci firmy. Čím silněji jsou tyto hodnoty ve firmě zakořeněny, tím více ovlivňují chování svých členů. (Armstrong, 2006) Kulturní hodnoty v organizaci, patří mezi nejdůležitější součástí firemní kultury, protože vyjadřují jednotu. Mezi prvotní hodnoty řadíme:

- výkon,
- konkurenceschopnost,
- inovace,
- kvalitu,
- schopnost a způsobilost,
- týmovou práci,
- službu zákazníkovi,
- péči o lidi a ohledy na ně. (Armstrong, 2007, s. 260)

V daném seznamu nejtypičtějších hodnot je uveden výkon (ve smyslu celé organizace i jedince). Dobře motivovaní pracovníci mají předpoklad k naplnění právě těchto hodnot, jako je například výkon, kvalita, týmová práce apod. Čím více se pracovníci ztotožňují s hodnotami organizace, tím větší je zde předpoklad jejich věrnosti k zaměstnavateli. V dnešní době je těžké si udržet kvalitní pracovníky. Dříve měl zaměstnanec po celý svůj život jistotu práce u jednoho zaměstnavatele. Nyní loajalitu určují hodnoty.

Působení hodnot na chování, respektive jednání člověka může nabývat tří podob:

- 1) omezení – brání určité činnosti, tzn. že se člověk podle hodnot chová, protože je pro něj finančně výhodné, přijme je formálně, ale ne za vlastní.
- 2) poznamenání – vede od provokace k akci (ovlivněno hodnotou) až po uznání a jednání v souladu s ní,
- 3) rozvíjení – ztotožní se s hodnotami firmy tak, že to může přinést konkurenční výhodu

Proto je jedním ze synonyma pojmu firemní kultury označení „sdílené hodnoty“. V tomto smyslu je můžeme charakterizovat jako důležité názory a společné cíle většiny členů organizace, které jsou hluboce zakořeněny a tvoří vlastně jádro firemní kultury. (Tureckiová, 2004, s. 134)

## **Normy chování**

J. Kotter píše o normách v kontextu k hodnotám: „*Na rozdíl od hodnot jsou normy viditelné a lehčeji se mění*“ (Kotter, Heskett 2011, s. 5)

Z hlediska firemní kultury jsou také významné určité skupinové normy, která v rámci skupiny mají poměrně významný vliv. Normami jsou v rámci firemní kultury myšlena nepsaná pravidla, která zaměstnanci přijali jako zásady svého chování v určitých situacích. Lze je chápat jako hranice akceptovatelného chování ve skupině či organizaci jako celku. Tyto normy mají podobu firemní hodnot, mohou se týkat rychlosti práce, kvality práce, komunikace se zákazníky, kolegy i nadřízenými. Tím je myšlena například úroveň formálnosti či neformálnosti vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, ale i styl oblékání, míra vyjadřování emocí na pracovišti, vybírání pracovních přestávek, apod. Normy se předávají novým členům organizace a jejich dodržování či nedodržování

ovlivňuje míru přijetí zaměstnance jako člena pracovní skupiny. Společenská reakce na dodržování či nedodržování norem může vyvíjet tlak na změnu chování jedince. V případě správné komunikace lze lehce vyčíst orientaci organizace na inovaci či výkonnost. Právě tyto dva elementy jsou ovlivněny i stylem řízení vedoucích pracovníků a dalšími prvky firemní kultury. (Urban 2014, s. 15)

Mezi důležité aspekty v rámci norem patří bezpochyby odměny a sankce. K tomu píše R. Lukášová s I. Novým: *„odměny, či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci a nezdají se ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni akceptací, projevující se v přátelském a vstřícném chování“* (Lukášová, Nový 2004, s. 24)

Ve firmě může také nastat situace, kdy je sankciován jedinec, který jedná podle norem a snaží se nastavit ve firmě vedení. Jako příkladem může být továrna, ve které pracují zaměstnanci u pásu a dodržují své vlastní skupinové normy, nejedná se o výkonové normy (zaměstnanci mohou mít dané, kdo co vyřizuje apod., a to i když jim to vedení nerozdělí). Takové normy nastávají například při spolupráci s pracovníky z jiného oddílu firmy. Avšak vedení si snaží prosadit své normy. Například můžeme uvést, že jeden zaměstnanec přijme normy vedení a v takovém případě, se vůči němu další pracovníci firmy vyhradí, a protože nejednal podle skupinových norem, budou takového jedince především citově sankciovat. (Lukášová, 2010, s. 22).

Poté záleží na vedení, jestli si nakonec dokáže prosadit své normy a ostatní tyto normy přijmou. Pokud ano, je možné, že pracovník postavený mimo kolektiv bude postupně přijat zpět do skupiny. Nicméně nelze vyloučit, že se k němu ostatní budou chovat negativně, protože si budou myslet, že se vtírá do přízně vedení apod. Na druhou stranu pokud vedení není schopné si dodržet své původní normy, tak jedinec, který původně převzal normy prosazované vedením, selže. Vedení nařídí, aby se vrátil k původním normám, a kolektiv si o něm opět bude myslet, že se snažil vedení podlézat a nedržel s nimi. Proto je třeba si uvědomit, že ne vždy se jedná o sankce a odměny těch, kteří jednájí podle norem nastavených vedením.

M. Armstrong k normám (především společenským) píše: *„normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat“* (Armstrong, 2007, s. 260)

V tomto citátu Armstrong ukazuje na to, že normy mohou být považovány za nepsaná pravidla. Existuje tedy celá řada norem, které vstupují do vytváření firemní kultury. Jsou jimi především skupinové normy. V tomto ohledu jsou důležitým aspektem i společenské normy, které, kdybychom aplikovali přímo na společenské normy firmy, mohly by mít významný dopad na celkové jednání pracovníků firmy. Bezpochyby budou hrát významnou roli v rámci firemní kultury. Skupiny mají tendenci si vytvořit rutinní způsoby chování a činnosti, které se odehrávají velice přirozeným způsobem a prakticky beze slov. Vyvíjejí se zvyky a rituály, jejichž původ nikdo nedokáže vysvětlit, jelikož se vytváří ve skupině určitá psychika a tyto věci se jednoduše označují za samozřejmost. Avšak u některých pracovních skupin jsou tyto rutinní činnosti přímo předepsané ve formě pravidel, omezení a pracovních postupech. Z pohledu firmy mohou být normy pozitivní i negativní. Za porušení skupinových norem hrozí trest, společenská izolace nebo vyloučení ze skupiny a to nepříspěvá dobré atmosféře na pracovišti. Noví členové jsou s normami rychle seznámeni a očekává se, že se jim podřídí. Normy mohou dát skupinám identitu a šanci odlišit se od jiných skupin. (Brooks, 2003, s. 84)

## **Rituály**

Nezbytně důležité jsou také rituály, které mají za úkol svými opakovanými aktivitami posilovat ve svých členech určité hodnoty a oceňovat ty, kteří jsou pro firmu nejcennější. Něco podobného se píše v knize od Brookse: *„Rituál je předepsaná činnost, často přesně dodržována okázalým nebo obřadným způsobem, která má symbolický význam. Rituály jsou částí firemní kultury a pomáhají posilovat převládající modely.“* (Brooks, 2003, s. 218) Jako příklad rituálu si můžeme představit pravidelné hodnocení pracovníků, formální schůze, psaní zpráv, plánování, neformální aktivity apod. Rituály jsou součástí každé firemní kultury a může se jí vyskytovat celá řada různých druhů. Každá organizace má rituály specifické své organizaci, jiné budou v továrních a jiné budou v restauracích. Hlavní důvod pro rituály je upevnění týmového ducha.



## **Symboly**

*„Symboly – jsou to např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, kterou jsou značné jen členům této organizace“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68)*

Symboly něco vyjadřují, vypovídají nebo naznačují. Dobře vybrané symboly mohou významně podpořit základní firemní hodnoty a být pozitivně vnímány, např. loga na autech, firemní oblečení apod. Naopak špatně vybraný symbol může negativně ovlivnit vidění firmy. Z uvedených citátů o symbolech je vidět jistá podobnost s rituály, což dokládá jejich částečné propojení.

*„Symboly – objekty, ke kterým bývá připojeno organizační mínění – může zahrnovat tituly, parkovací místa, speciální místnost na jídlo, velikost kanceláře, lokaci, zařízení a další indikátory symbolizující pozici a moc“ (Tosi, Mero 2003, s. 129)*

## **Pracovní prostředí**

Normy chování se odráží v každodenním jednání pracovníků a určují atmosféru na pracovišti, která právě přispívá k vyšší motivovanosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců. Pracovní prostředí se dá označit jako pracovní podmínky, za kterých probíhá pracovní proces a je vytvářen spektrem faktorů, které ovlivňují zaměstnance při výkonu jeho práce. Kancelářské prostředí vnímané jako prostor, ve kterém je uspořádáno vybavení, osvětlení a celkové vyznění, velmi ovlivňuje chování, vnímání, ale i zdraví člověka. Na základě toho se snaží zaměstnavatelé pro své zaměstnance vytvořit vhodné pracovní prostředí vyhovující pro charakter pracovní výkonnosti.

Pracovní prostředí zahrnuje:

- materiálně technické podmínky (např. osvětlení, mikroklima, barevné uspořádání pracoviště)
- fyzické faktory (např. hluk, světlo, klimatické podmínky)
- sociální pracovní podmínky (např. motivace, vztahy v prostředí, výkon)

Expertí zabývající se touto problematikou se shodují, že jednoznačný návod na sestavení ideálního prostředí neexistuje. V praxi se objevují dvě skupiny, jedna skupina upřednostňuje uzavřené kanceláře, ta druhá podporuje kanceláře typu „open space“. (Kocianová, 2010, s. 176-180)

## 3.2 Motivace

První kapitola literární rešerše byla zaměřena na firemní kulturu, jejím typům a prvkům. Další kapitola se bude zabývat teorií motivace obecně a následně bude přiblížena z hlediska pracovního pojetí. Pojem motivace pochází z latinského „*movere*“ znamená pohybovat se, hýbat se nebo uvést do pohybu v žádoucím směru. V lidském organismu něco jako hnací motor, který člověka pohání k vytouženým cílům a jejich uspokojení. Je vhodné rozebrat motivaci i z hlediska toho, co je považováno za motiv. Dle M. Armstronga: „*Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.*“ (Armstrong, 2007, s. 219)

Základem motivace je tedy motiv (popud, pohnutka), který je příčinou toho, jak se lidé chovají. Na člověka zároveň může působit i více motivů. Motivaci můžeme chápat jako důvod, proč něco děláme a chceme dělat i nadále, je to v podstatě hnací motor k uspokojování neuspokojených potřeb.

Existuje mnoho definic, které se zabývají otázkou motivace. Nemluvě o různých teoriích motivace a typech. V knize *Firemní kultura* nám I. Brooks podává zcela jednoduchou a srozumitelnou definici motivace: „*V nejhorším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření toho úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu.*“ (Brooks 2003, s. 42)

### 3.2.1 Motivace v pracovním pojetí

Tato kapitola bude zaměřena na problematiku pracovní motivace. Motivace obecně je důležitým faktorem úspěšnosti, proto jej firmy očekávají od svých potenciálních uchazečů o práci, aby byli aktivní, motivovaní a iniciativní. Od vedoucích pracovníků se čeká nejen jejich samotná vnitřní motivace, ale i to, aby byli schopni motivovat ostatní. Motivace je výsledkem určitého procesu, na který má značný vliv i faktor času. Bez motivovaného jednání a chování není možné určovat cíle ani vyžadovat jejich plnění, ovlivňuje pracovní výkonnost, vytváří pozitivní klima ve firmě a patří mezi prvky organizační a řídicí kultury.

Dle Maslowa se opírá třídění motivačních faktorů o hierarchický model lidských potřeb, který je založen na pěti základních potřebách. V první řadě se jedná o základní (fyziologické) potřeby až po potřeby seberealizace, jsou tak uspokojovány postupně. Potřeby „hierarchicky vyšší“ jsou uspokojeny především tehdy, jestliže jsou uspokojeny

potřeby „nižší“. Pracovní motivace nejčastěji vychází právě z toho, že potřeby, které práce uspokojuje (tím i faktory, které motivují zaměstnance), mají hierarchickou podobu.

Maslowova „pyramida“ potřeb je založena na pěti skupinách motivačních faktorů:

- **Potřeby fyziologické**, uspokojuje je především mzda za odvedenou práci.
  - **Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví**, o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a pracovní prostředí.
  - **Potřeby sociální**, tj. přátelství, sounáležitosti, společenského přijetí apod. k jejichž uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje.
  - **Potřeby uznání**, tj. ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních apod., označované též jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí.
  - **Potřeby seberealizace**, ke kterým spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod.
- (Urban 2017, s. 13)

Mnohdy jednou z nejdůležitějších, nejspornějších a nejvíce diskutovanou otázkou v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je právě motivace zaměstnanců. Nejedná se pouze o manažery nebo podřízené, motivace má zásadní společenský a ekonomický význam a týká se nás všech. Je známo, že málo motivovaní lidé nepodávají příliš dobré výkony, kdežto motivovaní jedinci a týmy jsou důležitým klíčem k úspěchu a to platí pro všechny oblasti lidské činnosti. Předpokládá se, že tito lidé dosahují dobrých výkonů a v pracovním procesu z nich vyřazuje energie a nadšení. Při spolupráci s lidmi a překonávání organizačních problémů často přijímají povinnosti a zodpovědnost navíc. Mimo jiné mají větší ochotu akceptovat organizační změny. Na druhé straně nemotivovaní zaměstnanci mají sklon považovat problémy za těžkou překážku v práci. Je zřejmé, že společnost, která dokáže své zaměstnance motivovat, dosáhne svých organizačních cílů snadněji a rychleji.

V dnešním rychle se měnícím pracovním prostředí jsou motivovaní zaměstnanci velmi potřební. Pomáhají organizaci v takovém prostředí přežít. Tito jedinci jsou produktivnější a kreativnější, aby bylo vedení efektivní, musí rozumět motivaci lidí v oblasti své kompetence. I když je motivace klíčovým faktorem skupinového, individuálního i organizačního úspěchu, vedou se debaty o tom, jak ji vlastně definovat.

V nejširším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu. (Brooks 2003, s. 42.)

Ovšem jeden motivační prvek nemotivuje lidi neustále, např. pokud je plat zaměstnanců vysoký, pak se stávají peníze nemotivujícím prvkem. Úkolem podniku je dosáhnout stanovených cílů podniku, ale těch bude dosaženo, pokud se budou propojovat s osobními cíli jednotlivých pracovníků. Manažeři mohou počítat s opravdovou angažovaností, pokud cíle formulují tak, aby měli zaměstnanci dostatečný prostor pro samostatnou aktivitu při plnění úkolů. Vytváří se přitom dostatečné rozhraní mezi zájmy podniku a zájmy pracovníků, tím pádem z něho profitují obě strany. (Niermaeyer, Seyffert 2005, s. 72)

Pouze penězi nelze dost dobře motivovat, peníze jsou především prostředkem směny na uspokojování základních potřeb jako strava, bydlení, záliby. Zaměstnanec je především člověk, který potřebuje uspokojit více potřeb jako například pocit bezpečí, jistoty, sounáležitosti a uznání. Potřebuje růst, učit se nové věci, vyvíjet se a poznávat veškeré své možnosti. Pracovní motivace vychází z vnitřních pohnutek (motivů) každého jedince a jeho ochotu pracovat. Motivace pracovníků je v pracovním prostředí důležitou a nepopíratelnou rolí z důvodu předpokládaného vlivu motivace na výslednou efektivitu práce. Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější - práce, kterou vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.“ (Armstrong 2007, s. 159)

*„Motivující řídicí práce je proces, který pracovníky „provází“ při využívání jejich energie, aniž by energii jako takovou sám mohl vytvářet.“ (Niermaeyer, Seyffert 2005, s. 61)*

Další teorií je Herzbergův dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů), kterou vypracoval na základě zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací techniků. Rozšířil Maslowovu pyramidu lidských potřeb o dvě kategorie motivačních faktorů zvyšující pracovní motivaci i spokojenost – např. zajímavá práce, vyšší odpovědnost, možnost růstu či projevené uznání.

Motivátory vyvolávají dobré pocity a vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Kromě vlastností práce jako také, existují okolnosti, o které mohou usilovat, například o vyšší finanční hodnocení či odměny, uznání či povýšení.

Hygienické faktory naopak motivační účinek nemají a vedou k negativním pocitům, čímž mohou vyvolat pracovní nespokojenost. Jde o externí faktory – zhoršené vztahy na pracovišti, vliv osobního života na práci, pracovní podmínky, výše odměny apod. Hlavní příčinou nespokojenosti či demotivace bývá především nespravedlivý způsob hodnocení a odměňování, ať už se jedná o skutečnost nebo domněnku, dále nefungující komunikace s vedoucími pracovníky či nedostatečná informovanost. Nespokojenost zaměstnanců lze motivovat pouze s obtížemi, protože se příliš nesnaží a pracují pod úrovní svých dovedností a nemají zájem je zvýšit. Pokud jejich nespokojenost odstraníme, nemusí to ihned vést k jejich motivaci. (Urban, 2017, s. 18-20)

Teorie C. Alderferova je teorie motivace rovněž pracující s několika úrovněmi potřeb. Rozlišuje několik úrovní potřeb:

1. potřeby existence – fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a zázemí (např. mzda, pracovní a sociální jistota)
2. potřeby vztahů – vzájemné působení s druhými lidmi, respekt a úcta s kolegy či přáteli
3. potřeby růstu – osobní růst, rozvoj, využití schopností

Na rozdíl od Maslowovy teorie nejsou tyto potřeby prioritně seřazené, jedinec může být v danou chvíli ovlivněn více potřebami. (Tureckiová, 2004, s. 61)

### **3.2.2 Faktory ovlivňující motivaci pracovníka**

Mnoho autorů se uvádí ve svých knihách dva základní faktory, které ovlivňují výkon a motivaci zaměstnanců. Jedná se o faktory vnitřní a vnější, neboli subjektivní a objektivní či individuální a systémové. Jedná se o pohnutky vycházející buď z vnitřního, nebo vnějšího prostředí člověka.

Výrazným faktorem ovlivňující motivaci pracovníka z vnějšího prostředí je organizace a atmosféra na pracovišti, vybavení a pracovní prostředí, motivační podněty a mezilidské vztahy. Je potřeba eliminovat demotivující jevy jako je škodolibost, mýty, závist, přílišnou soutěživost apod. Mezi osobnostní předpoklady patří zejména: zdravotní stav, odborná připravenost, motivace a zaměřenost, tělesné a duševní schopnosti, charakterové vlastnosti (Mikuláščík, 2001, s. 19)

Z hlediska subjektivního jsou právě schopnosti, dovednosti jeho motivace a zaměřenost těmi nejdůležitějšími faktory. Vedoucí pracovníci a manažeři mají možnost ovlivňovat oba dva typy faktorů. Aby zaměstnanci mohli podat jejich nejlepší výkon, musí leadři počítat se zabezpečením pracovních i organizačních podmínek. Jejich další úlohou je řízení a rozvíjení profesní způsobilosti a ovlivňovat motivace svých pracovníků. K objektivním faktorům se řadí leadership, organizační kultura a také týmová práce. Většina autorů se shoduje na tom, že objektivní a subjektivní faktory mají stejný vliv na výkonnost pracovníka a nelze je od sebe oddělit.

Motivace je jedním z důležitých faktorů pracovní výkonnosti, existují ostatní determinanty, jako jsou schopnosti, koordinace snahy členů v týmu, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců. (Arnold, Randall, a kol., 2010.) Lepšího pracovních výsledků mohou dosáhnout, jsou-li odměňováni odměnami nejen hmotnými věcmi, ale i vnitřním pocitem souvisejícím s pocitem úspěšnosti.

## **Úspěch**

Jedním z hlavních motivátorů, který ovlivňuje výkon zaměstnance, je úspěch. Pokud chce zaměstnanec něčeho dosáhnout, snaží se toho postupem času dosáhnout a když toho dosáhne, je zřejmé, že z toho má radost. Úspěch je relativní a existují také faktory, které k takovému uspokojení přispívají. Lidé by měli mít k dispozici měřítko, dle kterého by si své úspěchy mohly porovnávat. Příkladem mohou být formality jako:

- kvalita a čas vykonané práce
- jak dobře jsou pracovníci vyškolení a jak dlouho vydrží pracovat ve společnosti,
- rychlost a efektivita,
- měření produktivity,
- spokojenost zákazníka

Čím více se používají způsoby měření věcí, tím více změn může pracovník provádět a rozšiřovat své znalosti, kterými dovrší úspěchu. Vše se provádí za účelem motivace. (Brooks, 2003, s. 126)

## **Odpovědnost**

V první řadě bude v této kapitole vysvětlen rozdíl mezi důvěrou a odpovědností, protože tyto dva pojmy mají k sobě relativně blízko. Jestliže je zaměstnanec spokojen s důvěrou, která se mu dostává, tak se pravděpodobně bude cítit také odpovědnější. Odpovědnost také spadá mezi motivační faktory a je důležitá z toho důvodu, že lidé si více váží a především snaží, když jsou za něco přímo zodpovědní. „*Když dáte lidem zodpovědnost, váží si toho a jsou pečlivější než předtím*“ (Forsyth, 2009, s. 38)

Každý jedinec je jiný a pro vedení je důležité si uvědomit, jakou míru odpovědnosti mohou na něco naložit. Proto je třeba v tomto ohledu přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně a delegovat odpovědnost přiměřeně. Důležitým faktorem je také pracovní pozice. Pokud se jedná o důležitou událost, kde je pouze jeden zodpovědný člověk, je to příliš riskantní. Když se jedná o něco důležitého, měla by být zodpovědnost rozdělena mezi více členy, kteří by měli mít jasně dáno, kdo za kterou část odpovídá apod. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by se stát, že každý bude skupinovému projektu věnovat jinou míru úsilí.

Vedení by mělo mít důvěru k lidem, kterým tuto zodpovědnost přidělil a umožní jim podle toho jednat, v opačném případě to k ničemu nepovede. Aby organizace dosáhla ještě lepších výsledků, je důležité zodpovědnost propojit i s dalšími motivačními faktory. Jistý dopad na odpovědnost bude mít ve firemní kultuře také pracovní-právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jestliže se bude v organizaci vyskytovat kultura osob či kultura výkonu, je pravděpodobně, že se bude zvyšovat i odpovědnost jednotlivých pracovníků, protože všichni jsou téměř na stejné úrovni. (Lukášová, Nový, 2004, s. 53)

## **Hodnocení**

Do hodnocení zaměstnanců, tj. hodnocení pracovního výkonu pracovníků, řadíme například zjišťování kvality vykonané práce, příprava formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.

Koubek (2001) definuje hodnocení zaměstnanců jako důležitou personální činnost zabývající především:

- zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, plní své úkoly a požadavky svého nadřízeného, jaké je jeho osobní a pracovní chování, vztahy k spolupracovníkům, klientům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování výsledků hodnocení zaměstnancům a následné konzultaci těchto výsledků s nimi,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která k tomu mají napomoci. (Koubek, 2001, s. 189)

Hodnocení zaměstnanců představuje posuzování, zjišťování, úsilí o splnění stanovených cílů týkajících se pracovního výkonu a je velmi efektivním nástrojem kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců. Přednostně se může zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců může být buď formálního charakteru, nebo může mít charakter neformální. Neformální podoba hodnocení je hodnocením průběžným. Především se jedná hodnocení pracovníka během výkonu práce. Jedná se o každodenní kontrolu nadřízeného s podřízeným, která je spíše výsledkem dané situace. Je to především způsob kontroly plnění pracovních úkolů a jejich výsledků či pracovního chování. Je to způsob vyjádření pochvaly případně kritiky hodnotícího zaměstnance v daném momentu. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno a je důležitým prvkem vzájemného vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Co se týče formálního hodnocení je pravidelné, plánované, systematické a je zaznamenáváno písemnou formou, která se zařazuje do spisů zaměstnanců. U obou typů hodnocení hraje důležitou roli, mimo vztahu mezi zaměstnancem s nadřízeným, také třetí osoba. Jedná se většinou o personalistu, který v tomto případě představuje nestranného pozorovatele a poradce. Největším požadavkem každého hodnocení je především spravedlnost a přesnost. Příprava hodnotitele je základním předpokladem pro spravedlivé a přesné hodnocení pracovníka. Výsledky hodnocení jsou zaznamenávány a musí být zaměstnancům sděleny a následně prodiskutovány. Zaměstnanec má právo se k výsledkům hodnocení vyjádřit. Díky



hodnocení se mohou pak případné nedostatky či jiné problémy, které se mohou v hodnocení objevit, diskutovat a vyřešit.

To, zda se bude hodnocení zaměstnanců vůbec provádět, je otázkou firemní kultury organizace. V některých menších organizacích, může fungovat pouze neformální podoba hodnocení, na druhé straně v jiných organizacích může být formální podoba hodnocení navazujícím předmětem na další personální činnosti jako je odměňování zaměstnanců či vzdělávání. Hodnocení jednotlivých zaměstnanců může organizace, pokud je prováděno pravidelně s určitými výsledky, využít pro porovnání a zhodnocení stanovených cílů. (Koubek, 2001, s. 190)

### **Ocenění formou odměny**

*„Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětu nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci“.* (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 68)

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze formou mzdy nebo platu, popř. jiné peněžní odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci za vykonanou práci. V dnešní době pojetí odměňování je mnohem širší. Jedná se o povýšení, formálního uznání (pochvaly), a nebo také zaměstnanecké výhody zpravidla nepeněžní hodnoty. Jsou to například slevy na služby, poukazy, naturálie poskytované zaměstnanci bez ohledu na jeho pracovní výkonu či pracovní pozici. Vychází z titulu pracovního poměru, na jehož základě, zaměstnanec pro organizaci pracuje. Stále více mezi odměny patří i vzdělávání poskytované organizací. Odměny mohou být i věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje, zařízení apod. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, o kterých rozhoduje organizace, se více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu, ale jedná se o spokojenost zaměstnance s vykonanou prací, radostí a příjemnými pocity, uznání z toho, že se může podílet určitých aktivit a úkolů, a dosáhnout pracovních cílů a kariéry. Tyto odměny však korespondují s osobností pracovníka, jeho zájmy, potřebami, hodnotami a normami. Na druhé straně se používají i nepeněžní formy odměny, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vyjádřit nelze.

Existuje široká škála možností, jak odměňovat své pracovníka za jejich vykonanou práci, ale i za to, že jsou pracovníky samotné organizace. Systém odměňování se odvíjí

od velikosti firmy, jejího postavení na trhu a firemní kultury. Vyplývá tedy, že odměňování v malé firmě bude mít jiný systém než ve velké společnosti. Odměny mohou vycházet z povahy vykonávané práce a jejich význam, na odvedenou práci, výkon pracovníka jeho schopností či vzácnost na trhu práce. Mohou mít podobu veřejného uznání, zásluhy za dobře vykonanou práci, splnění firemních úkolů a cílů, péče o individuální pracovní prostředí a o zdokonalování pracovních mezilidských vztahů v organizaci. Odměňování tak patří mezi nejefektivnější nástroje motivování pracovníků a díky tomu determinuje i množství a kvalitu budoucí práce. (Koubek, 2001, s. 265-266)

### **Možnosti růstu**

V rámci možnosti růstu existují dva typy, možnosti kariérního růstu jednotlivce a osobního růstu. Rozdíl, který mezi těmito dvěma typy je, že kariérní růst je vázán na danou firmu, kdežto osobní růst je vázán na jedince a vlastnosti, dovednosti, schopnost a znalosti získané jedincem, které se mohou uplatnit i v jiné firmě. Samozřejmě, že může být kariérní růst propojen s osobním růstem. Například jedinec bude povýšen pouze v případě, že splní jazykovou zkoušku FCE.

Možnosti povýšení v pracovním prostředí funguje jako motivační faktor velice dobře. Zřejmě z důvodů, že kariérní postup přináší jak hmotné statky (lepší finanční ohodnocení), tak i duchovní statky, kterými jsou například prestiž daného místa. P. Forsyth ve své knize říká: „*Pravidelní změny a možnosti reálného posunu vám pomůžou udržet si zaměstnanec a ten bude pracovat efektivněji*“. (Forsyth, 2009, s. 39)

Možnosti růstu mohou být dobře spojené s postupným předáváním odpovědnosti. Když se jedinec neosvědčí, dostane možnost další zaměstnanec. Pracovníkům ve firmě je vhodné dávat těžší a těžší úkoly a společně s tím jim dávat větší odpovědnost, protože tím se rozvine jejich kompetence a sebedůvěra. Nové a těžké úkoly přinášejí nové výzvy, které člověka motivují. Je třeba zaměstnancům v případě potřeby pomoci, ale na druhou stranu by neměli mít pocit, že jsou sledováni. (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 73-74 )

### 3.3 Vliv firemní kultury na motivaci pracovníků

V předchozích kapitolách byla pozornost věnována samostatným tématům firemní kultury a motivaci. V této kapitole bude cílem tyto dvě části propojit a podrobněji rozebrat řadu aspektů firemní kultury a motivace.

*„Individuální osobnostní hodnoty postojů hrají klíčovou roli ve způsobu, jakým lidé vnímají věci a události“.* (Cole 1995, p. 111)

Jak je patrné z předchozího textu, firemní kultura je celek, který je tvořen několika komponenty působící na člověka. Firemní kultura může ve vazbě na motivační teorie ovlivnit pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Pro firemní kulturu a motivaci jsou velice důležité osobní hodnoty, které ovlivňují přístup jedince k dalším věcem. Hodnoty ovlivňují přístup k symbolům, normám, hrdinům i k rituálům. Zároveň jsou těžce zaměnitelné. Šigut (2004) uvádí, že firemní kultura jako jeden z podnikových faktorů, vede k plnění firemních cílů, osobnímu rozvoji zaměstnanců a především zákazníků. (Šigut, 2004, s. 55) To, že jsou hodnoty důležité v rámci firemní kultury, není vše. Jsou totiž velice podstatné v rámci motivace. Ovlivňují to, jakým způsobem pracovník vnímá řadu věcí – úspěch, ocenění, vzdělávání, kariérní postup či přidělenou odpovědnost. Důležité ovšem je, v jakém rozsahu a intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. Při této souvislosti je třeba zdůraznit, že pokud organizace vyvine úsilí k vytvoření dobré, sdílené silné firemní kultury a dokáže odměňovat a uznávat své členy, pak se to pozitivně promítne k motivovanějším a pracovitějším zaměstnancům. To, jak se zaměstnanci ve svém pracovišti cítí a jsou se svou pracovní pozicí spokojeni, jak moc jsou vázáni k organizaci, hraje významnou roli. Z toho je zřejmé, že se tyto dvě strany vzájemně ovlivňují a jejich působení má celkově dopad na úspěchu organizace. (Sokro, 2012)

Firemní kultura přispívá k rozvoji sebezdokonalování, kariérnímu a osobnostnímu růstu zaměstnance. Pokud se pracovník ztotožní se sdílenými prvky firemní kultury natolik, že ho budou ovlivňovat a motivovat, bude odvádět čím dál lepší výkon a vzroste i jeho produktivita práce, čímž zajistí prosperitu celé společnosti. Zároveň se soustředí na to, jak jsou pracovníci odměňováni za jejich vykonanou práci a jaké jim organizace umožní možnosti vzdělání. (Tureckiová, 2004, s. 144)

## 4 Praktická část

Obsahem praktické části je představení firemní kultury společnosti UOL a.s., která se zabývá účetními službami. Průzkum je proveden v rámci pražské pobočky společnosti s názvem Účetnictví on-line s.r.o. Je zde zpracován dotazník s odpověďmi respondentů a doplněn řízeným strukturovaným rozhovorem s vedoucími pracovníky dvou oddělení. V případě této práce lze konstatovat, že stanovení předpokladů vychází z vlastních empirických poznatků a znalostí z teoretických publikací. Dané předpoklady reagují na výzkumnou otázku - *Jaký vliv má firemní kultura na motivovanost pracovníků ve společnosti Účetnictví on-line a jakým způsobem ovlivňuje jejich pracovní výkonnost?*

Jelikož pracovní prostředí a atmosféra mezi spolupracovníky má vliv na pracovní výkon zaměstnanců, jedním z předpokladů úspěchu společnosti je spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti. Druhým předpokladem je tvrzení, že jsou zaměstnanci spokojeni s odměnou za vykonanou práci. Posledním předpokladem je spokojenost zaměstnanců s motivováním společnosti k pracovnímu výkonu v ohledu nynějšího systému odměňování.

Výzkumu předcházelo stanovení předpokladů a výsledky šetření je měly v závěru potvrdit či vyvrátit. Na základě rozboru výsledků této analýzy bude možno identifikovat možná opatření a vyhodnotit naplnění cíle této práce.

### 4.1 Charakteristika zkoumané společnosti

Společnost Účetnictví on-line je na trhu od roku 2005 a jedná se o společnost s ručením omezením. V současné době je jednou z šestnácti poboček v České republice a jedné pobočky na Slovensku. Centrála firmy je v Praze. Jako předmětem podnikání jsou uvedeny činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. V rámci toho se společnost zabývá vedením komplexního účetnictví, včetně účtování mezd, daňového poradenství a personalistiky. Jak už je z názvu Účetnictví on-line patrné, tato organizace nabízí svým klientům služby pomocí svého účetního webového systému, kde k němu mají přístup z pohodlí jejich práce.

Jedná se o kompletní outsourcing, kdy si sama UOL prostřednictvím svých kurýrů odveze papírové doklady z místa pracoviště klientů. Doklady jsou následně umístěné ve firemních papírových krabičkách. Poté je asistenti účetních, často – brigádníci, zadají do účetního systému. Účetní doklady následně zaúčtují, spárují platby v bance, vytvoří

příkazy či řeší jednotlivé požadavky s klienty. Každý klient má přiřazenou svou vlastní účetní. Společnost nabízí lidský a přátelský způsob komunikace, podporu a přístup řešení nestandardních situací s cílem minimalizace administrativy na straně klienta včetně zabezpečení svozu dokladů. Zastupitelnost mzdových účetních u příslušných organizací je v případě dovolených či nemoci klientů automaticky zajištěna, a to včetně předání aktuálních korespondencí. Kromě komplexního účetnictví a mzdových služeb pro firmy, OSVČ i spolky, nabízí svým klientům také další služby daňového poradenství, zastupování na úřadech, rychlou a bezpečnou správu přes on-line systém, odborná školení a vzdělávání, osobní, klientsky orientovaný přístup, zázemí a zkušenost, časovou úsporu díky systému svozu dokumentů.

V popředí společnosti je jednatelka společnosti, pod ní je šest vedoucích pracovníků, kteří mají na starost jednotlivá oddělení (vedoucí oddělení zpracování dokladů, hlavní účetní, vedoucí mzdových účetních, vedoucí oddělení office a zásilky, vedoucí pracovník technického oddělení, vedoucí daňového oddělení). Řízení společnosti je založeno především na týmové práci, zejména v jednotlivých úsecích. Aktuálně společnost zaměstnává 80 lidí a její majitelka se zatím snaží toto číslo v budoucnu zvýšit v poměru k počtu navýšení klientů. Mezi její hlavní priority patří vybudovat si vztah a důvěru ke klientům tak, aby se mohli na práci plně spolehnout. Dále, pomáhat jim rozvíjet vlastní podnikáním tím, že přeberou jejich denní rutinu a zodpovědnost s vedením účetnictví. Největší prioritou je orientovat se na zákazníka a jeho potřeby s přátelským přístupem a snadnou komunikací. Sídlo se v hlavním městě nachází v kancelářské budově, kde zaujímá jedno celé patro. Společnost UOL si zakládá na firemní kultuře, jejímž základem je soudržnost a spolupráce, schopnost přijímat a delegovat zodpovědnost, respekt, otevřenost, rovné příležitosti, neustálý vývoj. Cílem organizace je nabízet zákazníkům profesionální a progresivní služby s vysokou přidanou hodnotou, které jim bude šetřit čas a peníze. Tento vysoký standard si plánuje UOL udržet i v budoucnu. (interní dokumenty UOL).

#### 4.1.1 Vznik a historie společnosti UOL

Společnost UOL vznikla v srpnu 2004, avšak již na počátku tohoto roku působila její jednatelka jako OSVČ s externím vedením účetnictví. Ředitelku Janu Jáčovou (Píckovou) v té době inspirovala spolupráce s organizací (dnes již stálý klientem UOL), která měla dva sklady, a skladové zásoby si skladníci vedli v sešitě – zde přišel první impuls k zavedení účetnictví on-line. Změnit dosavadní způsob zpracování účetních služeb, vytvořit tak nový trh a stát se hlavním hráčem na trhu. V počátku se investovalo do softwaru, který se pro on-line službu dodnes vyvíjí a zlepšuje. Je multiplatformní, funguje v systémech Linux a Windows, jelikož většina klientů používá Windows a sami v UOL od počátku pracují se systémem Linux. UOL byla v době vzniku jedinou účetní firmou, která nabízela on-line služby a nebylo tedy obtížné se na českém trhu uplatnit. Během několika let si společnost vybudovala velmi kvalitní technologické zázemí a stále si vyvíjí své informační systémy.

Od ledna 2012 začala organizace vydávat svůj první firemní časopis UOL Revue. V každém čísle se mohou čtenáři dozvědět o novinkách z oblasti daňové a účetní legislativy a odborné články na aktuální témata z oboru. Nechybí ani zajímavosti z prostředí UOL a důležité informace pro podnikání. Dne 1. března 2013 byl vytvořen nový projekt aplikační služba Bonobo, která je přímo napojena na stávající fakturační systém. O rok později byl spuštěn dceřiný projekt Collective Power – platforma pro výhodné nakupování zboží a služeb. Umožňuje nový způsob rozesílání faktur. Z účetního programu může klient poslat fakturu kupujícímu, jemuž se faktura zobrazí jako webová stránka. (interní dokumenty UOL) V srpnu 2017 se spouštěla nová webová aplikace pro klienty z Bonobo účetnictví na UOL Účetnictví. Modernější, přehlednější aplikace, která přináší nové funkce.

Díky jednoduchému a velmi ambicióznímu nápadu poskytovat účetní služby on-line, se organizaci již od začátku vstupu na trh vyprofiloval a ustálil konkurenční tlak. S příchodem nových klientů (z 60 % doporučených od těch stávajících) v roce 2017 UOL expandovala do regionů v České republice a nyní má vedle centrální pobočky v Praze další pobočky ve všech krajských městech. ([www.uol.cz](http://www.uol.cz))

## **Uspořádání kanceláře a pracovní prostředí**

Zaměstnanci nemají vlastní kanceláře, až na ředitelku společnosti. Nacházejí se v kanceláři typu „open space“. Každý pracovník na hlavní nebo částečný úvazek má pevně přidělený stůl. U mzdového a účetního oddělení jsou stoly, pro zvýšení soukromí každého zaměstnance, odděleny přepážkou. Každý má svůj vlastní menší prostor, který si může ozdobit dle svého. V oblasti kanceláře se nachází dvě zasedací místnosti, kde se konají schůzky. Při vstupu do společnosti je stůl s recepcí na vítání hostů, kde společně s paní recepční většinu času přebývá i firemní pes Bertík. Nechybí ani stojan s nejnovějšími čísly firemního časopisu UOL Revue. Ihned za recepcí, oddělen skříní s dokumenty a reklamními předměty, se nachází vedoucí pracovník office a zásilek. Vedle recepce po levé straně se nachází mzdové oddělení a na konci je velká zasedací místnost. Po pravé straně recepce se nachází účetní oddělení, včetně kanceláře ředitelky společnosti. Každý pracovník má za svými zády k dispozici šanony ve skříní s příslušnými dokumenty klientů. Dále se v prostoru nachází malá zasedací místnost, kde převážně probíhají interní školení, porady, schůzky s klienty či on-line pohovory do práce. Tým office pobývá opodál. Nechybí ani jídelna a kuchyňka. Dále je oddělení zpracování dokladů, kde jsou asistenti účetních oddělení pouze svými obrazovkami. Stálé místo nemají přidělené, jelikož nejsou každý den v práci. V čele oddělení zasedá vedení oddělení zpracování dokladů. Člověk by měl dbát na osvětlení a kvalitní ovzduší v pracovním prostředí. Příliš málo světla může vyvolávat spavost a únavu. Po celé délce kanceláří jsou k dispozici velká okna a v létě si pracovníci mohou při vysokých stupních zapnout klimatizaci.

Technické oddělení je v místnosti, která je ve druhé části budovy. Vývojáři zde mají svoji vlastní kuchyňku, nechybí ani zasedací místnost, kde se konají různá školení a semináře, schůzky s klienty či s úřady. Pracovní prostředí na technickém oddělení je uvolněnější. Je tu možnost přebývat na velkých sedavých pytlích. (viz. Příloha č. 1)

## **4.2 Výzkumná část**

### **4.2.1 Technika sběru dat a metoda analýzy**

Pro výzkumnou část byla jako technika sběru dat vybrána v první řadě metoda dotazníkového šetření a v druhé řadě strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky dvou oddělení. V neposlední řadě nechyběla ani metoda pozorování a studium interních dokumentů UOL. Otázky byly sestaveny na základě zkoumání a zhodnocení firemní kultury společnosti UOL.

#### **Dotazníkové šetření**

V úvodu samotného dotazníku bylo vysvětleno, za jakým účelem se k respondentům tento dotazník dostal a popsán způsob jeho vyplňování. Obsahoval celkem 45 otázek, které byly rozděleny do několika tematických částí, a to na informovanost pracovníků, firemní prvky – pracovní atmosféra, hodnoty, normy, rituály, symboly a hodnocení zaměstnanců. Jelikož není tazatel přítomen při vyplňování dotazníku, je tedy vyloučena možnost ovlivňování výsledků z jeho strany.

Dotazník byl vyplňován soukromě a anonymně, kde se očekává vyšší upřímnost odpovědí. Z větší části byly otázky uzavřené a respondenti zaškrtovali podle nich odpovědi, se kterými se nejvíce ztotožňovali. Prvních šest otázek dotazníku se týkalo osobních informací respondenta, dále jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti či na jakém oddělení. V další části dotazníku byly položeny otázky ohledně firemního prostředí, hodnot, norem, rituálů, systému hodnocení a motivování zaměstnanců, kde respondenti zaškrtovali možnosti podle míry shody – „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Do dotazníkového šetření je zahrnuto také pět otevřených otázek, které patřily k jednotlivým oddílům a byly jednoduché na pochopení. Písemný dotazník je jednou z nejrozšířenějších technik využívaných ve výzkumu a jeho hlavní výhodou je nižší časová náročnost, jak pro tazatele, tak zejména pro samotné respondenty. K jeho vyplnění měli zaměstnanci k dispozici jeden týden a vyplněné dotazníky odevzdávali do šuplíku, který byl umístěn na recepci.

Pro zpracování získaných dat byly odpovědi respondentů statisticky zpracovány v programu MS Word a MS Excel. Výsledky jsou znázorněny v tabulkách v absolutním a procentním vyjádření a jsou zpracované výsečové nebo pruhové grafy.



## **Strukturované rozhovory**

Díky mému působení v prostředí společnosti UOL během absolvování diplomové praxe, byl na základně zhodnocení firemní kultury a hodnocení zaměstnanců, vytvořen strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky dvou oddělení, a to oddělení zpracování dokladů a účetního oddělení. Důvodem volby rozhovoru, jako jedné z technik sběru dat, byla snaha zjistit detailní informace o způsobu motivovanosti z pohledu nadřízených pracovníků.

Pro účely tohoto výzkumu byla vytvořena osnova otázek týkajících se vlivu firemní kultury, konkrétně se jednalo o otázky ohledně hodnocení a odměňování zaměstnanců, jejich motivovanosti a jejich pracovnímu výkonu. Otázky měly otevřenou formu s cílem získat odpovědi pravdivé, názorové a pociťové. Rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon a probíhaly přímo v prostředí společnosti, kde byla k tomuto účelu zapůjčena zasedací místnost. Na každý rozhovor byl vyhrazen čas půl hodiny, nakonec se tato doba zkrátila v závislosti na odpovědích zaměstnanců. Audio nahrávka nesloužila jenom pro zaznamenání či přepisu konverzace, ale také k zachycení všech emocionálních projevů při dotazování. Před samotným zahájením dotazování byl respondentům vysvětlen důvod a cíl této práce a následně byli požádáni o souhlas s nahráváním rozhovoru a o souhlas se zveřejněním jeho textového přepisu.

Audio podoba rozhovorů, která sloužila jako podklad pro zjištění formy hodnocení a odměňování pracovníků na jednotlivém oddělení, byla přepsána do textové podoby a přiložena do příloh této práce. (viz. Přílohy č. 2, 3) Veškerá data byla sesbírána během jednoho týdne.

### **4.2.2 Charakteristika respondentů**

Vzhledem k tomu, že se diplomová práce zaměřuje na firemní kulturu, její vliv na motivovanost pracovníků a její dopad na pracovní výkon, byli osloveni všichni zaměstnanci UOL. Především se v práci zaměřím na odpovědi respondentů z oddělení zpracování dokladů a účetního oddělení, jejichž výsledky budou více analyzovány, neboť se jedná o dvě největší oddělení této společnosti z hlediska počtu zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 80 zaměstnanců UOL na pražské pobočce. V této souvislosti bylo předloženo pracovníkům, celkově na šesti odděleních, dotazník o 45 otázkách, které se týkaly různých aspektů firemní kultury. Vzor dotazníku je obsažen

v příloze č. 4 diplomové práce. Po týdnu od rozdání dotazníků jich bylo vráceno 55. Návratnost byla tedy pozitivní, celkem 68,75 %.

Skupina respondentů zahrnovala 21 mužů a 34 žen, jednalo se o zaměstnance na různých pozicích napříč všemi odděleními s různou náplní práce. Jednotlivými odděleními v UOL jsou oddělení zpracování dokladů, účetní oddělení, mzdové oddělení, daňové poradenství, office a zásilky a v neposlední řadě technické oddělení. Nejpočetněji zastoupenou skupinou dotazovaných jsou asistenti účetních, kteří tvoří téměř polovinu výzkumného souboru (v absolutním vyjádření dvacet dva respondentů). Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci z oddělení daňového poradenství, kdy se šetření zúčastnili dva respondenti. V rámci výzkumného souboru je absolutní a procentní vyjádření respondentů jednotlivých oddělení obsahem následující tabulky.

**Tabulka 1: Rozdělení respondentů dle oddělení**

Oddělení	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<b>zpracování dokladů</b>	22	40 %
<b>účetní</b>	10	17 %
<b>mzdové</b>	10	17 %
<b>office a zásilky</b>	4	9%
<b>daňové</b>	2	4 %
<b>technické</b>	7	13 %

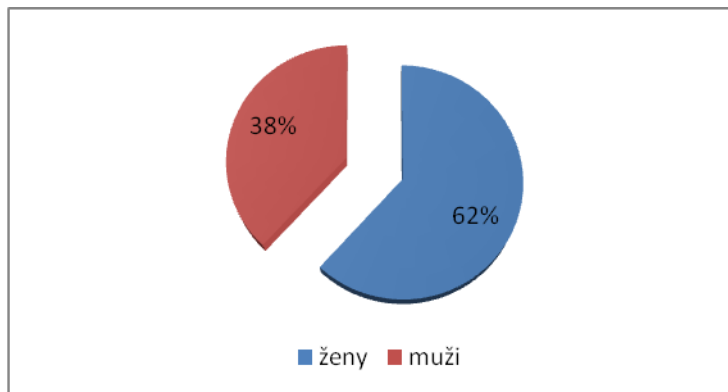
Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.2.3 Analýza dat a prezentace výsledků**

Dotazníkové šetření se provádělo v UOL po dobu jednoho týdne. Zaměstnanci organizace byli požádáni o vyplnění dotazníku, pracovní zařazení do jednotlivých oddělení zde bylo důležité vzhledem k analýze spokojenosti pracovníků na jednotlivém oddělení. Později budou podrobněji rozebrány právě dvě oddělení, která jsou v této organizaci zvláště důležitá. Jedná se o oddělení zpracování dokladů, kde veškerá práce začíná a poté účetní oddělení, které na jejich práci navazuje. Jak již je výše uvedeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo 68,75 % zaměstnanců celé organizace. V následujících grafech jsou uvedeny základní údaje respondentů z celkového procenta účastníků.

## Otázka č. 1 Zastoupení mužů a žen ve společnosti

Graf 1: Pohlaví respondentů

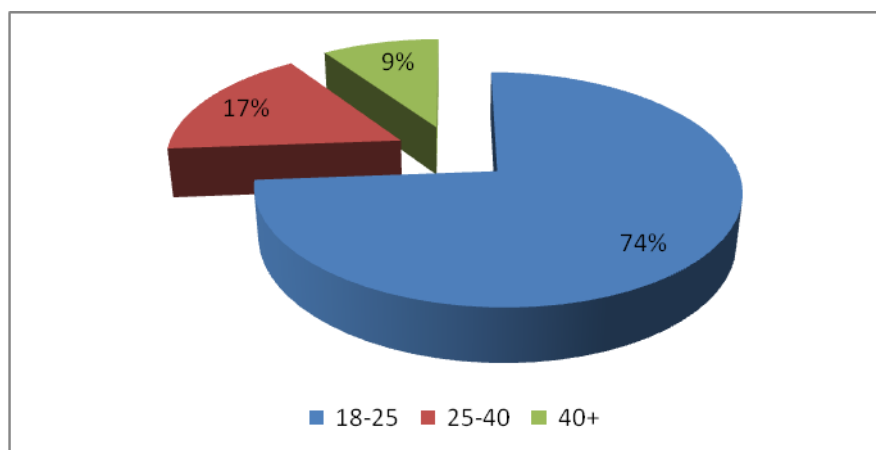


Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že ze všech dotazovaných respondentů se dotazníků zúčastnilo 62 % žen a 38% mužů. Administrativní práce a účetní služby jsou spíše vhodnější pro ženy než muže, a proto je právě v UOL zastoupeno více žen. Ženy v dnešní době upřednostňují mimo jiné práci s nižším rizikem a vyšší mírou jistoty. Zastoupení mužů je nejvíce na technickém oddělení vzhledem k pracovní pozici vývojáře/technika.

## Otázka č. 2 Věk respondentů

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Věkové rozhraní respondentů ukázalo nadprůměr, kdy 2/3 zaměstnanců se řadí do věkové kategorie mezi 18 a 25 lety (74 %). Jedná se o velmi mladý kolektiv, jelikož v organizaci je významně zaměstnaných studentů ekonomického zaměření. Tito

zaměstnanci mohou být pro podnik výhodou, v organizaci si je sami zaškolí a nejen po ukončení svých studií mohou kariérně růst na vyšší pozice. V rozmezí 25-40 let se nachází 17 % zaměstnanců a překvapivě nízký počet zaměstnanců (9 %) je věkové rozhraní 40 a více let.

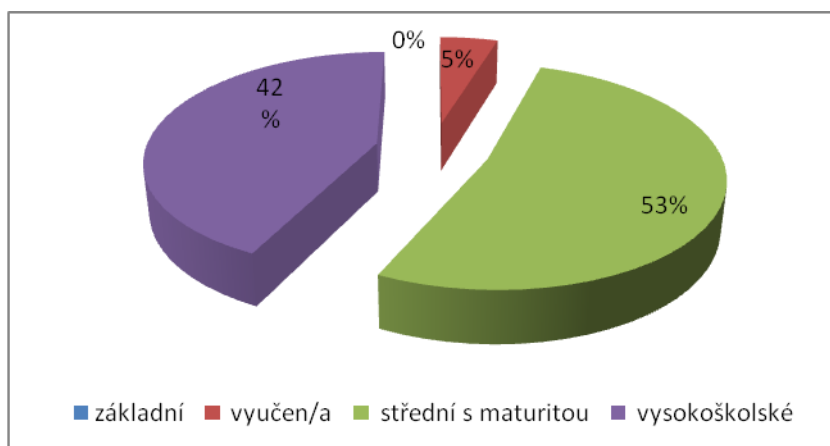
**Tabulka 2: Věk respondentů**

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<b>18-25 let</b>	41	74 %
<b>25-40 let</b>	9	17%
<b>40 a více let</b>	5	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 3 Vaše vzdělání?

**Graf 3: Vzdělání respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše zpracovaného grafu lze snadno rozeznat, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. 53 % z celkového počtu jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo středoškolské vzdělání s maturitou, 42 % dosáhlo vysokoškolského vzdělání, tito zaměstnanci jsou většinou účetní nebo studující zaměstnanci. 5 % ze všech respondentů jsou vyučení. Pracovníci s maturitou jsou dostačující na pracovní pozice administrativního zaměření. Vzdělání respondentů je na velmi dobré úrovni, což odpovídá i odborným znalostem v odpovídajících funkcích. Vzhledem k neustále se vyvíjejícím technologiím je nezbytné vzdělání zaměstnanců, které může přispívat k získání dalších kompetencí a kariérnímu růstu.

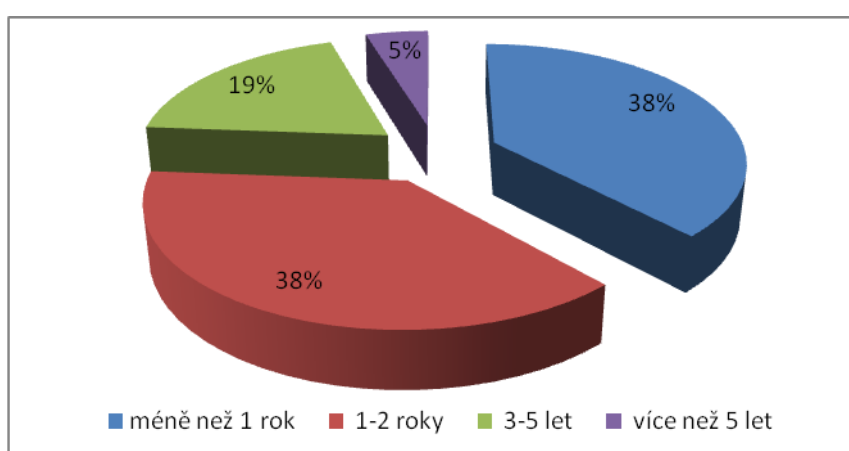
**Tabulka 3: Vzdělání respondentů**

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<b>Základní</b>	0	0 %
<b>Vyučen/a</b>	3	5 %
<b>Střední s maturitou</b>	29	53 %
<b>Vysokoškolské</b>	23	42 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 12 Jak dlouho pracujete v UOL?**

**Graf 4: Délka zaměstnání v UOL**



Zdroj: vlastní zpracování

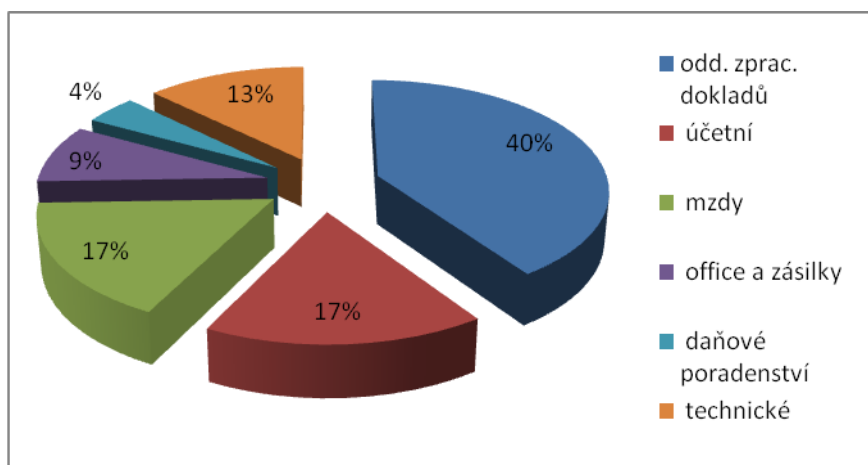
Dle vyhodnocených odpovědí lze říci, že dvě kategorie jsou v podniku zastoupeny celkem rovnoměrně. Nejvíce jsou v organizaci zaměstnanci, kteří jsou v UOL pouze krátkou dobu, konkrétně 38% tu působí méně než rok a stejný počet procent (38 %) jsou v délce maximálně 2 roky. Opět se jedná o velkou skupinu studentů ekonomického zaměření, kteří se při studiích zaučují v praxi. Další skupinu tvoří zaměstnanci pracující v UOL 2 až 5 let (19 %). Výčet uzavírá skupina pracující v organizaci více než 5 let, která je zastoupena 5 %. Věková struktura zaměstnanců odpovídá délce zaměstnání, kdy starší lidé tolik nemají zájem měnit zaměstnání a zároveň mají nižší uplatnění na trhu.

**Tabulka 4: Délka zaměstnání ve společnosti**

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<b>méně než 1 rok</b>	21	38 %
<b>1-2 roky</b>	21	38 %
<b>2-5 let</b>	10	19 %
<b>více než 5 let</b>	3	5 %

### Otázka č. 5 Na jakém oddělení pracujete?

Graf 5: Zastoupení zaměstnanců na oddělení

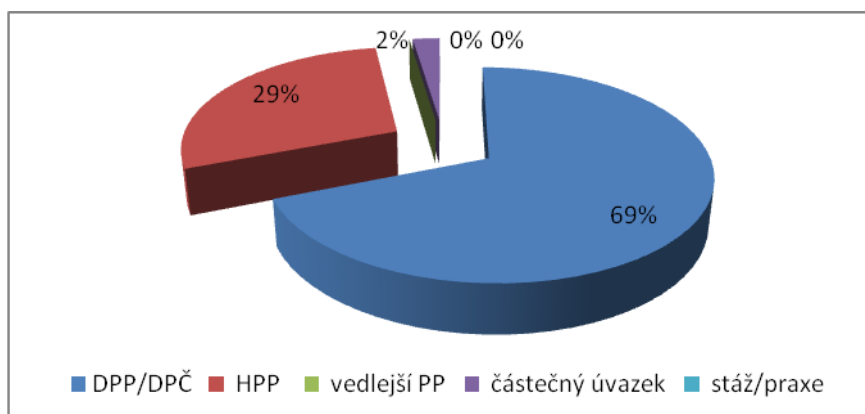


Zdroj: vlastní zpracování

Největší počet zaměstnanců pracuje na pozici asistent účetních. Z celkového počtu tvoří v UOL ze 40 % na oddělení zpracování dokladů. Asistenti účetních jsou zásadní pro fungování organizace, jelikož na nich leží počáteční práce, která následně slouží jako podklad pro úkoly účetní, a bez toho by účetní ztratili poměrně hodně času. Poté zaujímá stejné procento (17 %) účetních z účetního a mzdového oddělení. Další skupinou jsou vývojáři z technického oddělení v zastoupení 13 %. Office a zásilky tvoří 9 % a zbylé 4 % jsou daňoví poradci. Absolutní vyjádření respondentů je vyjádřeno v tabulce č. 1.

### Otázka č. 6 Jaký máte pracovní poměr?

Graf 6: Zjištění pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

69 % zaměstnanců pracuje na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, jedná se především o studenty. Ostatní pracovníci mají hlavní pracovní poměr (29 %) a pouze jeden člověk má částečný úvazek 2 %.

V tabulce níže je uveden přehled tematických otázek a procentuální zobrazení daných odpovědí všech respondentů. V následujícím textu jsou odpovědi konkrétně analyzovány.

**Tabulka 5: Prezentace výsledků**

Otázka č.	"Ano "	"Spíše ano"	"Spíše ne"	"Ne"	Nevyplně no	
7	Myslíte si, že je v UOL dobrá pracovní atmosféra?	48%	<b>50%</b>	2%	0%	0%
8	Je celková atmosféra panující ve Vašem oddělení pozitivní?	<b>55%</b>	40%	5%	0%	0%
9	Dochází mezi zaměstnanci ve Vašem pracovišti ke konfliktům?	2%	5%	43%	<b>50%</b>	0%
10	Ovlivňuje Vás atmosféra a pracovní prostředí ve výkonu práce?	<b>55%</b>	31%	9%	5%	0%
11	Myslíte si, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni?	20%	<b>51%</b>	22%	7%	0%
12	Prosazuje se v UOL některé z níže uvedených hodnot?					
	Dobré vztahy na pracovišti	<b>57%</b>	38%	5%	0%	0%
	Vhodné pracovní prostředí	<b>67%</b>	33%	0%	0%	0%
	Vysoká kvalita práce	31%	<b>55%</b>	14%	0%	0%
	Orientace na zákazníka	<b>67%</b>	33%	0%	0%	0%
	Týmový duch	38%	<b>46%</b>	14%	0%	2%
13	Souhlasíte s těmito hodnotami?	<b>67%</b>	29%	4%	0%	0%
14	Myslíte si, že na Vás mají tyto hodnoty vliv?	43%	<b>45%</b>	5%	7%	0%
15	Existují v UOL nějaké normy?	<b>48%</b>	38%	10%	0%	4%
16	O jaké normy se např. jedná?	0%	0%	0%	0%	<b>50%</b>
17	Co si myslíte o normách v UOL?					
	Usnadňují komunikaci	<b>51%</b>	38%	7%	2%	2%
	Zlepšují vztahy s kolegy	32%	<b>57%</b>	7%	2%	2%
	Zlepšují jednání se zákazníky	<b>43%</b>	38%	10%	7%	2%
18	Rozvíjí moje možnosti a umožňují mi podávat lepší výkon.	29%	<b>55%</b>	18%	2%	0%
19	Myslíte si, že Vám normy usnadňují práci?	29%	<b>50%</b>	19%	2%	0%
20	Existují v UOL nějaké firemní zvyklosti a rituály?	<b>64%</b>	24%	10%	2%	0%
21	O jaké rituály se např. jedná?	0%	0%	0%	0%	<b>19%</b>
22	V případě, že se rituály týkají přímo Vašeho jednání, jednáte podle nich?	32%	<b>46%</b>	11%	11%	0%

23	Jste spokojen/a s rituály - pořádání akcí, teambuilding, večírků apod.?	31%	50%	12%	0%	7%
24	Prezentuje Vaše firma nějaké symboly?	<b>88%</b>	12%	0%	0%	0%
25	O jaké symboly se např. jedná?	0%	0%	0%	0%	<b>19%</b>
26	Podněcují Vás tyto symboly k lepšímu výkonu?	7%	19%	<b>41%</b>	31%	2%
27	Existuje v organizaci někdo, kdo je Vám vzorem? Pokud ano, popište jeho osobnost.	26%	0%	0%	14%	<b>60%</b>
28	Je Váš nadřízený schopen Vám kdykoliv poradit?	<b>57%</b>	36%	7%	0%	0%
29	Akceptuje a toleruje Váš nadřízený Vaše názory?	43%	<b>48%</b>	7%	2%	0%
30	Máte dojem, že plníte úkoly nad rámec svých pracovních povinností?	17%	<b>31%</b>	29%	21%	2%
31	Pokud ano, jste na za to dostatečně odměněn/a?	11%	19%	26%	10%	<b>36%</b>
32	Jste spokojen/a s možnostmi osobního růstu?	29%	<b>38%</b>	27%	6%	0%
33	Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu?	29%	<b>38%</b>	31%	2%	0%
34	Dokáže Váš nadřízený efektivně motivovat své podřízené a tím je stimulovat k vyššímu výkonu?	29%	<b>36%</b>	23%	10%	2%
35	Jste spokojena se svou mzdou za odvedenou práci?	22%	<b>29%</b>	38%	11%	0%
36	Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám organizace poskytuje?	19%	24%	<b>31%</b>	21%	5%
37	Jste spokojen/a se systémem hodnocení, který je nastaven u Vás ve firmě?	12%	<b>45%</b>	31%	10%	2%
38	Myslíte si, že je to spravedlivé?	21%	<b>41%</b>	21%	12%	5%
39	Myslíte si, že organizace klade dostatečný důraz na motivování zaměstnanců?	22%	29%	<b>38%</b>	11%	0%
40	Jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele Vám chybí?	0%	0%	0%	0%	<b>57%</b>
41	Dostáváte dostatek zpětné vazby od Vašeho nadřízeného?	19%	<b>40%</b>	31%	10%	0%
42	Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?	<b>79%</b>	17%	2%	2%	0%
43	Je pro Vás práce stresující?	2%	25%	<b>45%</b>	26%	2%
44	Myslíte si, že má organizace vybudované kvalitní postavení na trhu práce?	25%	<b>52%</b>	21%	2%	0%
45	Doporučil/a byste zaměstnaní v této společnosti některému ze svých přátel?	31%	<b>43%</b>	19%	7%	0%

Zdroj: vlastní zpracování



### 4.3 Vyhodnocení výzkumu

Zvolené téma bylo zpracováno na základě výsledků dotazníkového šetření. Dotazník určený všem zaměstnancům pražské pobočky byl podpořen rozhovory s vedoucími pracovníky dvou oddělení, které měly za cíl zjistit především způsoby a podmínky hodnocení podřízených. Z celkového počtu 80 dotazníků rozdaných ve společnosti byla návratnost 68,75 %, což čítá 55 dotazníků. Výsledky některých otázek nejsou znázorněny graficky, ale jejich vyhodnocení je zahrnuto dle tematických částí v podkapitolách průzkumu, které náležitě grafy obsahují.

Cílem bylo zmapovat postoje respondentů nejen v celé organizaci, ale také v jednotlivém oddělení, odhalit projevy firemní kultury a na základě toho posoudit, jak moc firemní kultura v organizaci ovlivňuje práci a motivaci zaměstnanců.

#### 4.3.1 Firemní hodnoty

Po analýze charakteristiky respondentů následovaly otázky, které byly cíleny na hodnoty organizace. Tedy na hodnotách UOL a jejich pochopení zaměstnanci firmy. Respondenti měli možnost si vybrat ze čtyř odpovědí pomocí míry souhlasu s těmito nastolenými hodnotami. Williams (2013) ve své publikaci uvádí, že vlastní firemní hodnoty jsou zvnitřněné a velmi široké, proto je důležitá míra shody osobních a firemních hodnot, které jsou důležitým aspektem pro fungující firemní kulturu.

V rámci dotazníkového šetření byly dány na výběr možnosti jaké hodnoty v UOL působí. Dle tabulky níže dotazovaní jednoznačně označovali odpovědi „ano“ či „spíše ano“ u hodnot „vhodné pracovní prostředí“ a „orientace na zákazníka“, na druhém místě „dobré vztahy na pracovišti“ (95%), 86 % respondentů zvolila tyto možnosti u hodnoty „vysoká kvalita práce“ a nejméně s 83 % „týmový duch“. Z odpovědi respondentů je patrné, že se hodnoty v organizaci prosazují. Pouze jeden člověk ze všech neodpověděl na otázku.

Tabulka 6: Hodnoty prosazované ve společnosti

Hodnoty	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevyplněno
Dobré vztahy na pracovišti	57%	38%	5%	0%	0%
Vhodné pracovní prostředí	67%	33%	0%	0%	0%
Vysoká kvalita práce	31%	55%	14%	0%	0%
Orientace na zákazníka	67%	33%	0%	0%	0%
Týmový duch	38%	46%	14%	0%	2%

**Tabulka 7: Průměr bodového hodnocení hodnot**

Možnosti	Průměr bodového hodnocení
Dobré vztahy na pracovišti	3,24
Vhodné pracovní prostředí	3,67
Vysoká kvalita práce	3,31
Orientace na zákazníka	3,67
Týmový duch	3,18

Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce jsem použila metodu bodového hodnocení. Pokud respondent zvolil odpověď „ano“ připsala jsem 4 body, „spíše ano“ 3 body, „spíše ne“ 2 body a „ne“ 1 bod. Jak lze vidět z tabulky č. 7 odpovědi se nacházejí v průměru mezi „ano“ a „spíše ano“. Jak již bylo uvedeno výše, nejvíce se respondenti ztotožňují s hodnotami vhodného pracovního prostředí a orientací na zákazníka.

#### **Kanceláře budovy, pracovní prostředí, atmosféra a vztahy na pracovišti**

Následující podkapitola se bude zaměřovat na dotazníkové otázky č. 7-11 zabývající se pracovním prostředím, vztahy a atmosférou na pracovišti. Podrobné uspořádání prostředí je popsáno v kapitole 4.1.2.

Na otázku č. 7 - *zda-li je ve společnosti dobrá pracovní atmosféra* se vyjádřilo 98% respondentů kladně, zvolili tedy „ano“ či „spíše ano“, pouze 2 % respondentů odpovědělo „spíše ne“. Dle mého názoru je v současné době organizace pracovních míst vyhovující. Pouze ředitelka společnosti má svou vlastní kancelář. Většina zaměstnanců svou práci vykonává v otevřeném prostoru (open space), který je rozdělen na úseky, dle jednotlivých oddělení. (viz. Příloha č. 1)

Vztahy s nadřízenými i spolupracovníky velmi ovlivňují atmosféru na pracovišti. Mají vliv na to, jak se jednotlivec v prostředí cítí, co jej motivuje a jak efektivně plní své pracovní úkoly. Výsledky týkající se dobré atmosféry v pracovním kolektivu (otázka č. 8) jsou velmi kladné, 55 % respondentů odpovědělo, že „ano“, dalších 40 % „spíše ano“. Pouhých 5 % respondentů uvedlo odpovědi záporné, tedy „spíše ne“. Z toho vyplývá, že atmosféra panující v pracovním kolektivu na jednotlivém oddělení jsou pozitivní, dle tabulky níže ve většině převládá jednoznačná odpověď ano. V každé organizaci by měla být motivace k vytváření dlouhodobých dobrých vztahů na pracovišti.

**Tabulka 8: Pozitivní pracovní atmosféra panující na oddělení**

Možnosti/oddělení	zpracování dokladů	účetní	mzdové	office a daňové zásilky	technické
<b>Ano</b>	47 %	60 %	67 %	50 %	83 %
<b>Spíše ano</b>	42 %	40 %	33 %	50 %	17 %
<b>Spíše ne</b>	11 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Ne</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 9 Dochází mezi zaměstnanci ve Vašem pracovišti ke konfliktům?****Tabulka 9: Konflikty na pracovišti**

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<b>Ano</b>	1	2 %
<b>Spíše ano</b>	3	5 %
<b>Spíše ne</b>	24	43 %
<b>Ne</b>	27	50 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k přátelské atmosféře 50 % respondentů uvedlo, že ke konfliktům nedochází. 43 % respondentů odpovědělo „spíše ne“, a poté malé procento 5 % „spíše ano“ a 2 % „ano“. Pouze jeden člověk se domnívá, že ke konfliktům dochází a 3 respondenti uvedli možnost „spíše ano“. Na základě uvedeného hodnocení mohu konstatovat, že ke konfliktům na pracovišti dochází pouze ve výjimečných případech. Jedná se o respondenty z oddělení dokladů a jednoho z technického oddělení. Zbytečné konflikty mohou mít v konečné fázi dopad na výkony těchto zaměstnanců.

## Otázka č. 10 Ovlivňuje Vás atmosféra pracovního prostředí ve výkonu práce?

Tabulka 10: Vliv atmosféry na výkon práce

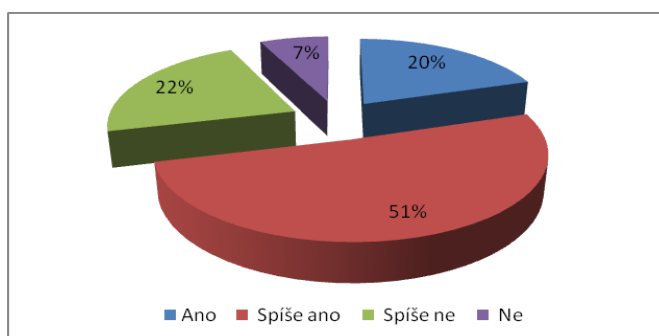
Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	30	55 %
Spíše ano	17	31 %
Spíše ne	5	9 %
Ne	3	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na následující otázku respondenti odpověděli opět kladně. Z 55 % je ovlivňuje pracovní prostředí a 31 % respondentů odpovědělo, že spíše ano. Jelikož v odpovědích výše odpovídali také kladně, měl by být jejich výkon a motivace k práci kladný. Zbylých 15 % respondentů to nijak neovlivňuje.

V rámci toho je důležitá úroveň komunikace v celé společnosti, 71 % respondentů odpovědělo „ano“ či „spíše ano“, 29 % uvedlo „ne“ či „spíše ne“. U komunikace je důležité vybrat správné komunikační prostředky mezi zaměstnanci a okolím. Zaměstnanci mezi sebou preferují interní chat nebo e-maily, pochopitelně je to nejrychlejší způsob. Z grafu níže vyplývá, že komunikace v organizaci je podle hodnocení zaměstnanců na dobré úrovni. V případech, kdy část respondentů považuje komunikaci za problémovou, je nezbytné se zaměřit na její zlepšení.

Graf 7: Myslíte si, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni?



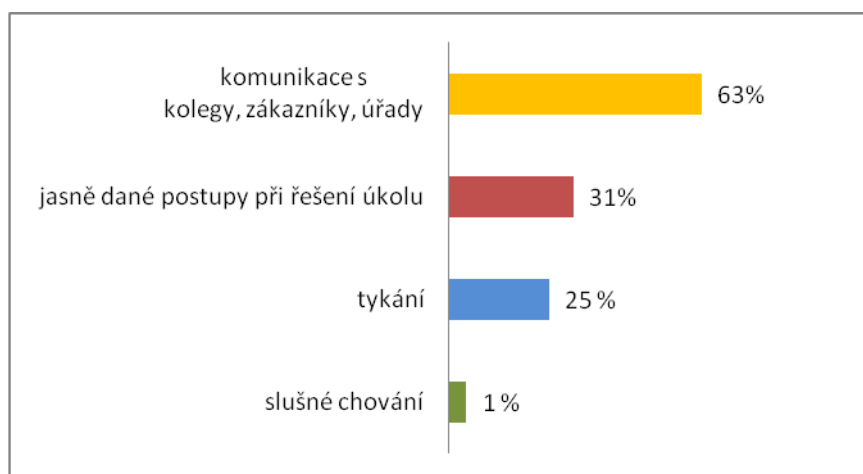
Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.2 Firemní normy

Jak již bylo zmíněno v literární rešerši, normy chování jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které se jako celek uznávají uvnitř organizace. Zpravidla se jedná o pracovní činnosti či komunikace. Normy regulují chování pracovníků v organizaci a zajišťují předvídatelné pracovní prostředí.

V dotazníkovém šetření se k této podkapitole vztahují otázky č. 15 – 19. V každé organizaci existují nějaká nepsaná pravidla, podle kterých se zaměstnanci řídí. Na otázku č. 15 „Existují v UOL nějaké normy?“ 86 % respondentů odpovědělo kladně, dalších 10 % respondentů si myslí, že spíše ne a 4 % respondentů vůbec nevědělo. V grafu níže jsou různé odpovědi respondentů na otevřenou otázku ohledně norem v UOL. Na tuto otázku (otázka č. 21) odpovědělo pouhých 21 respondentů.

**Graf 8: Nejčastější odpovědi ohledně norem**



Zdroj: vlastní zpracování

Po dobu působení v organizaci bylo dostatek času vyzorovat nepsaná pravidla a normy chování jednotlivých zaměstnanců v UOL. Dle grafu č. 8 si nejvíce (63 %) respondenti vzpomněli na to, jak mají komunikovat s kolegy, zákazníky a úřady. Komunikace zaměstnanců mezi sebou je nejčastěji nastavena pomocí interního chatu. Jestliže má zaměstnanec potřebu řešit vyskytující se problém, ozve se svému nadřízenému nebo spolupracovníkovi prostřednictvím chatu. Tento způsob komunikace je nastaven i v případě, že chce řešit problém osobně. Prostřednictvím interního chatu se nejdříve zeptá, zda se za dotyčným může dostavit. Může nastat situace, kdy dotyčný není přítomen nebo má jinou důležitou práci. Komunikovat se zákazníky a úřady mohou všichni

zaměstnanci kromě asistentů účetních. Ti komunikují v rámci konkrétního problému s odpovědným účetním, předchází se zbytečnému zmatku vůči klientu UOL, jelikož si pamatují pouze jména své přidělené účetní, hlavní účetní a ředitelky Jany. S tím souvisí i normy upravující jasně dané postupy při řešení úkolu (31 %). Také tykání (25 %) patří mezi jedno z nepsaných pravidel, která se uvnitř organizace dodržují. Ať už je to mezi nadřízenými a jejich podřízenými, spolupracovníky či nově nastupujícímu zaměstnanci do firmy. V neposlední řadě se objevila u tří respondentů odpověď pokorného a slušného chování na pracovišti.

**Tabulka 11: Co si myslíte o normách?**

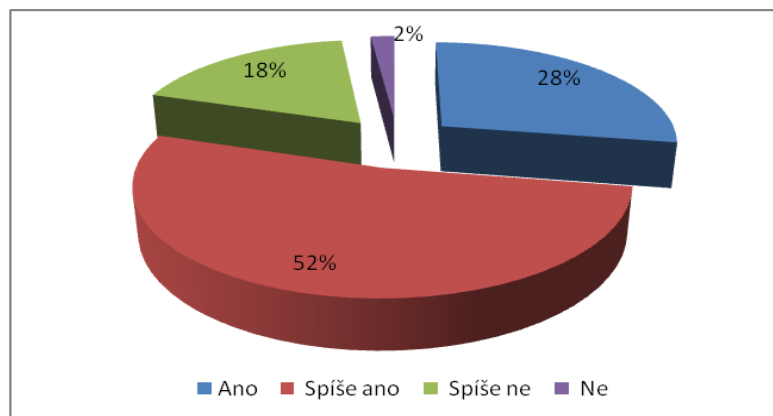
17 Co si myslíte o normách?					
<b>Usnadňují komunikaci</b>	<b>51%</b>	38%	7%	2%	2%
<b>Zlepšují vztahy s kolegy</b>	32%	<b>57%</b>	7%	2%	2%
<b>Zlepšují jednání se zákazníky</b>	<b>43%</b>	38%	10%	7%	2%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 11 se respondenti mohli vyjádřit, jak moc se s normami ztotožňují. U všech možností se více jak 80 % respondentů s nabízenými možnostmi shodují. Zda usnadňují komunikaci, odpovědělo 89 % respondentů kladně, zlepšení vztahů s kolegy potvrzuje 89 % (50 respondentů). V obou případech záporně odpovědělo pět respondentů a jeden člověk nezvolil žádnou odpověď. Ohledně funkce normy sloužící ke zlepšení jednání se zákazníky, odpovědělo 81 % respondentů kladně, 17 % odpovědí je záporných a opět jeden člověk na otázku neodpověděl.

Dalšími otázkami se zjišťoval dopad norem na výkon či usnadnění práce jednotlivým zaměstnanců. V grafu níže jsou zvolené odpovědi respondentů.

**Graf 9: Rozvíjí moje možnosti a umožňují mi podávat lepší výkon**



Zdroj: vlastní zpracování

Z 28 % respondenti zvolili odpověď „ano“, nejvíce však bylo zvoleno „spíše ano“ z 52 %. Záporně odpovědělo 20% respondentů. Je tedy patrné, že normy ovlivňují výkon a práci zaměstnance. Napomáhá to pracovníky rozvíjet a usnadnit jim tak práci ve všech případech.

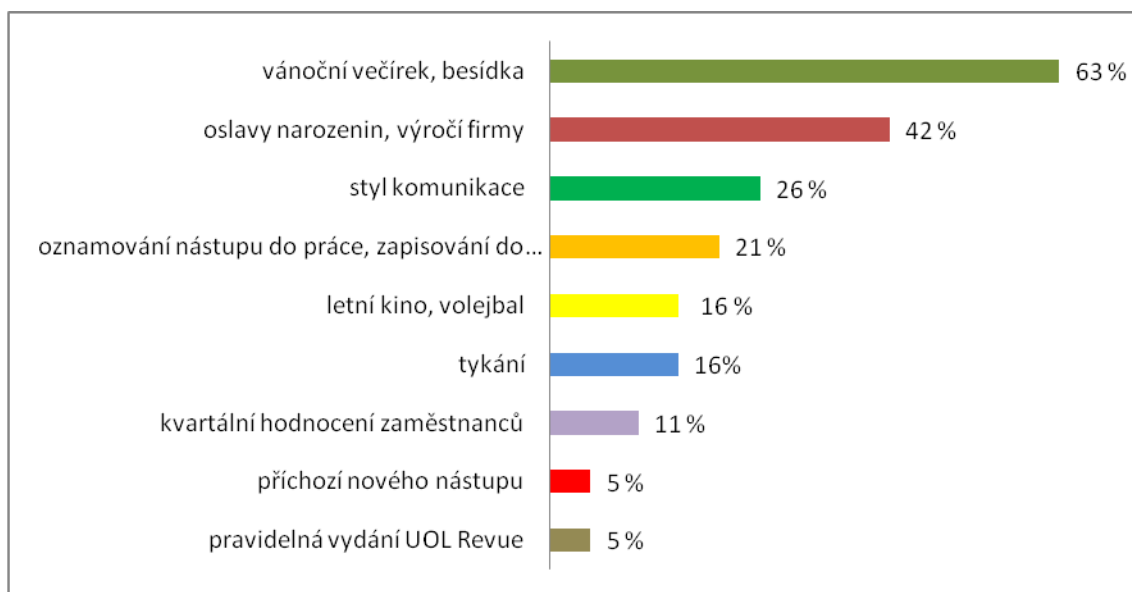
### **4.3.3 Firemní rituály**

Pro firemní kultury jsou typické určité aktivity, zvyky a rituály, které jsou tradičně využívány. V této kapitole budou rozebrány otázky č. 20-23 o firemních zvyklostech a rituálech nastavené uvnitř pracovního prostředí UOL. Na otázku č. 20 - *zda existují v UOL nějaké firemní zvyklosti* odpovědělo 88 % respondentů kladně, z toho 64 % zvolilo odpověď „ano“ a 24 % „spíše ano“. 10 % zaměstnanců zaškrtnulo odpověď „spíše ne“ a pouhými 2 % byla zvolena odpověď „ne“.

Jak již bylo zmíněno, UOL má svůj vlastní softwarový systém, ve kterém zaměstnanci pracují. Má ale také spoustu svých vnitřních rituálů, které se postupem času stávají stále více důležitými při formování firemní kultury. Rituály provází zaměstnance celým dnem a týkají se například oslovování. Jak již bylo zmíněno v textu výše, je zvykem, že si zaměstnanci tykají, ať už se jedná o podřízeného s nadřízeným či jednatelkou společnosti. Neformální oslovování napomáhá vytvářet přátelskou a uvolněnou atmosféru. Jedním z nich je zdvořilý a hlasitý pozdrav mezi přicházejícími kolegy do pracovních prostorů. Každá denní rutina má v pracovním prostředí svá specifika, hlavně díky dlouholetému společnému soužití všech zaměstnanců. Nejlépe si toho všimají nově přicházející uchazeči v této firmě, kde se učí i společné etiketě. S tím souvisí rituál představení nového zaměstnance, kterému jsou představena všechna jednotlivá oddělení, následně si s každým zaměstnancem potřese rukou.

V dotazníkovém šetření bylo otevřenou otázkou č. 21 zjišťováno,  *které aktivity a zvyky jsou v UOL typické*, na tuto otázku odpovědělo 55 % ze všech respondentů. Jejich nejčastější odpovědi jsou znázorněny v grafu č. 10.

**Graf 10: Odpovědi respondentů na zvyky a rituály v UOL**



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce si respondenti vzpomněli na konání vánoční besídky (63%). Večírek se koná pro zaměstnance nejen z pražské pobočky, ale i z těch ostatních. Kde je mimo jiné tradicí soutěžit mezi jednotlivými týmy ve hře „šanonová štafeta“. Dále je zvykem, že každý zaměstnanec, upeče nebo přinese pohoštění při příležitosti oslav svých narozenin. Vedle vánočního večírku a oslav jsou během roku pořádány i kulturní akce, volejbal či masáže v prostorách kanceláře. Co se týče odpovědi ohledně oznamování nástupu do práce či zapisování do kalendáře, zvolilo tuto odpověď 21 % respondentů, kteří jsou z oddělení zpracování dokladů. Jedná se o způsob, jakým si určí směny, jelikož mají pružnou pracovní dobu. Zapisují se do sdíleného kalendáře, kde si mimo jiné zamlouvají příslušné počítače, tak aby měli své místo rezervované. Je to prospěšné i vedoucímu pracovníkovi na oddělení zpracování dokladů, protože přesně ví, kolik brigádníků přijde a může tak počítat s jeho přítomností.

Na otázku č. 22, *zda podle těchto rituálů zaměstnanci jednají*, odpovědělo 46% respondentů „spíše ano“, 32 % „ano“ a po 11 % „spíše ne“, „ne“. Tím, že více jak 80% zaměstnanců tyto rituály a zvyklosti přijímají a podle nich i jednají, zpříjemňují si tím svou práci.



**Tabulka 12: V případě, že se rituály týkají přímo Vašeho jednání, jednáte podle nich?**

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<b>Ano</b>	18	32 %
<b>Spíše ano</b>	25	46 %
<b>Spíše ne</b>	6	11 %
<b>Ne</b>	6	11 %

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.4 Symboly

Jedním z nejdůležitějších firemních symbolů představuje logo společnosti. Na obrázku níže je patrné, že se jedná o výrazné, jednoduché písmo. Netradičním prvkem je oranžová čára vyjadřující pomlčku.

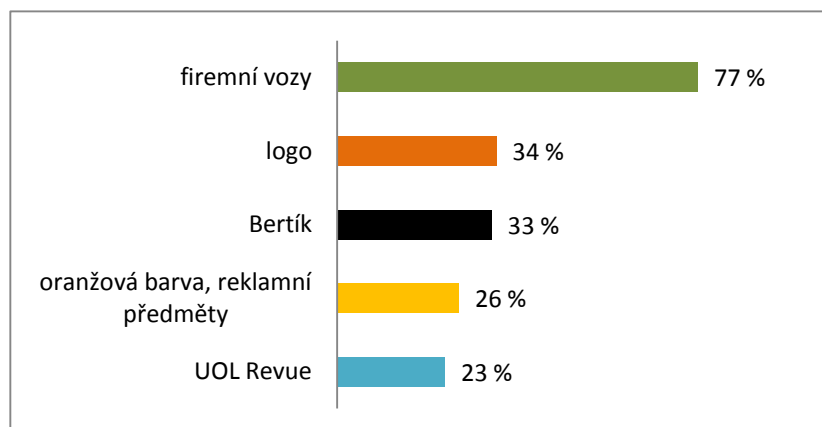
**Obrázek 1: Logo společnosti**



Zdroj: uol.cz

Na otevřenou otázku, zda jsou v organizaci nějaké symboly, zodpovědělo 83% respondentů. V následujícím grafu jsou nejčastější odpovědi a jejich procentuální hodnocení.

**Graf 11: Odpovědi respondentů ohledně symbolů v UOL**



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z uvedených odpovědí patrné, nejvíce si respondenti pod pojmem symbol UOL představují firemní vozy „smarty“. Jedná se o vozy, které jsou k dispozici především kurýrům. Ti každý den mají daný okruh klientů, odkud sváží doklady přímo z kanceláří. Jsou specifické nejen firemními polepy, ale také označením SPZ dle příslušných poboček. (viz obrázek č. 2)

**Obrázek 2: Firemní vozy s polepy**



Zdroj: uol.cz

Dalším stěžejním symbolem je logo společnosti, které je výrazné a nápadité. 33 % respondentů si vzpomnělo na firemního psa Berta, jedná se o psa jednatelky společnosti, který většinu času přebývá u recepcce, kde vítá hosty. Již od začátku působení organizace je jejím „maskotem“. Co se týká oranžové barvy, která se s organizací propojena napsalo tuto možnost 26 % respondentů. Nakonec se 23 % respondentů shodlo na UOL Revue,

pravidelným čtvrtletním magazínem UOL, kde jsou rubriky, které jsou prospěšné jak pro klienty, tak i pro zaměstnance, dozví se spoustu nových informací z účetní a daňové legislativy, novinky v oblasti zdokonalování systému, tak aby jeho obsluha byla pro klienty co nejjednodušší.

#### **4.3.5 Pracovní motivace zaměstnance**

V následující kapitole se propojují otázky firemní kultury s jejím vlivem na motivovanost. Sada otázek byla směřována k tomu, jak jsou zaměstnanci podporováni ze strany UOL k vykonávání jejich práce, a zdali se jim za to dostává spravedlivé odměny. Spokojenost zaměstnanců je důležitým faktorem, který ovlivňuje jejich aktivitu, výkonnost, a to jak se v práci cítí. Z analýzy rozhovorů s vedoucími pracovníky byla získána data o podrobných podmínkách způsobu hodnocení zaměstnanců a systému odměňování.

#### **Hodnocení, odměny, benefity a uznání**

Hodnocení zaměstnance je důležitý prvek nejen pro zaměstnance samotného, ale také pro zaměstnavatele. Otázky se v této části týkají systému hodnocení a odměňování a byla zvolena kombinace uzavřených a otevřených otázek, aby měli respondenti prostor pro vyjádření svých konkrétních názorů v souvislosti s motivačními prvky.

Hodnocení zaměstnance provádí jednou za kvartál vedoucí pracovníci. Je to vždy k 25. dni po skončení čtvrtletí. Na účetním oddělení probíhá formou hodnotících pohovorů, kde se sejde hlavní účetní s konkrétním podřízeným pracovníkem, se kterým zhodnotí uplynulé čtvrtletí, podobně to platí i na oddělení zpracování dokladů (R2).

*R1: „kvartální hodnocení, který se uděluje na základě různých sekcí a to se hodnotí podle toho, jak se komunikuje s klientem, jestli jsou klienti spokojení. Dále kolik má vypracovaných účetních položek za daný kvartál a jestli vedoucí pracovník je víceméně spokojen s odvedenou prací a jestli ten účetní nedělá práci nad rámec, co ani nemusí. Sekce jsou rozděleny do několika sektorů, a když ten sektor má ten účetní největší, tak je to taková topka v našem hodnocení. Ideálem je, aby ten účetní měl průměr“*

Na otázku, zda je tento způsob hodnocení spravedlivý, respondenti z účetního oddělení odpověděli z 56 %, že spíše ne. 13% zaměstnanců odpovědělo, že ne a zbylých 31 % se vyjádřilo kladně.

*R2: „... je zde kvartální hodnocení, kdy zaměstnanec může za uplynulé čtvrtletí být hodnocen a to se mu pak propojí měsíční odměnou navíc ke mzdě. Toto hodnocení se u nás odvíjí z tabulky, kdy chceme, aby všichni naši asistenti byli v průměru hodnocení a to 2B – plní pravidelně docházku, má pro-aktivní přístup k práci, je samostatný, rychlý a zodpovědný. Znamená to každý měsíc navíc ke mzdě + 1000 Kč. Poté se to odvíjí dle hodnotící tabulky +- 250 Kč.“*

Zajímavé jsou výsledky otázky č. 30: *Máte dojem, že plníte své úkoly nad rámec svých pracovních povinností?*

**Tabulka 13: Máte dojem, že plníte svou práci nad rámec svých povinností?**

Možnosti	Oddělení zpracování dokladů	Účetní oddělení
<b>Ano</b>	5,26 %	<b>80%</b>
<b>Spíše ano</b>	26,32 %	0%
<b>Spíše ne</b>	<b>36,84 %</b>	0%
<b>Ne</b>	31,58 %	20%

Zdroj: vlastní zpracování

Zde se liší odpovědi zaměstnanců na oddělení zpracování dokladů, kteří na otázku, odpověděli z 36,84 % „spíše ne“ a 31,58 %, že „ne“. Jedná se většinou o studenty na brigádě, kteří nemají jednotlivé úkoly, které musí splnit. Jejich hlavní náplní práce je zadávat účetní doklady do systému a připravit podklady pro účetní, jednotlivci zde nemají odpovědnost za jednotlivé klienty. Jejich jedinou povinností je splnit počet odpracovaných hodin za měsíc. Mezi účetními, kteří pracují na hlavní pracovní poměr, jsou odpovědi jednoznačné. Převažující většina je přesvědčena, že plní svoji práci nad rámec svých povinností. S tím souvisí i následující otázka č. 31 - *Pokud ano, jste za to dostatečně odměněni/a?* Účetní se shodují na tom, že za to nejsou řádně ohodnoceni. To vysvětluje i práce přesčas, za kterou nejsou účetní pracovníci odměněni.

Jejich základní mzda se skládá z:

- fixní mzdy
- odměny na základě bodů v interním systému
- benefity – stravenky, multisport karta, příspěvky na kulturu

Oddělení zpracování dokladů téměř žádné povinnosti nad rámec nemají, tudíž se ani nepociťují nedostatečné odměňování za práci. 42 % respondentů z oddělení dokladů na tuto otázku neodpověděla.

**Tabulka 14: Jste dostatečně odměněn/a za práci navíc?**

Možnosti	Oddělení zpracování dokladů	Účetní oddělení
<b>Ano</b>	5 %	0%
<b>Spíše ano</b>	5 %	20%
<b>Spíše ne</b>	<b>32 %</b>	0%
<b>Ne</b>	16 %	<b>80%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Systém hodnocení je ve společnosti UOL nastaven na každém oddělení jinak, jelikož se liší v povaze vykonávané práce a úkolech. Na oddělení zpracování dokladů záleží primárně na odpracovaných hodinách asistenta účetního, poté se hodnotí, jak rychle pracuje, jestli komunikuje s vedoucími pracovníky nebo účetními při konkrétních úkolech, zda dodržuje docházku a pravidla. Hodnocení a zpětná vazba se pracovníkům předává e-mailem. Respondentům z oddělení zpracování dokladů tento způsob hodnocení z 58 % spíše nevyhovuje, 32 % respondentů odpovědělo „spíše ano“ a 10 % „ne“. Pravděpodobně je to z toho důvodu, že se jim zpětné vazby dostává pouze jednou za tři měsíce a v e-mailové podobě, kde je prostor k diskusi minimální. (viz. Příloha č. 2)

U účetních existují dva typy hodnocení. V první řadě si účetní může sám vydělat na zaúčtovaných položkách, za které obdrží body k hodnocení. Poté je kvartální hodnocení, které je v kompetenci hlavního účetního/vedoucího pracovníka na účetním oddělení. Jsou prováděny na základě jediné metody – řízení podle cílů. Respondenti opět s tímto systémem hodnocení spíše nesouhlasí ze 73 %, 22 % pracovníků odpovědělo „spíše ano“ a 5 % „ano“.

R1: „Hodnocení se tvoří na základě zaúčtovaných položek, které jsou rozděleny do několika kategorií a plus to jsou úkoly za zpracovaný DPH, kontrolní a souhrnné hlášení, reporty, atd.“

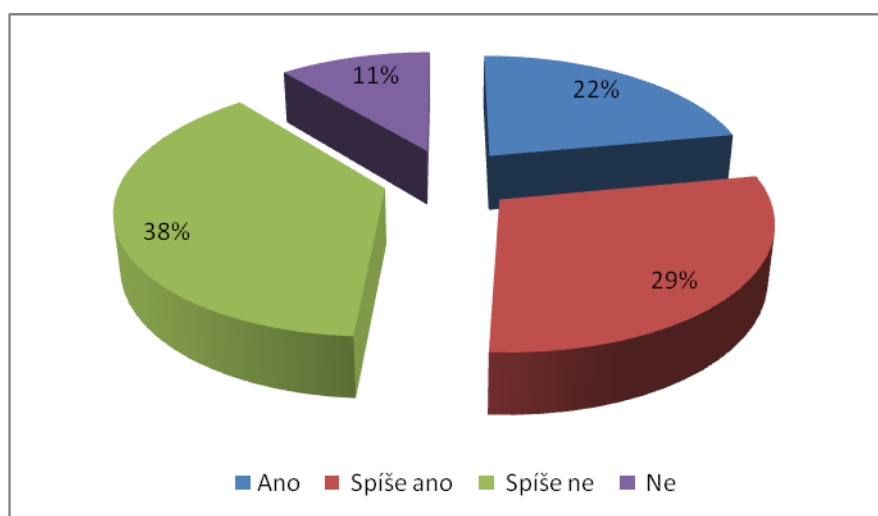
Tématem další otázky byla spokojenost se mzdou za odvedenou práci. Více jak polovina respondentů vyslovila 51 %. „Spíše ne“ odpovědělo 38 % respondentů a 11 % zvolilo možnost „ne“. Nejvíce nespokojeni byli respondenti z účetního oddělení 8 zaměstnanců (80 %), a oddělení zpracování dokladů 14 zaměstnanců (63 %). Tato průměrná spokojenost se odvíjí od pocitu nespravedlnosti v odměňování za odvedenou práci, která byla uvedena výše v textu.

**Tabulka 15: Spokojenost se mzdou za odvedenou práci**

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<b>Ano</b>	12	22 %
<b>Spíše ano</b>	16	29 %
<b>Spíše ne</b>	21	38 %
<b>Ne</b>	6	11 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 12: Spokojenost se mzdou za odvedenou práci**



Zdroj: vlastní zpracování

Firemní benefity jsou jedním z nástrojů, jak motivovat zaměstnance, aby maximálně vykonávali svou práci a aby byli spokojeni v práci. Pomáhají udržovat dobrou pracovní morálku a kázeň zaměstnanců. Výhody a odměny neslouží jenom k udržení současných kvalitních zaměstnanců, ale také získání těch nových. Co se týče pracovní doby zaměstnanců, je celkově 79 % respondentů spokojena, dalších 17 % respondentů odpovědělo „spíše ano“ a pouze 4 % odpověděla záporně. Pevná pracovní

doba v UOL pro zaměstnance je od 8:00 do 16:30, včetně půl hodinové pauzy na oběd a dalšími přestávkami dle denního řádu.

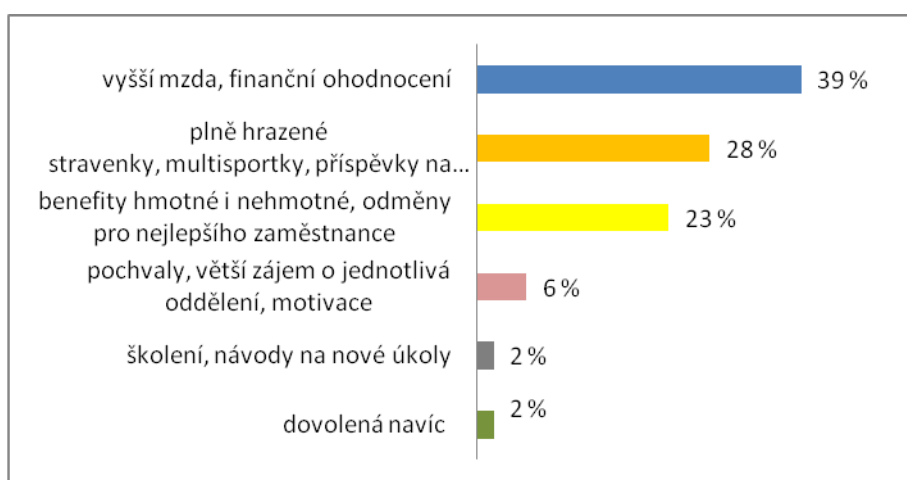
R1: „*U part-time pracovníků je to trošku lepší, protože ti mají jako benefit už tu pracovní dobu, kterou si můžou určovat, jak chtějí. Je tam možnost home office, takže není problém si vzít práci domů a pracovat z domova, někde ve škole.....*“

Asistenti účetních si mohou libovolně zvolit pracovní dobu dle svých časových možností, ale měsíčně musí splnit minimálně 60 odpracovaných hodin. S tím souvisí i zvýšená snaha motivovat účast v práci během období zkouškového, kdy nemají příliš prostor a časové možnosti chodit do práce, a proto vedoucí oddělení zpracování dokladů nabízí v toto období svým podřízeným finanční odměny.

R2: „*...v období zkouškového, kdy studenti moc nechodí do práce a mají tendenci nesplnit požadovaných minimum hodin, vymýšlím a nabízím nějaké motivační prostředky. Většinou se jedná o proplacení kulturních nebo rekreačních činností v určité částce, jako jsou lístky do kina, divadla, vstupenky do bazénu atd.*“

Na základě výsledků dotazníkového šetření je níže sestaven pruhový graf, který znázorňuje nejčastější odpovědi respondentů na otevřenou otázku č. 40: *Jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele Vám chybí?* Na otevřenou otázku odpovědělo pouze 43 % respondentů, předpokládá se, že zbylých 57 % respondentů je spokojeno a žádné motivační prostředky jim nechybí.

**Graf 13: Jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele Vám chybí?**



Zdroj: vlastní zpracování

UOL svým zaměstnancům poskytuje finanční příspěvek na jídlo ve formě stravenek, které jsou ovšem proplaceny pouze z 50 %. Příspěvky na kulturní akce a možnost registrování multisport karty, která není hrazena zaměstnavatelem, plná částka je sražena přímo ze mzdy zaměstnanců. Respondentům z 28 % chybí právě jejich plná úhrada či příspěvek na životní pojištění. Nejvíce by zaměstnanci chtěli vyšší finanční ohodnocení za odvedenou práci, to uvedlo 39 % Respondenti si z 23 % přáli také rozšíření možností firemních benefitů, odměny pro nejlepšího zaměstnance či ohodnocení i v nepeněžitě formě. Dále z 6 % uvedli respondenti vyšší zájem o oddělení, pochvaly a motivace a jeden člověk uvedl, že je nespokojen délkou dovolené, která je v UOL 25 dní na rok. Pouze jeden člověk by chtěl školení a kurzy, v této oblasti má organizace velký potenciál a mohla by tak svým zaměstnancům nabízet více školení a kurzy pro jejich další rozvoj a vzdělávání.

V některých společnostech bývá zaměstnancům nabízen služební automobil, který má v UOL k dispozici pouze pár zaměstnanců. Ve většině případů je navíc směřív využívat pouze k pracovním účelům. Společnost nemá zavedený žádný systém zaměstnaneckých výhod. (např. Cafeteria).

### Vztahy, názory a postoje zaměstnanců

Názory a postoje zaměstnanců mohou být pro organizaci prospěšné, mohou tak být zdrojem nových nápadů a myšlenek a napomoci se tak organizaci vyvíjet. Nejen proto je důležitá komunikace v rámci celého UOL, ale také mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, kteří se svými zkušenostmi mohou být pro organizaci přínosem.

Na otevřenou otázku č. 27, *zda v organizaci existuje někdo, kdo je pro zaměstnance vzorem*, odpovědělo pouze 14 respondentů ano, tj. 26 % všech dotazovaných. 8 (14 %) z nich napsalo, že nikdo a 33 (60 %) respondentů nic nevyplnilo. Předpokládá se, že nikoho v organizaci za vzor nepovažují.

**Tabulka 16: Vzor ve společnosti**

Má vzor/oddělení	zpracování dokladů	účetní	mzdové	office a zásilky	daňové	technické
<b>Ano</b>	16 %	60 %	17 %	0 %	50 %	17 %
<b>Ne</b>	84 %	40 %	83 %	100 %	50 %	83 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků z tabulky výše je procentuální vyjádření respondentů jednotlivých oddělení. Na oddělení zpracování dokladů, mzdovém a technickém oddělení



jsou odpovědi respondentů podobné. Jedná se vždy o výsledky 16-17 %, kdy většina z nich nikoho z firemního prostředí nepovažují za vzor. Oddělení office a zásilky také nikoho nezvolili. Když se snažili popsat vlastnosti svého názoru 60 % respondentů z účetního oddělení, objevilo se dvakrát jméno bývalého kolegy. Pro popis vzoru použili respondenti slova jako pracovitý, pečlivý, dochvilný a to, že má především vždy vše v pořádku a včas. Zaznělo i jméno ředitelky společnosti, tu respondent popisoval jako cílevědomého, empatického, vyváženého člověka, který dokáže vždy bez mihnutí oka rozhodnout a jednat objektivně.

Další otázky se týkaly možnosti osobnostního a kariérního růstu v organizaci. Zde se celkové odpovědi obou otázek ve většině případů shodují, více v tabulkách níže.

**Tabulka 17: Spokojenost s možností osobního růstu**

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<b>Ano</b>	16	29 %
<b>Spíše ano</b>	21	38 %
<b>Spíše ne</b>	15	27 %
<b>Ne</b>	3	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 18: Spokojenost s možností kariérního růstu**

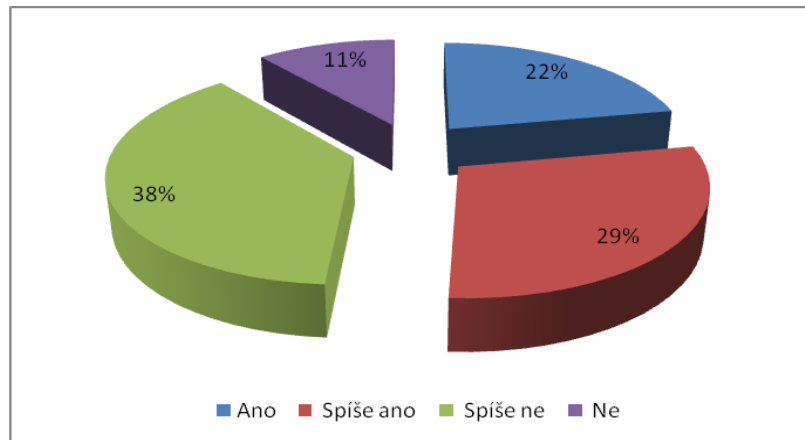
Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<b>Ano</b>	16	29 %
<b>Spíše ano</b>	21	38 %
<b>Spíše ne</b>	17	31 %
<b>Ne</b>	1	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým faktorem je vědomí, zda mají zaměstnanci možnosti osobního či kariérního růstu. Z tabulek č. 17 a 18 je patrné, že se respondenti shodli na kladné možnosti odpovědi. Celkem 37 (67 %) z nich se domnívají, že v UOL mají možnost jak osobního tak i kariérové růstu. Zajímavé jsou výsledky respondentů z účetního oddělení, kteří zvolili z 60 % odpověď „spíše ne“ v obou případech možnosti růstu.

Ohledně toho, zda organizace klade dostatečný důraz na motivování svých zaměstnanců, jsou odpovědi velmi vyrovnané. Z 51% respondenti odpověděli kladně, zbylých 49 % vyslovilo zápornou odpověď. V grafu níže jsou výsledky jednotlivých možností.

**Graf 14: Myslíte si, že společnost klade dostatečný důraz na motivování zaměstnanců?**



Zdroj: vlastní zpracování

K otázce č. 43 – *zda je práce stresující*, většina respondentů – 71 % uvedla odpovědi „spíše ne,“ a nebo „ne“, 27 % dotazovaných respondentů uvedlo odpověď „ano“ či „spíše ano“. 2 % respondentů na tuto otázku neodpovědělo.

K otázce č. 44 „*Myslíte si, že má organizace vybudované kvalitní postavení na trhu?*“ 52 % respondentů odpovědělo „spíše ano“, 25 % dotazovaných zvolilo jednoznačně „ano“. Pouhých 23 % respondentů se neztotožňuje s otázkou tazatele. Výsledek hodnocení ukázal, že většina dotazovaných má pozitivní mínění ohledně vybudovaného kvalitního postavení společnosti na trhu práce.

Na poslední otázku č. 45 týkající se doporučení zaměstnání v UOL přátelům z dotazníkového šetření 74 % respondentů uvedlo kladné odpovědi „ano“ či „spíše ano“ a 26 % uvedlo odpověď „ne“ či „spíše ne“. Většina zaměstnanců by svým přátelům zaměstnání ve sledované organizaci doporučila. Lze konstatovat, že si UOL za léta svého působení na trhu práce vybuvovala důvěru ze strany svých zaměstnanců.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základně vlastní zkušenosti a pomocí dotazníkového šetření se měly potvrdit nebo vyvrátit předem stanovené předpoklady. Firemní kultura v UOL má spíše více pozitiv než negativ. Pro společnost jsou níže stanoveny návrhy na zlepšení firemní kultury a motivačních prostředků ke zlepšení výkonnosti práce v UOL v souladu s metodikou. Doporučení budou předloženo vedení s cílem do budoucna pozitivně ovlivnit fungování společnosti jako celku. Buďto návrhy vedení pověří dalším zkoumáním nebo odmítnou, je zcela na nich, zda těchto poznatků využijí.

### **Předpoklad č. 1**

*Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti.*

Dle teoretických poznatků Mikuláščík (1991) uvádí, že faktory vnějšího prostředí, ovlivňující motivaci pracovníka jsou zejména organizace, atmosféra na pracovišti a pracovní prostředí. První předpoklad je potvrzen, pracovní prostředí a atmosféra na pracovišti je ve firemním prostředí velmi pozitivní. Dobré pracovní prostředí posiluje motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu a k tomu přispívá i vhodné uspořádání kanceláří. Z dotazníkového šetření vyplývá, že na jednotlivých oddělení panuje dobrá spolupráce a pracovní vztahy jsou pozitivně utužovány. Práce ve společnosti vyžaduje velkou náročnost na soustředěnost a koncentraci, a pro silnou firemní kulturu je potřebný týmový duch, pro který je přátelská atmosféra dobrým základním kamenem. Pro ty, co označili atmosféru za přátelskou, má tato atmosféra pozitivní vliv na jejich práci. Právě 86 % všech respondentů, tedy 47 zaměstnanců odpověděla, že je atmosféra na pracovišti ovlivňuje při jejich pracovním výkonu.

### **Předpoklad č. 2**

*Zaměstnanci jsou spokojeni s odměnou za vykonanou práci.*

Ze statistického hlediska téměř polovina (49 %) nejsou nebo spíše nejsou spokojeni s výší své mzdy, zbývajících 51 % respondentů zodpovědělo kladně. Ze statistických dat uvedených v předchozím textu jsou tyto výsledky v rámci celé společnosti, ale například u zásadního oddělení (účetní) je ta nespokojenost většinová (80 %), proto se tento předpoklad zamítá. Domnívám se, že nespokojenost je způsobena prací přesčas na účetním oddělení a úkoly plněné nad rámec, která není zaměstnancům nahrazena. Pokud si je pracovník zcela jistý, že mu za vykonanou práci náleží vyšší ohodnocení, může dát

svoji nespokojenost najevo svému vedoucímu a požádat o zvýšení mzdy. Pokud k tomu nedojde, může být zaměstnavatel v domněnì, že je zaměstnanec se svou mzdou spokojen. Vzhledem k slabšímu postavení zaměstnance v rámci pracovního vztahu je však možné, že někteří z nich nebudou mít dostatečnou odvahu, jelikož mají obavy a strach – jedná se o citlivé téma pro obě strany.

Návrhem je přehodnotit mzdu účetních pracovníků a navýšit ji minimální možnou částkou či právě odměnění těchto přesčasů. Zaměstnancům bude tímto gestem projeven zájem o jejich udržení a podpoří oboustrannou loajálnost. Může se zlepšit také zkvalitněním zaměstnaneckých výhod nebo nabídnutím hodnotných benefitů.

### **Předpoklad č. 3**

*Zaměstnanci jsou spokojeni s motivováním k pracovnímu výkonu v rámci nynějšího systému odměňování.*

Předpoklad č. 3 je zamítnut, v oblasti systému odměňování a motivování zaměstnanců byly v průzkumu zjištěny zásadní nedostatky. 49 % respondentů se domnívá, že společnost nedostatečně klade důraz na motivování zaměstnanců, zbylých 51 % respondentů odpovědělo kladně. Výsledek odpovědí lze odůvodnit tím, že společnost své zaměstnance orientuje spíše na vnější motivaci, a to zejména na ohodnocení prostřednictvím finanční odměny, která je tím nevyžadovanějším způsobem motivování. Občas však pracovníkům chybí vnitřní motivace, což se projevuje rutinní plnění pracovní role a neobohacující náplní práce. Poté dochází k nižší podpoře pracovníka k tomu, aby své síly směřoval k lepšímu výkonu.

Navrhuji úpravu systému odměňování na úrovni vnitropodnikové směrnice nebo na firemním intranetu s danými instrukcemi a informacemi, aby všichni zaměstnanci tyto podmínky měli kdykoliv k dispozici. Pracovníci totiž každou změnu v oblasti systému odměňování velmi vnímají. Čím více zaměstnaneckých výhod firma nabízí, tím více má šanci udržet si své zaměstnance, proto se může zaměřit na zlepšení a zkvalitnění systému odměňování co se týče zaměstnaneckých benefitů. Společnost svým zaměstnancům poskytuje registraci čerpání multisport karty a 50 % proplacení stravenek. Navíc dle odpovědí několika respondentů se k nim tyto odměny dostávají s velikým zpožděním. Jako námět k zamyšlení předkládám alespoň z části proplatit pracovníkům multisport kartu, plně hradit stravenky nebo v současnosti oblíbený tzv. „kafetéria systém“, kdy si zaměstnanec může sám vybrat, jaké zaměstnanecké výhody v rozsahu předem stanoveného rozpočtu,

si nechá společností proplatit. Společnost by měla na tuto oblast brát větší zřetel, jelikož touto skutečností souvisí celková výkonnost pracovníků.

Na základě rozboru strukturovaných rozhovorů lze konstatovat, že se společnost snaží ovlivňovat pracovní výkon svých zaměstnanců prostřednictvím kvartálního hodnocení. Pro pracovníky na nižší pozici – asistenty účetní, je tento systém nevyhovující (63 %), jelikož se jedná o hodnocení předáváno pouze formou e-mailu, a proto nemají moc prostoru k dotazům či připomínkám. Kvartální hodnocení je vnímáno zaměstnanci spíše jako rituál, nemá však dostatečnou motivační funkci k vyššímu výkonu. Navrhovaným doporučením je přehodnocení současného způsobu hodnocení, který pro zaměstnance není zcela uspokojivý. Systém hodnocení je příliš plochý a nemotivuje všechny pracovníky k lepšímu výkonu. Doporučuji lepší provázanost mezi systémem stanovení pracovních cílů, odměn nebo řešení konkrétních problémů. Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem účetního oddělení byl zjištěn jeden motivační prvek, který de facto funguje. Účetní jsou hodnoceni na základě zaúčtovaných položek, párování bankovních pohybů, komunikací s klienty, ale i se svými kolegy. Motivační pro ně je skutečnost, že dostávají body a mohou sledovat, kdo si nejlépe vede. Avšak tento způsob je motivující pouze pro stejných pět zaměstnanců umisťujících se pravidelně na předních pozicích, kde se výkonnost zvyšuje.

Zásadním negativním zjištěním je skutečnost, že zaměstnanci nejsou dostatečně stimulováni k lepšímu pracovnímu výkonu. Proto se navrhuje jiná forma motivačního programu, například i výběrem nejlepšího zaměstnance na jednotlivých oddělení. Vyhodnocení nejlepšího pracovníka by mělo být více motivační a měly by na to navazovat další aktivity – ať už se jedná o uznání a pochvaly, nebo by nadřízený měl zaměstnance motivovat k práci jasně zadaných úkolem, kterým je pro jedince výzvou. Do motivačního systému můžeme zahrnout i větší zájem o jednotlivá oddělení ze strany nadřízeného a do toho zahrnout i různé vzdělávací systémy. Společnost by si měla uvědomit, že investice, které budou poskytnuty ke zvyšování kvalifikace pracovníků, se jim vrátí zpět formou spokojeného a kvalitního zaměstnance, který bude sám dostatečně motivován plnit i cíle společnosti.

## 6 Závěr

V této diplomové práci je přibližné téma firemní kultury a motivace zaměstnanců. Hlavním cílem práce bylo zjistit, jaký vliv má význam firemní kultury na motivaci zaměstnanců a jejich pracovní výkon ve společnosti Účetnictví on-line. Dále zjistit informace týkající se pracovního prostředí, rituálů a zvyků, úroveň systému odměňování a hodnocení, nabídku zaměstnaneckých výhod a navrhnout změny v těchto oblastech.

Práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou představena teoretická východiska z oblasti firemní kultury, motivací v pracovním pojetí a následně vazby mezi těmito koncepty. Praktická část práce je věnována charakteristice společnosti UOL. Výzkum byl proveden na pražské pobočce této společnosti, ve které jsem působila po dobu dvou měsíců v rámci absolvování diplomové praxe. Při popisu a hodnocení firemní kultury jsem nejvíce vycházela z vlastních zkušeností na základě techniky pozorování a studia interních dokumentů. Z poznatků literární rešerše, byl vytvořen písemný dotazník zaměřený na otázky prvků firemní kultury a spokojenosti způsobu motivování a odměňování zaměstnanců, který byl podpořen dvěma strukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky. Pomocí výsledků z provedeného výzkumu byly zjištěny odpovědi na předem stanovené předpoklady.

Na základě praktické části bylo prokázáno, že dobrá firemní kultura slouží k tomu, aby byla firma schopna fungovat efektivně. Jak bylo zjištěno, v UOL je velmi silně fungující firemní kultura přijímána většinou zaměstnanců. To, že má podstatný vliv na firemní kulturu vedoucí osoba společnosti, potvrzuje Šigut (2004) ve své publikaci, každá organizace si tvoří kulturu, která je zosobňována svými manažery a pravidly. Firemní prostředí a atmosféra je dána především snahou vedení prosazovat týmového ducha. To dokazují data ohledně spokojenosti s atmosférou firemního prostředí, kdy se ukázalo, že jsou respondenti spokojeni ve velkém měřítku. Vztahy mezi pracovníky jsou vnímány jako přátelské a převažuje tu součinnost mezi nimi. Jednotlivé prvky firemní kultury mají různý vliv na spokojenost s některými aspekty motivace. Zaměstnanci oceňují zavedené zvyky a rituály, které vytváří silnou firemní kulturu a zpříjemňují práci a vztahy spolupracovníků. Nejvíce však oceňují pořádání vánoční besídky, způsob oslavování narozenin a pravidelné společné akce. Vedení se snaží určitým způsobem prosazovat firemní kulturu mimo jiné i tím, že zajišťuje určitý rituál nástupu pro nově přichozí zaměstnance do společnosti za účelem uvedení do firemní kultury.

Ukázalo se, že způsob odměňování má značný vliv na motivaci pracovníků. Ovšem tento vliv může motivaci pracovníků, jak navyšovat, tak i snižovat. Ve zkoumané společnosti se odhalilo několik problémů, jako jsou chybějící motivační prostředky a neuspokojivý stav v oblasti systému odměňování. Urban (2017) ve svém díle uvádí, že právě nespokojenost s nespravedlivým způsobem hodnocení vede ke snížení motivace jedince. Většina respondentů upřednostňuje finanční odměnu, ale chybí jim i způsoby nehmotné odměny, jako jsou pochvaly a uznání. Vedení společnosti se snaží ovlivňovat pracovní výkon svých zaměstnanců také prostřednictvím pravidelného, kvartálního hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Jsou zde stanoveny pracovní cíle zaměstnanců po konzultaci s nadřazeným pracovníkem, které jsou splnitelné a periodicky se opakující záležitosti. Pokud si zaměstnanec nenastaví vyšší cíle, nedochází k motivačnímu náboji ke zlepšení pracovního výkonu. Těmto situacím se věnují navrhovaná opatření.

V závěru práce bude zodpovězeno na významnou otázku „Jaký vliv má firemní kultura na motivovanost pracovníků ve společnosti Účetnictví on-line a jakým způsobem ovlivňuje jejich pracovní výkonnost?“ V práci se podařilo zjistit, že firemní kultura společnosti UOL má vliv na motivaci zaměstnanců a jejich výkon z hlediska silně vytvořených firemních prvků, které mají na pracovníky při jejich práci značný vliv a byly identifikovány souvislosti v dosažených výsledcích průzkumu. Potvrdil se jeden ze tří stanovených předpokladů a dva byly vyhodnoceny jako zamítnuté. Z výsledků výzkumu lze tvrdit, že prostředí a atmosféra na pracovišti má pozitivní vliv na pracovní výkon zaměstnanců, jelikož se jedná o prvek dobře utužující vztahy mezi spolupracovníky, bez jakýchkoli konfliktů. Roli tu hrají i zavedené zvyky a rituály. Nebyl potvrzen předpoklad spokojenosti zaměstnanců s výší odměny za odvedenou práci a motivačními prostředky. Je pravděpodobné, že v této oblasti má společnost velké nedostatky, a proto jsou zaměstnanci nedostatečně motivováni k pracovnímu výkonu.

Přínosem práce je skutečnost, že společnost UOL se rozhodla tato veškerá opatření v rámci zlepšení systému odměňování a zkvalitnění motivačních prostředků implementovat. Za pomoci výsledků z této práce společnost UOL dosáhne zvýšení motivovanosti pracovníků a zefektivní jejich pracovní výkon. Tato skutečnost může výrazně zvýšit spokojenost zaměstnanců a efektivně plnit cíle společnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J. RANDALL, R., Kolektiv autorů. 2010. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow, England ; New York: Financial Times Prentice Hall

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno, Computer press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

COLE, G. A. *Organisational behaviour: Theory and practise*. London: DP Publications Ltd., 1995. 381 pages. ISBN 1-85805-135-5.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*, Praha, Grada publishing, 2009. s. 98. ISBN 978-80-247-2128-6.

HANDY, Charles. *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd., 1993. 487 s. ISBN 0-14-015603-8.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum*. Vyd. 2. Praha: Portál. 385 s. ISBN 80-7367-040-2

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KOTTER, P. John, HESKETT L. James. *Corporate Culture and Performance*. Free Press; Reprint Edition, 2011. 224 pages. ISBN 13-978-1451655322.



KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 240 s. ISBN 80-247-0648-2.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*, Jinočany: H&H, 2000, 173, s. ISBN 80-86022-65-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Interpersonální komunikace*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 187 s. ISBN 80-7318-047-2.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Sage Publications, 2006. 520 s. ISBN 13-978-1412939799.

NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel, KUNST, Petr. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1.vyd. Praha, Grada publishing, 2005. 109 s. ISBN: 80-247-1223-7.

SCHEIN, Edgar. H. *Organizational culture and leadership*. 4th Edition San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series, 2010. 464 s. ISBN 978-0-470-19060-9.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, ASPI Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

TOSI, L. Henry, MERO, P. Neal. *The fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know*. Wiley-Blackwell, 2003. 316 pages. ISBN 978-1-405-10074-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0456-6.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, 110 s. ISBN 978-80-879740-05-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 192 . ISBN 978-80-247-2790-5.

## **7.2 Internetové zdroje**

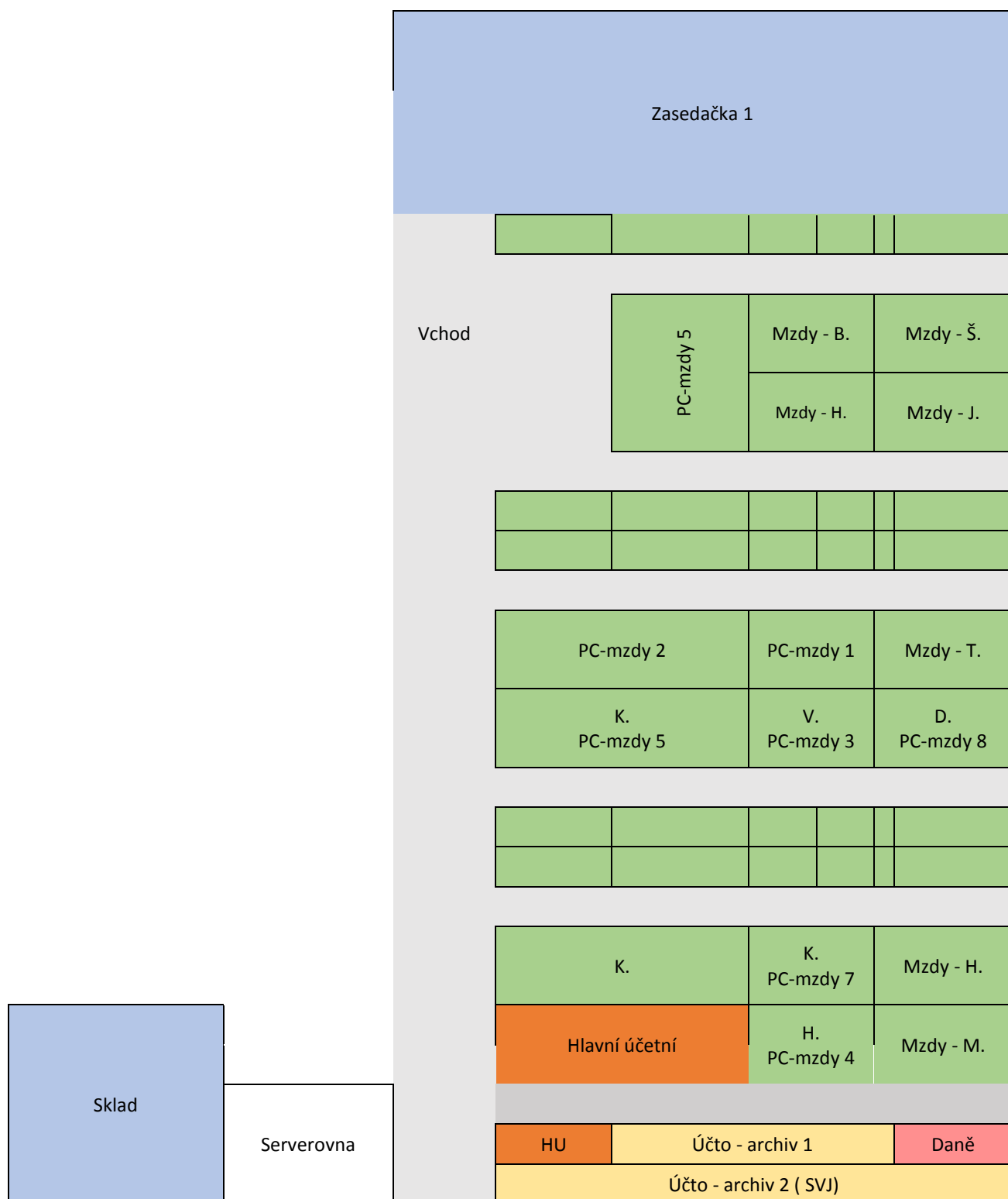
SOKRO, E. 2012. Analys oftherelationshipthatexistsbetweenorganisational culture, motivation and performance. *Problemsof management in the 21. century*, 3, 2012, str. 106 - 119, [cit. 16. duben 2014]. Dostupné naWorldWide Web: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4c78b669-5a34-4e27-bbb4-60124a3a5edf%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4104>.

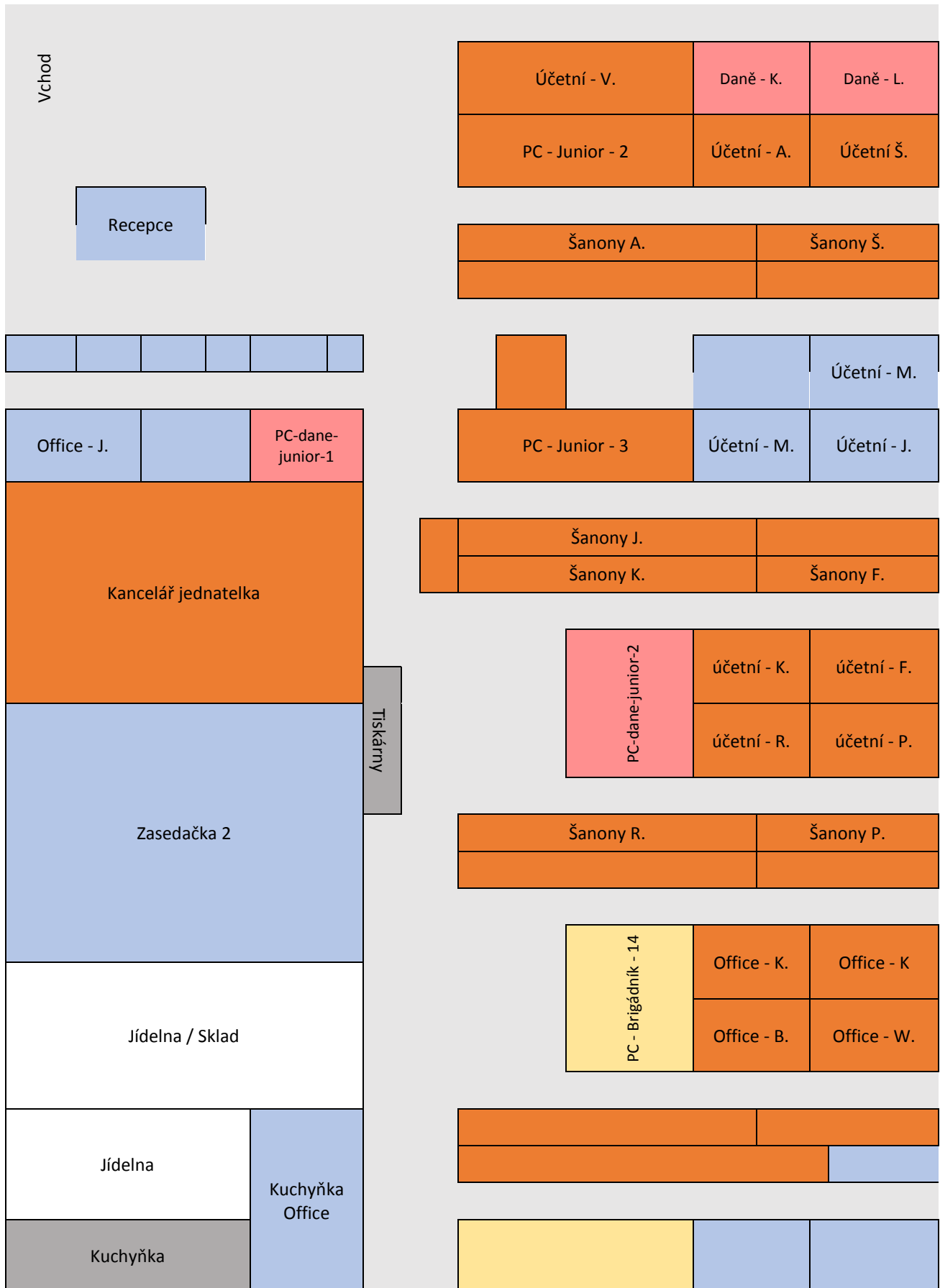
O nás. *UOL Účetnictví on-line* [online]. [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.uol.cz/o-nas>

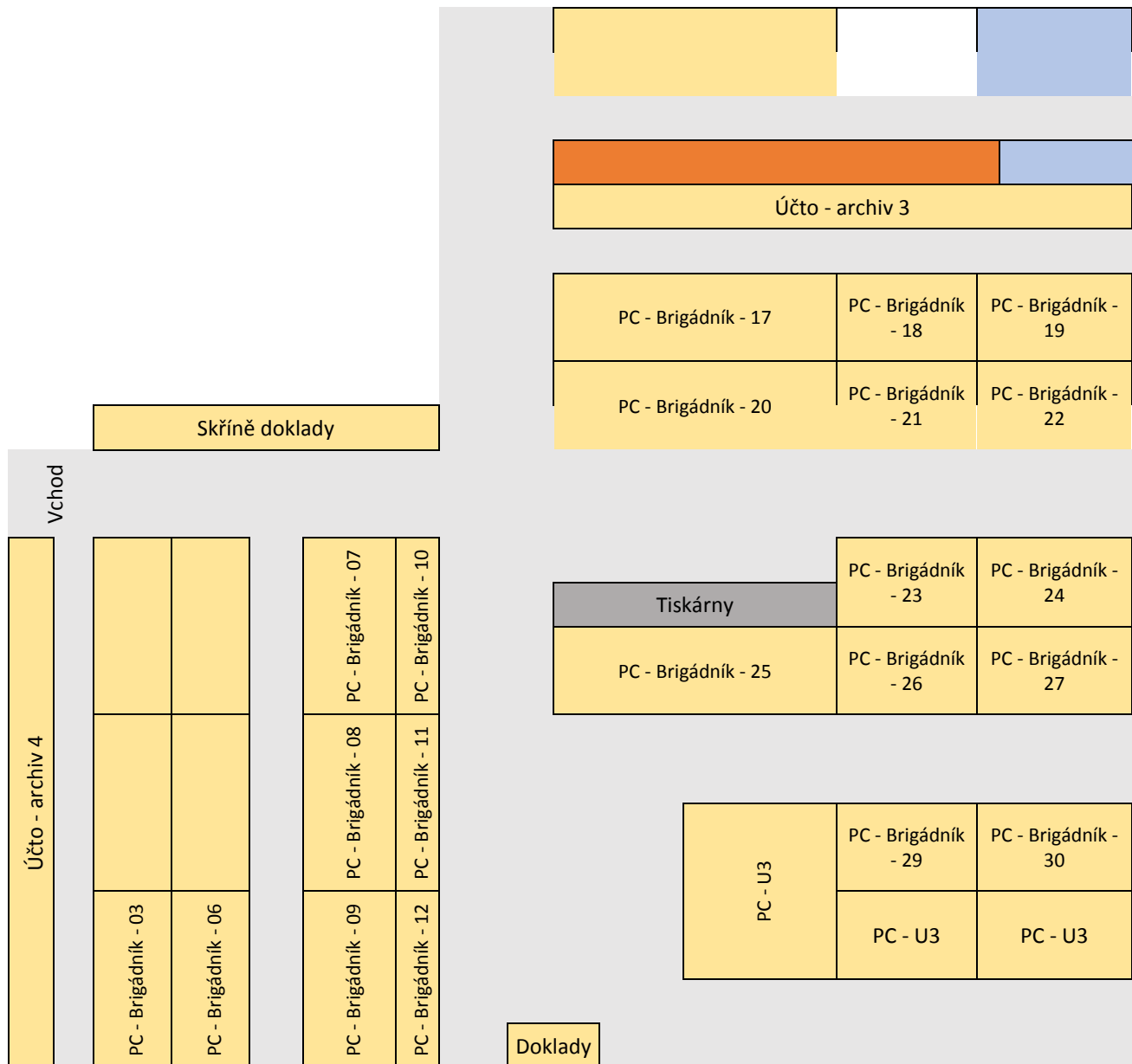
URBAN, Jan. *Zdravá firemní kultura zvyšuje výkonnost společnosti až o 30 procent* [online]. [cit. 2018-09-25]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-64598000-zdrava-firemni-kultura-zvysuje-vykonnost-spolecnosti-az-o-30-procent>

## 8 Přílohy

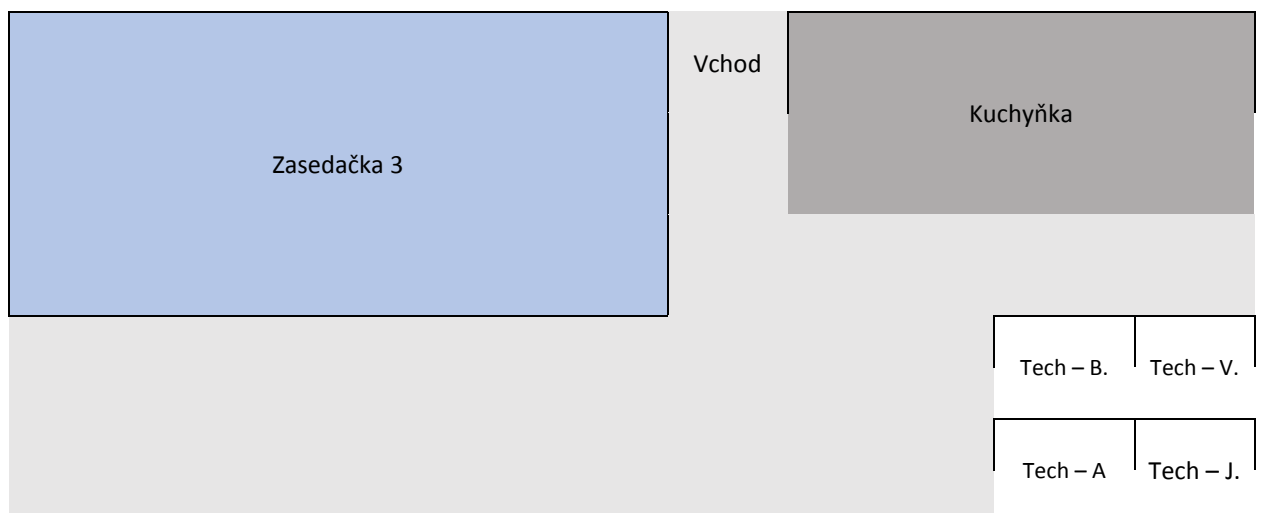
### 8.1 Příloha č. 1: Pracovní prostředí a uspořádání kanceláří UOL







## TECH/DEV



PC – Tech/Dev	PC – Tech/Dev	Tech – V.
	PC – Tech/Dev	Tech – U.

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.2 Příloha č. 2: Strukturovaný rozhovor s vedoucím účetního oddělení (R1)

### 1) Jste vedoucím na jakém oddělení?

Na účetním oddělení.

### 2) Kolik máte ve Vašem oddělení zaměstnanců?

Řekněme zhruba 26 full-time a 6 nebo 7 part-time pracovníků, aktuálně.

### 3) Hodnotíte všechny zaměstnance časovou mzdou nebo úkolovou?

Full-time pracovníci mají fix plus mají nějaké hodnocení a to se odvíjí od toho, kolik napracují a to jsou vlastně jejich úkoly. A part-time zaměstnanci jsou placeni od hodiny plus mají také hodnocení na základě nějakých bodů.

### 4) Jakým způsobem (nebo dle jakých pravidel) přidělujete zaměstnancům odměny, resp. prémie?

Hodnocení se tvoří na základě záúčtovaných položek, které jsou rozděleny do několika kategorií a plus jsou úkoly za zpracované DPH, kontrolní a souhrnné hlášení, reporty a tak dále. Reporting je individuální věc, že se to určuje na základě daný firmy, takhle jednoduše se to nedá určit. U part-time účetních se počítá s hodinami odpracovaných navíc. Jsou placeni od hodiny, jsou jim proplaceny i přesčasy. Kdežto u účetních na full-time přesčasy žádný proplaceny nejsou, ta práce by se měla stihnout, plus je ještě kvartální hodnocení, který se uděluje na základě různých sekcí a to se hodnotí podle toho, jak se komunikuje s klientem, jestli jsou klienti spokojeni. Dále kolik má vypracovaných účetních položek za daný kvartál a jestli vedoucí pracovník je víceméně spokojen s odvedenou prací a jestli ten účetní nedělá práci nad rámec, co ani nemusí. Sekce jsou rozděleny do několika sektorů, a když ten sektor má ten účetní největší, tak je to taková topka v našem hodnocení. Ideálem je, aby ten účetní měl průměr.

**5) Jaké nabízíte zaměstnancům benefity?**

U part-time pracovníků je to trochu lepší, protože ti mají jako benefit už tu pracovní dobu, kterou si můžou určovat, jak chtějí. Je tam možnost home office, takže není problém si vzít práci domů a pracovat z domova, někde ve škole dle svých časových možností. Samozřejmě s tím, že se musí dodržovat nějaká pravidla bezpečnosti v té práci, protože pracovat s důležitými dokumenty nejde úplně všude. Part-time pracovníci mají základní dobu 80 hodin, ale je to individuální. Pokud nějaký pracovník na částečný úvazek zvládne 120 hodin, o to víc firem dostane na starost. Co se týče full-time pracovníků mají možnost multisport karty, ale to je takový benefit, že mají možnost si ji zaregistrovat, ale není proplacená a poté klasicky 50 % stravenky.

**6) Přemýšlel jste nad zavedením nového benefitu? Jakého?**

Nepřemýšlel.

**7) Myslíte si, že jsou zaměstnanci dobře informováni o nabízených benefitech?**

Ano.

**8) Jakým způsobem jako vedoucí pracovním oddělení dáváte zaměstnancům zpětnou vazbu? Na setkání, e-mailem, telefonicky?**

Zpětná vazba u nás probíhá buď okamžitě při nějakém problému, klasicky mailem, telefonem nebo také na základě našeho interního chatu. Anebo to funguje tak, že máme kvartální hodnocení a já si toho účetního defacto vezmu na sezení a tam spolu probíráme řádově 15 minut nějaké věci, kde jsou nedostatky, kde zase vykázal až nadměrnou činnost například a nějaké pochvaly a tak dále. Zároveň zhodnotíme ten daný kvartál a zároveň plánujeme, co se v ten další kvartál může změnit, zlepšit.

**9) Provádíte hodnotící rozhovory se zaměstnanci?**

Ano.

**10) Kdo je obvykle hodnotitel? Vedoucí pracovník? Jak často probíhají? Jakou formou?**

Většinou jsem to já nebo kolegyně, záleží, kdo hodnotí. Hodnotí se jednou za ten kvartál, za čtvrtletí.

**11) Jakým způsobem je systém hodnocení propojen se systémem odměňování?**

Jsou dva typy hodnocení. Buď si ten účetní vydělá na těch účetních položkách, což já moc ovlivňovat nemůžu, to je prostě jeho hodnocení, když si ho sám vytváří víceméně. Pracovníci se můžou mezi sebou motivovat v té práci, kdo toho splní více.

Poté je to hodnocení, co tvořím já, kvartální hodnocení. To je na měsíční bázi jako příplatek ke mzdě. Funguje to tak, že máme několik sekci od 1A po 3C v mřížce, na základě té sekce, dávám nějakou částku za konkrétní sekci a od toho se odvíjí hodnocení. Zaměstnanec je hodnocen tak, že spadá do sekce 2B, což je ideální průměr – kdy ten člověk odpracoval za tolik času, tolik účetních položek, vidíme, že odpovídá, nedělá nic navíc a ani nic nelajdá. Tím pádem spadá do toho ideálního průměru a já jsem spokojen s tou jeho prací. Samozřejmě je tu možnost růstu pro toho zaměstnance. Hodnocení 2B znamená příplatek +1250 Kč/měsíc. Další hodnocení je po +250 Kč. (2C=1500 Kč)

### **12) Motivujete zaměstnance k výkonu? Jakým způsobem?**

Tam jde spíš o to, že se zaměstnanci mohou de facto víceméně motivovat mezi sebou sami. Jelikož máme ve svém interním webovém systému seznam bodů, což jsou ty účetní položky a oni vidí pořadí, jak si stojí. Tím pádem je to motivační spíše pro ně, když vidí, že má například 15000 bodů a nad ním je 5 lidí, tak je to taková soutěž a zaměstnanci se mezi sebou motivují, aby byli první. Poté to vede k tomu, že mají více zaúčtovaných položek než byl měl mít, než je povinné. Samozřejmě to může být i negativní, ale toho si úplně nevšímám. Minimálně pro mě je to zpětná vazba, jestli pracuje nebo ne.

### **13) Probíhají v rámci organizace školení nebo kursy za účelem zvyšování kvalifikace zaměstnanců (nebo: za účelem dalšího rozvoje zaměstnanců)?**

Ano, probíhají. Záleží na jaké bázi, buď školí přímo vedoucí pracovník nějakou danou tematiku a nebo se najme externí zaměstnanec jiné firmy

## **8.3 Příloha č. 3: Strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení dokladů (R2)**

### **1) Jste vedoucím na jakém oddělení?**

Na oddělení zpracování dokladů

### **2) Kolik máte ve Vašem oddělení zaměstnanců?**

Teď si to nepamatuji přesně, ale cca. 35.

### **3) Hodnotíte všechny zaměstnance časovou mzdou nebo úkolovou?**

Všichni asistenti účetních jsou odměněni časovou mzdou.

### **4) Jakým způsobem (nebo dle jakých pravidel) přidělujete zaměstnancům odměny, resp. prémie?**



Hodnocení se tvoří hlavně na základě plnění docházky. Asistenti účetních mají podmínku splnit měsíčně 60 odpracovaných hodin. Dále jejich práci hodnotí zpětnou vazbou účetní, kteří je známkují za vykonanou práci od 1 do 5, jako ve škole. Jednotlivé hodnocení jak slovní tak v podobě známky mi chodí na e-mail, takže vidím, jak si dotyčný vede. První den v měsíci po uplynulém měsíci mi mimo jiné chodí i měsíční statistika brigádníků a jejich průměrných koeficientů. Poté jsou hodnoceni také za to, jak si vedou v práci, jak komunikují se mnou a ostatními kolegy v práci. Zda neporušují nějaká pravidla, co se týče zapisování si směn do kalendáře nebo jejich rušení. Zadavači mohou ke své základní hodinové odměně dostat příplatek ve výši +5 Kč, pokud mají koeficient hodnocení do 1,3 a +10 Kč, pokud splní docházku nad 70 hodin. Poté máme navíc kvartální odměny pro každého, kdo splní všechny podmínky.

**5) Jaké nabízíte zaměstnancům benefity?**

Zaměstnanci na dohody nemají skoro žádné benefity. Mají možnost si pořídit u nás ve firmě multisport kartu, ale není jim proplacena. Myslím, že jejich největší výhodou je právě to, že mohou přijít do práce v podstatě kdykoliv i o víkendu – co se týká jejich časových možností. Jediné co po nich požadují, aby chodili na směny v minimální délce čtyř hodin a zapisovali se včas.

**6) Přemýšlel jste nad zavedením nového benefitu? Jakého?**

Vždy v období zkouškového, kdy studenti moc nechodí do práce a mají tendenci nesplnit požadovaných minimum hodin, vymyslím a nabízím nějaké motivační prostředky k tomu, aby do té práce chodili, jelikož si nemůžu dovolit, aby tu ta práce stála. Většinou se jedná o proplacení kulturních nebo rekreačních činností v určité částce, jako jsou lístky do kina, divadla, vstupenky do bazénu atd.

**7) Myslíte si, že jsou zaměstnanci dobře informováni o nabízených benefitech?**

Ano.

**8) Jakým způsobem jako vedoucí pracovním oddělení dáváte zaměstnancům zpětnou vazbu? Na setkání, e-mailem, telefonicky?**

Zpětnou vazbu dávám většinou osobně, když se jedná o nějaký problém nebo když potřebují poradit nebo na našem interním chatu. Jednou za čtvrtletí hodnotím zaměstnancem e-mailem.

**9) Provádíte hodnotící rozhovory se zaměstnanci?**

Ne.

**10) Kdo je obvykle hodnotitel? Vedoucí pracovník? Jak často probíhají? Jakou formou?**

Většinou jsem to já nebo další dva kolegové, co se týče hodnocení kvartálního. Probíhají jednou za čtvrtletí, e-mailem. Jinak jsou asistenti účetních hodnoceni účetními.

**11) Jakým způsobem je systém hodnocení propojen se systémem odměňování?**

Jak už jsem řekla předtím. Za docházku od 70 hodin dostávají příplatek + 10 Kč/h a za hodnocení do 1,3 v uplynulém měsíci + 5 Kč/h. Jinak je zde kvartální hodnocení, kdy zaměstnanec může za uplynulé čtvrtletí být hodnocen a to se mu pak propojí měsíční odměnou navíc ke mzdě. Toto hodnocení se u nás odvíjí z tabulky, kdy chceme, aby všichni naši asistenti byli v průměru hodnocení a to 2B – plní pravidelně docházku, má pro-aktivní přístup k práci, je samostatný, rychlý a zodpovědný. Znamená to každý měsíc navíc ke mzdě + 1000 Kč. Poté se to odvíjí dle hodnotící tabulky +/- 250 Kč.

3A	3B	3C
2A	2B	2C
1A	1B	1C

**12) Motivujete zaměstnance k výkonu? Jakým způsobem?**

Dostatečně velká motivace jsou odměny navíc.

**13) Probíhají v rámci organizace školení nebo kursy za účelem zvyšování kvalifikace zaměstnanců (nebo: za účelem dalšího rozvoje zaměstnanců)?**

Ano, probíhají, ale je to většinou po individuální stránce.

## 8.4 Příloha č. 4: Dotazník

### Dotazník

Dobrý den,

dostává se k Vám dotazník, který zkoumá řadu aspektů ve Vašem firemním prostředí. Odpovídejte prosím pravdivě na všechny otázky, protože výsledky Vám mohou být prospěšné. Mohou zprostředkovaně pomoci ke zlepšení firemního prostředí, atmosféry uvnitř organizace i Vašeho hodnocení. Vyplněný dotazník poslouží k vypracování mé diplomové práce. Dotazník je rozdělen do několika částí a je anonymní.

Vždy zaškrtněte maximálně jednu odpověď, pokud není napsáno jinak.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do šuplíku na recepci.

Děkuji za Váš čas.

Pham Phuong Uyen – Jana

- 1) Pohlaví
  - a) žena
  - b) muž
- 2) Věk
  - a) 18-25
  - b) 25-40
  - c) 40+
- 3) Vaše vzdělání?
  - a) základní
  - b) vyučen/a
  - c) střední s maturitou
  - d) vysokoškolské
- 4) Jak dlouho pracujete v UOL?
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1-2 roky
  - c) 3-5 let
  - d) více než 5 let
- 5) Na jakém oddělení pracujete?
  - a) oddělení zpracování dokladů
  - b) účetní oddělení
  - c) mzdové oddělení
  - d) office a zásilky
  - e) daňové poradenství
  - f) technické oddělení

- 6) Jaký máte pracovní poměr?
- DPP/DPČ
  - HPP
  - vedlejší PP
  - částečný úvazek
  - stáž/praxe
- 7) Myslíte si, že je v UOL dobrá pracovní atmosféra?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 8) Je celková atmosféra panující ve Vašem oddělení pozitivní?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 9) Dochází mezi zaměstnanci ve Vašem pracovišti ke konfliktům?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 10) Ovlivňuje Vás atmosféra a pracovní prostředí ve výkonu práce?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 11) Myslíte si, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 12) Prosazuje se v UOL některé z níže uvedených hodnot?
- Dobré vztahy na pracovišti
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- Vhodné pracovní prostředí
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- Vysoká kvalita práce
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- Orientace na zákazníka
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- Týmový duch
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 13) Souhlasíte s těmito hodnotami?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 14) Myslíte si, že na Vás mají tyto hodnoty vliv?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 15) Existují v UOL nějaké normy (nepřepsaná pravidla chování poskytující návod jak jednat) Např. styl komunikace se spolupracovníky, postup při vyřizování administrativních úkonů, určitý přístup jak se chovat k zákazníkům apod.
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 16) O jaké normy se např. jedná? (napište odpověď)

- 17) Co si myslíte o normách (nepřísávaná pravidla chování poskytující návod jak jednat) v UOL?
- Usnadňují komunikace  ano  spíše ano  spíše ne  ne
- Zlepšují vztahy s kolegy  ano  spíše ano  spíše ne  ne
- Zlepšují jednání se zákazníky  ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 18) Rozvíjí moje pracovní možnosti a umožňují mi podávat lepší výkon. (jsem schopen se jich držet a tak pracovat výkonněji)
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 19) Myslíte si, že Vám normy mohou usnadnit práci?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 20) Existují v UOL nějaké firemní zvyklosti a rituály (procedury či postupy opakující se pravidelně při určité činnosti)? Např. oslavy narozenin, výročí firmy, hodnocení nejlepšího zaměstnance, postup oznamování příchodu do práce apod.
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 21) O jaké rituály se např. jedná? (napište odpověď)
- 22) V případě, že se rituály týkají přímo Vašeho jednání, jednáte podle nich?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 23) Jste spokojen/a s rituály – pořádání akcí, teambuilding, večírků apod.?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 24) Prezentuje Vaše firma nějaké symboly? (odznaky, loga, průkazy, firemní vozy)
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 25) O jaké symboly se např. jedná? (napište odpověď)
- 26) Podněcují Vás tyto symboly k lepšímu výkonu?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 27) Existuje v organizaci někdo, kdo je Vám vzorem? Pokud ano, popište jeho osobnost.
- 28) Je Váš nadřízený schopen Vám kdykoliv poradit?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 29) Akceptuje a toleruje Váš nadřízený Vaše názory?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 30) Máte dojem, že plníte úkoly nad rámec svých pracovních povinností?
- ano  spíše ano  spíše ne  ne

- 31) Pokud ano, jste za to dostatečně odměněn/a?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 32) Jste spokojen/a s možnostmi osobního růstu?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 33) Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 34) Dokáže Váš nadřízený efektivně motivovat své podřízené a tím je stimulovat k vyššímu výkonu?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 35) Jste spokojen/a se svou mzdou za odvedenou práci?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 36) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám organizace poskytuje? (např. stravenky, multisport karta, příspěvky apod.)  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 37) Jste spokojen/a se systémem hodnocení, který je nastaven u Vás ve firmě?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 38) Myslíte si, že je to spravedlivé?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 39) Myslíte si, že organizace klade dostatečný důraz na motivování zaměstnanců?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 40) Jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele Vám chybí? (odpovězte slovně)
- 41) Dostáváte dostatek zpětné vazby (slovní hodnocení, uznání) od Vašeho nadřízeného?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 42) Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 43) Je pro Vás práce stresující?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 44) Myslíte si, že má organizace vybudované kvalitní postavení na trhu práce?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
- 45) Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne