





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců**

**The influence of corporate culture on employee motivation**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

**Kateřina Coubalová**

---

**Praha 2015**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Koleji 267/27a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Kateřina Coubalová  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců  
**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** The influence of corporate culture on employee motivation

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku firemní kultury a motivace zaměstnanců.
- Proveďte průzkum firemní kultury ve vybrané organizaci a zjištěte pomocí dotazníku a semistandardizovaného rozhovoru její vliv na motivaci zaměstnanců.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná dotazníkovým šetřením a semistandardizovaným rozhovorem a vyhodnoťte výsledky.
- Porovnejte výsledky teoretických poznatků s výsledky výzkumu.
- Navrhněte konkrétní doporučení ve vybrané organizaci v oblasti firemní kultury.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 800 s. ISBN:978-80-247-1407-3

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s. Management: studium. ISBN 978-80-87197-35-6.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN ISBN 80-247-0405-6.

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

**Podpis vedoucího bakalářské práce:**



**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

L.S.



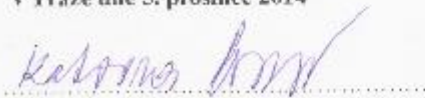
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.  
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



## **Vzor citačního záznamu**

COUBALOVÁ, Kateřina. *Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Touto cestou děkuji PhDr. Ing. Petru Montagovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení bakalářské práce. Dále chci poděkovat paní Pavle Dočkalové za poskytnutí materiálů a informací o společnosti Český národní podnik, s.r.o. Děkuji také všem respondentům za jejich cenné odpovědi a neméně děkuji své rodině, přátelům a kolegům za podporu, kterou mi v průběhu zpracování práce poskytli.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou firemní kultury a jejím vlivem na motivaci zaměstnanců.

V teoretické části bakalářské práce dochází k vymezení základních pojmů, které jsou následně využívány v navazující empirické části, a je proto klíčové tyto pojmy definovat. Aby byl vzhled do problematiky firemní kultury a motivace ucelený, je práce v její teoretické části zaměřena na stěžejní teorie a poznatky z problematiky firemní kultury a motivace a snaží se poukázat na jejich vzájemné propojení.

Součástí práce je také terénní šetření, které bylo provedeno technikou polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou podniku, v němž je empirická část bakalářské práce zpracována a také byl sběr cenných dat proveden technikou dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno ve spolupráci se zaměstnanci podniku. Cílem výzkumu bylo zjistit povědomí a vnímání firemní kultury v podniku a také, zda má kultura konkrétního podniku vliv na motivaci zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnáni.

## **Klíčová slova**

firemní kultura, subkultura, motiv, motivace, vliv, hodnoty, postoje, normy, společnost, podnik, zaměstnanec, výkon

## **Abstract**

This Bachelor work is dealing with the corporate culture and with its influence on employee motivation.

The theoretical part of the work is focused on a definition of corporate culture and motivation. In this part, there are definitions of basic concepts, which are used in the following empirical part and that is the reason, why it's necessary to define these issues. To provide comprehensive preview to the issue of corporate culture and motivation is the theoretical part of this work focused on the main theories and findings in a corporate cultures and motivation issue.

Component of this work is also a field research, which was realized by the technique of semi-standardized interview with the personal manager of the company, where is this empirical part of this work realized and the second part of this field research was realized by a technique of a questionnaire which was realised in cooperation with employees of the company. The aim of this research was find out the knowledge and perception of corporate culture and also to find out, if the corporate culture has an influence on employees motivation.

## **Key words**

culture, corporate culture, subculture, motive, motivation, influence, values, attitudes, standards, company, business, employee, performance

## **OBSAH**

<b>1. Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Cíl a metodika práce .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Vymezení základních pojmů problematiky firemní kultury .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Definice pojmu kultura .....</b>	<b>6</b>
<b>3.2 Firemní kultura .....</b>	<b>6</b>
<b>3.3 Prvky firemní kultury .....</b>	<b>7</b>
3.3.1 Hodnoty a postoje .....	8
3.3.2 Představy .....	8
3.3.3 Normy .....	9
3.3.4 Symboly .....	9
3.3.5 Artefakty .....	9
<b>3.4 Síla firemní kultury .....</b>	<b>10</b>
<b>3.5 Subkultura .....</b>	<b>12</b>
<b>3.6 Typologie firemní kultury .....</b>	<b>12</b>
3.6.1 Typologie vytvořené ve vztahu k organizační struktuře .....	13
3.6.2 Typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí .....	14
3.6.3 Typologie definovaná podle životního cyklu organizace .....	15
<b>4. Motivace .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Motiv a stimul .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Teorie pracovní motivace .....</b>	<b>20</b>
4.2.1 Maslowova teorie potřeb .....	20
4.2.2 McClellandova teorie manažerských potřeb .....	21
4.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace .....	22
4.2.4 Adamsova teorie spravedlnosti .....	23
<b>4.3 Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců .....</b>	<b>23</b>



<b>5.</b>	<b>Společnost Český národní podnik, s.r.o.....</b>	<b>24</b>
<b>5.1</b>	<b>Zásady a filosofie společnosti Český národní podnik, s.r.o.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2</b>	<b>Péče o zaměstnance a jejich motivace .....</b>	<b>26</b>
<b>6.</b>	<b>Šetření zaměřené na reflexi firemní kultury z pohledu vedení společnosti a zaměstnanců .....</b>	<b>27</b>
<b>6.1</b>	<b>Polostrukturovaný rozhovor.....</b>	<b>27</b>
<b>6.2</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>32</b>
<b>7.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>46</b>
<b>7.1</b>	<b>Navrhovaná doporučení.....</b>	<b>50</b>
<b>8.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>53</b>
<b>9.</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>57</b>
<b>10.</b>	<b>Seznam grafů a obrázků.....</b>	<b>71</b>



# 1 Úvod

Tématem bakalářské práce je „Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců“. Kultura nás obklopuje celý náš život. Do specifické a jedinečné kultury se narodíme, přijímáme její výjimečné a pro ni typické hodnoty, normy, postoje či další neméně důležité prvky a s největší pravděpodobností, v té samé kultuře také prožijeme celý svůj život.

Avšak do našich životů patří také pracovní aktivita, zde je myšleno zaměstnání, a to zabírá poměrně velkou část času, kterým disponujeme. To je jeden z důvodů, proč jsem se rozhodla zabývat se právě problematikou firemní kultury a jejím vlivem na motivaci zaměstnanců. Lze předpokládat, že zaměstnanci jsou z největší části motivováni finanční odměnou, avšak i to může být pouze krátkodobé a nestálé řešení motivace. Z tohoto důvodu je zajímavé a především přínosné zabývat se rovněž otázkou, zda a jakým způsobem může právě výše zmíněná firemní kultura, tedy hodnoty, normy, postoje a jiné prvky, motivovat zaměstnance.

Téma této bakalářské práce současně koresponduje s aktuálně velmi často diskutovanou tématikou v problematice managementu, kde se o firemní kultuře hovoří stále intenzivněji a stala se již běžnou součástí podnikové mluvy.

Výzkum vlivu firemní kultury na motivaci zaměstnanců mi v rámci empirické části práce umožnila společnost, ve které pracuji a kterou shledávám z hlediska organizační kultury velmi zajímavou.

Zpracovávané téma se setkalo s pozitivní zpětnou vazbou přímo z vedení podniku, který v současné době upravuje svůj motivační systém a celkově mapuje povědomí o firemní kultuře ve společnosti, tudíž i pro ně budou výsledky získané z této práce užitečné a prospěšné pro další rozvoj této oblasti, která je v problematice lidských zdrojů důležitým prvkem.

## 2 Cíl a metodika práce

Hlavní cíl bakalářské práce je zjištění „**vlivu firemní kultury na motivaci zaměstnanců**“ v konkrétním podniku. Práce se tedy zaměřuje na mapování povědomí o hodnotách, postojích, normách, artefaktech, pocitu příslušnosti ke společnosti a také, zda mají zaměstnanci povědomí o existenci firemní kultury a zda má kultura v podniku, v němž pracují vliv na jejich pracovní motivaci. V souladu s cílem bakalářské práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

**V1: Zaměstnanci podniku mají povědomí o existenci firemní kultury**

**V2: Firemní kultura podniku pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon**

Bakalářskou práci lze rozdělit do tří bloků, zastřešených do teoretické a empirické části.

První z bloků teoretické části se zabývá studiem a vymezením základních pojmů problematiky firemní kultury a motivace zaměstnanců. Je tvořena poznatky o problematice firemní kultury a motivace, čehož bylo dosaženo analýzou odborné literatury, tedy sekundárním zdrojem dat. Tato část práce pojednává o kultuře obecně a volně navazuje na kulturu v kontextu managementu. Jsou zde uvedeny složky, ze kterých se firemní kultura skládá, typologie firemní kultury, problematika síly firemní kultury a subkultur.

Druhý blok teoretické části bakalářské práce je věnován problematice motivace. Dochází zde k objasnění motivačních teorií například teorie potřeb Abrahama Maslowa či Fredericka Herzberga, které budou aplikovány v empirické části práce.

Dochází zde také k objasnění pojmů motiv a stimul Teoretická část bakalářské práce uzavřena kapitolou pojednávající o firemní kultuře a její možnosti působit jako motivační faktor.

Praktickou část bakalářské práce uvádí popis společnosti, v níž je realizován následný empirický výzkum a pro něj budou stanovena doporučení v závěru práce.

Terénní šetření této bakalářské práce se skládá z kvalitativního i kvantitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum je proveden výzkumnou technikou polostrukturovaného rozhovoru s členem vedení společnosti. Cílem tohoto výzkumu je porozumět a pochopit záměry společnosti a zmapovat tak náhled na problematiku firemní kultury v podniku.

Cílem kvalitativního výzkumu obecně, je získat detailní informace díky malému počtu respondentů. Důraz je zde kladen na získání široké platformy informací, jejichž cílem je pochopit a porozumět dané problematice. V kontextu bakalářské práce je cílem pochopit a porozumět pohledu na firemní kulturu z hlediska zástupce vedení společnosti.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru bylo položeno celkem 12 otázek. Rozhovor se konal na neutrální půdě, aby dotazovaný nebyl přílišně obkloповán prostředím společností a prvky její firemní kultury a celkově se více uvolnil. Jednalo se o otázky otevřené, které dávaly prostor pro společnou diskusi a otázky doplňujícího a zpřesňujícího charakteru.

V bakalářské práci byl aplikován také kvantitativní výzkum, který oproti kvalitativnímu výzkumu usiluje o kvantitu odpovědí, tedy o co největší počet respondentů a tedy největší počet získaných dat.

K získání dat kvantitativního charakteru, potřebných pro zmapování situace mezi zaměstnanci podniku, je využita metoda dotazníku, jelikož zde bude zachyceno stanovisko zaměstnanců. Bezesporu největší výhodou dotazníkového šetření je fakt, že je zaručena anonymita respondentů a tudíž lze usuzovat, že odpovědi budou odpovídat skutečnosti a nebude docházet k přetvářce. Značnou nevýhodou je ale skutečnost, že k získání dat je potřeba ochota respondenta a také nízká návratnost. V rámci šetření byla zaměstnancům poskytnuta jak elektronická verze dotazníku, přes webový portál Vyplňto.cz, kterou zaměstnanci využili ve většině odpovědí, tak verze v MS Word.

Dotazníkové šetření obsahovalo jak uzavřené, tak otevřené otázky a také prostor, kam mohl respondent uvést své poznámky a postřehy. Celkem dotazník vyplnilo 37 respondentů, což je zhruba  $\frac{1}{4}$  zaměstnanců, pracujících v obchodech, na něž bylo šetření zaměřeno.

Spojení jak kvalitativní tak kvantitativní metody výzkumu mi umožní porovnat stanovisko k firemní kultuře a jejím vlivu na motivaci zaměstnanců z obou stran, tedy ze strany zástupce vedení společnost a současně ze strany zaměstnanců.

## 3 Vymezení základních pojmů problematiky firemní kultury

### 3.1 Definice pojmu kultura

Slovo kultura pochází z latinského slova **cultura**, jež znamená péče či **colere** - pečovat. Jak dále uvádí Jandourek ve slovníku sociologických pojmů, kultura je v podstatě shluk hodnotových představ, životních forem a podmínek lidí, kteří v jistém časovém úseku žijí na určitém území (Jandourek 2012, s. 136). Také ostatní literatura nabízí celou řadu dalších množství definic tohoto pojmu. Kupříkladu Bedrnová a Nový se domnívají, že „*kultura zprostředkovává významy ve vzájemné interakci lidí v jejich společném prostředí a v historicky určité době*“ (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 430). Tureckiová uvádí, že v současné době se kulturou rozumí „*souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel*“ (Tureckiová 2004, s. 132). Lukášová nahlíží na kulturu jako na mezioborový, široký pojem, jenž označuje způsob chování, cítění a myšlení, společný pro danou sociální skupinu a je výsledkem společné adaptace těchto skupin na vnější podmínky. Na druhou stranu je i nástrojem adaptace – skupiny se přizpůsobují podmínkám, v nichž žijí. Jak konstatuje Masumoto: „*kultura je systém explicitních a implicitních pravidel, sloužících k přežití skupiny. Je to soubor hodnot, postojů, názorů, norem chování, které jsou skupinou zvnitřněny v rozdílné míře. Tato pravidla jsou relativně stabilní, ovšem mají také potenciál se změnit v průběhu času*“ (Masumoto 2000 in: Lukášová 2010, s. 12).

### 3.2 Firemní kultura

S termínem organizační kultura, podniková kultura či firemní kultura se lze v souvislosti s managementem setkat již v 60. letech minulého století, avšak jeho popularizace nastala až v 70 - 80. letech 20. století. Jedním z několika důvodů, proč se tímto tématem začali manažeři aktivně zabývat, byl značný ekonomický růst Japonska, což vyvolalo zájem o filosofii firem v Japonsku a jejich způsob řízení. Dalším impulsem, proč se právě tématem organizační kultury zabývat, bylo několik publikací, které vyzdvihují důležitost kultury firmy právě v kontextu managementu. Dnes se již pojem

organizační, podniková či firemní kultura v manažerském jazyce běžně používá a stal se jeho nezanedbatelnou součástí (Lukášová 2010, s. 15).

V každém podniku se lze setkat s jeho specifickou kulturou. Hroník charakterizuje firemní kulturu jako takzvaného „Ducha domu“, který normuje chování a postoje, které jsou v podniku žádoucí a které naopak nežádoucí. Autor zároveň dodává, že pokud je tento „Duch domu“ výrazný a silný, není třeba mnoho směrnic a nařízení. Na druhou stranu ale může bránit změnám, které jsou potřebné v reakci na vnější, neustále se měnící prostředí (Hroník 2007, s. 53).

Pitra se domnívá, že „firemní kultura je významný fenomén, který se však dá jen obtížně postihnout racionálními prostředky. Její vliv na život a další rozvoj organizace je ovšem obrovský, a proto je nezbytné stav organizační kultury nějakým způsobem usměrňovat“ (Pitra 2008, s. 137).

Tureckiová uvádí, že firemní kultura představuje jakýsi svorník, který spojuje a zastřešuje veškeré vazby, ať už se jedná o vazby vztahové, informační či mocenské. Jak autorka zároveň dodává, „*dosud neexistuje a patrně ani existovat nebude její jednotné vymezení*“ (Tureckiová 2004, s. 131).

Mezi klasiky, zabývající se otázkou firemní kultury patří například Edgar Schein, který definuje firemní kulturu těmito slovy: „*Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“ (Schein 1969 in: Bedrnová, Nový 2007 s. 430).

### **3.3 Prvky firemní kultury**

Firemní kulturu je možné srozumitelně a dobře popsat na základě jejího rozdělení do jednotlivých úrovní a složek, které jsou pro lepší orientaci v textu rozpracovány do níže uvedených podkapitol.

### 3.3.1 Hodnoty a postoje

Hodnoty a postoje se nevztahují jen k práci, ale obecně zahrnují postoj k životu, tvoří základní představy o životní dráze, o normách chování, systémech symbolů a symbolických artefaktech materiální povahy (Tureckiová, 2004, s. 135).

Hodnoty lze pracovně popsat jako to, co je považováno za důležité a čemu je ať už organizací či jednotlivcem přikládán význam. Hodnoty můžeme dále rozdělit na hodnoty instrumentální (ty uspokojují nižší potřeby, jako je například zajištění obživy, mzda/plat, pocit bezpečí apod.), a na hodnoty morální, popřípadě terminální. Mezi ně patří mimo jiné pocity hrdosti, pocit příslušnosti k firmě, oddanost, loajalita.

Lundberg považuje hodnoty za jádro organizační kultury. Naproti tomu Schein považuje za jádro organizační kultury takzvaná základní přesvědčení, která zahrnují pro příslušníky dané kultury nevědomá a úplně samozřejmá přesvědčení a názory (Lukášová, 2010, s. 21 - 27). Scheinův model úrovní organizační kultury, spatřuje hodnoty organizační kultury jako část firemní kultury, která je vědomá, zřetelná a vedením ovlivnitelná pouze z části. Tato úroveň dle Scheina zůstává v nevědomé formě (Schein in: Šigut, 2004, s. 29).

Hofstede chápe hodnoty jako obecné sklony k dávání přednosti určitým skutečnostem před jinými. Zároveň dodává, že *„hodnoty jsou pocity, které mají směr: mají kladnou a zápornou stranu.“* Tyto pocity se týkají několika rozlišení jako například zlé vůči dobrému, nebezpečné vůči bezpečnému, morální vůči nemorálnímu (Hofstede, 2007, s. 17).

Postoje, jež souvisí s hodnotami, uvádí Tureckiová jako predispozice a sklony reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité předměty, situace, myšlenky a osoby. Tyto způsoby reakce se projevují v chování a v kontextu organizace jimi rozumíme celkový postoj k práci (Tureckiová, 2004, s. 135).

### 3.3.2 Představy

Další složkou firemní kultury jsou představy. *„Představy lze definovat jako obrazy vytvářené v mysli zaměstnanců, jež souvisejí s jejich působením ve firmě“*, konstatuje Tureckiová. Zároveň autorka dodává, že představy jsou těžko ovlivnitelné, jelikož jsou hlavně nevědomé a spontánní nebo pouze částečně uvědomované (Tureckiová, 2004, s. 135).



### 3.3.3 Normy

Normy představují nepsaná pravidla či standardy pro chování či obvyklé způsoby jednání a řešení problémů. Normy jsou ovlivnitelné a uvědomované a podnik je může z části podpořit prostřednictvím nástrojů firemní kultury, jako například různými ceremoniály, rituály, ale také systémem sankcí a odměn (Tureckiová, 2004, s. 135). Normy mohou být více či jen částečně zřetelné pro pozorovatele z vnějšku (Šigut, 2004 s. 39).

### 3.3.4 Symboly

Symboly rozumíme konkrétní vyjádření abstraktní skutečnosti. Nesou význam a jsou prostorově a časově omezeny na skupinu lidí, kterou byly vytvořeny. Tyto symboly se ve skupině používají a jsou v ní na základě dohodnutého významu interpretovány, uvádí Tureckiová. Zároveň je dle autorky nejvýznamnějším systémem symbolů a zprostředkovatelem firemních hodnot a norem lidská řeč a její verbální i neverbální složka (Tureckiová, 2004, s. 135). Tento názor sdílí i Schein. Předávají se historiky, příběhy z minulosti, pomocí nichž se propojuje současnost a historie. Specifickým vyjádřením příslušnosti k firmě je takzvaná firemní řeč, která je tvořena jak odbornou mluvou, tak takzvaným slangem. Z části ji tvoří výběr jednotlivých slovních spojení, která symbolizují jisté události ve firmě a jsou srozumitelné pouze zaměstnancům firmy (Schein in: Šigut, 2004, s. 39). Hofstede dodává, že symboly neustále vznikají a ty staré mizí. Důležité je také uvést, že symboly jedné kulturní skupiny jsou často napodobovány jinými skupinami (Hofstede, 2007, s. 16).

Hofstede zahrnuje do úrovně firemní kultury také takzvané hrdiny.<sup>1</sup> Hrdiny představují osoby žijící či zesnulé, smyšlené i reálné. Tyto osoby mají charakteristiky, které se v dané kultuře velmi cení (Hofstede, 2007, s. 16). Vysekalová se s tímto tvrzením ztotožňuje a dodává, že tito „hrdinové“ jsou v podstatě nositeli tradice a představují vzor ideálního pracovníka (Vysekalová, 2009, s. 68).

### 3.3.5 Artefakty

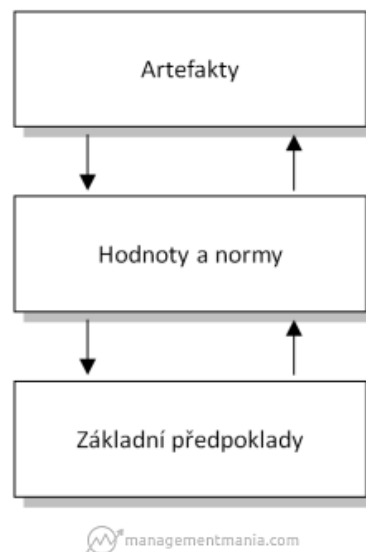
Artefakty neboli symboly materiální povahy jsou lidské výtvoř, jako loga, dárkové předměty či například architektura budov a interiérů. Artefakty tvoří nejvíce zjevnou úroveň struktury firemní kultury. Lze je vnímat smysly a v konkrétní podobě symbolizují

---

<sup>1</sup> V problematice firemní kultury se jedná o ustálený pojem

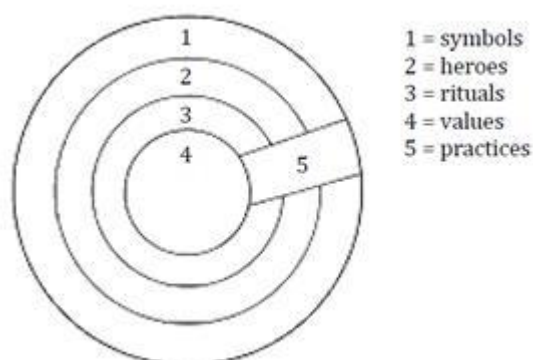
firmu a její kulturu, zejména v případě, kdy se jedná o kulturu nezvyklou či neznámou (Lukášová, 2010, s. 26). Tureckiová uvádí, že tímto jí také odlišuje od ostatních firem. Díky této vrstvě se prezentuje a prodává firemní kultura vnějším pozorovatelům, partnerům, což mohou být naši zákazníci, dodavatelé, investoři a podobně (Tureckiová, 2004, s. 136).

**Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury**



Zdroj: Managementmania, 2013

**Obrázek 2: Hofstedeho model organizační struktury, tzv. model cibule**



Zdroj: Marian van Bakel, 2013

### 3.4 Síla firemní kultury

Celkové pojetí firemní kultury předpokládá dle Bedrnové a Nového, že významným způsobem působí na jednání pracovníků. Důležité je, jak rozsáhle a v jaké míře na toto

jednání působí. V této souvislosti je potřeba zmínit pojmy jako silná a slabá firemní kultura.

Vliv slabé firemní kultury je dle těchto autorů málo zřetelný (Bedrnová, Nový, 2007, s. 434). Martin uvádí, že slabá firemní kultura vede ke vzniku subkultur, jež mohou působit kontraproduktivně či vést k takzvaným kontrakulturám, jež mají zcela rozkladně působící charakter (Martin 1993 in: Vlášil 1997, str. 19). Lukášová doplňuje, že slabá firemní kultura zapřičiňuje sdílení prvků firemní kultury pouze v malé míře. Jejich chování je pak velmi ovlivněno jednotlivými charakteristikami osobností, tedy jejich osobními názory, hodnotami a normami chování (Lukášová, 2010, str. 32).

Naopak vliv silné firemní kultury, jak konstatuje Bedrnová, Nový a kol., má velký potenciál ovlivňovat charakter i průběh podstatných jevů, probíhajících v organizaci. Pokud se jedná o silnou organizační kulturu, je potřebné, aby splňovala následující podmínky:

- **Zakotvenost**, která vyjadřuje míru ztotožnění a zvnitřnění organizačních norem chování, vzorů a jednání.
- **Rozšířenost** – firemní kultura musí být dostatečně rozšířena, aby byli všichni pracovníci s jejími prvky seznámeni a aby vnímali její existenci a setkávali se s těmito prvky v každé situaci, místě i okamžiku.
- **Zřetelnost** – všechny oblasti firemní kultury musí dávat všem pracovníkům srozumitelně a jasně najevo, jaké chování je žádoucí a které naopak nežádoucí.

Autoři dodávají, že splnění tohoto požadavku je možné, pokud je firemní kultura založena široce a je podpořena rozsáhlým souborem symbolů, hodnot a standardů a díky jejich vyváženosti tvoří uspořádaný celek. Zároveň musí být lehce srozumitelné a sdílitelné všem pracovníkům bez ohledu na to, na jaké pozici ve firmě pracují či jakého dosáhli vzdělání (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 434–435).

Silná organizační kultura dle Bedrnové a Nového mimo jiné:

- **Ujasňuje a usnadňuje jasný pohled na organizaci a umožňuje její pochopení pracovníky**
- **Snižuje požadavky na kontrolu pracovníků**
- **Zvyšuje motivaci** (ztotožnění se s organizací a její vizí, zvyšuje angažovanost pracovníků, což může mít někdy opačný efekt, tedy snížení motivace, jelikož zde není prostor pro vlastní iniciativu pracovníků)

- **Zajišťuje stabilitu sociálního systému** (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 437).

Samozřejmě autoři dodávají také negativní jevy, které organizaci mohou bránit být efektivní, hlavně v situacích a obdobích, kdy je třeba zásadně změnit organizační strategii.

Mezi tyto jevy patří:

- **Sklony k uzavřenosti** – Příliš velká „zaslepenost“ v úspěchu, založeném na vlastních prvcích firemní kultury vede k uzavřenosti, podceňování informací, jež přichází z vnějšího prostředí.
- **Lpění na tradičních vzorech, nedostatek přizpůsobivosti**
- **Snaha vyhnout se kritice a konfliktům** (Bedrnová, Nový, 2007, s. 437).

### 3.5 Subkultura

Se silou organizační kultury také souvisí termín **subkultura**. Subkultura je poměrně samostatná kultura, jež vzniká v různých oblastech firemní struktury. Pro subkultury jsou charakteristické odlišné sociální normy a také preference jiných hodnot.

Vznik subkultur lze spatřit většinou:

- **Mezi rozdílnými hierarchickými úrovněmi** (svoji kulturu mají například administrativní pracovníci, manažeři, apod.)
- **Mezi jednotlivými oblastmi**, kde pracovníci marketingu mají svou specifickou kulturu, taktéž pracovníci vývoje, a podobně (Bedrnová, Nový, 2007, s. 435).

Šigut k tomuto výčtu přidává ještě vznik subkultur mezi regionálně vzdálenými pracovišti, jinak řečeno, čím diferencovanější je struktura organizace, tím snadněji dochází ke vzniku subkultur (Šigut, 2004, s. 17).

### 3.6 Typologie firemní kultury

Existuje celá řada typů firemních kultur. Jejich autoři formulují typologie odvozené na základě působení různých vlivů. Například typologie formulované ve vztahu k chování kultury, typologie formulované ve vztahu k struktuře organizace, ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na něj, typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace či například typologie zahrnující patologické obsahy kultury organizace. Pro účely bakalářské práce zde bude podrobněji uvedeno několik nejznámějších typologií.

## Typologie vytvořené ve vztahu k organizační struktuře

Dle Handyho a Harrisona existuje takzvaná **mocenská kultura**, kde je moc soustředěna do jednoho centra s oporou v jedinci autoritativním, jenž řídí organizaci direktivně. Dle Handyho a Harrisona je kultura moci neboli *the power culture*, kulturou silnou a relativně pružnou, která reaguje na hrozby a nebezpečí. Rozhodují pracovníci v centru, kteří takzvaně „vědí a mohou všechno“. Hodnocené osoby a organizace jako celek jsou hodnoceny podle výsledků. Jakými nástroji bylo těchto výsledků, dosaženo není v tomto typu firemní kultury považováno za důležité. Mocenská firemní kultura je uplatňována spíše v menších organizacích, případně u organizací, které vyžadují krizové řízení. (Handy a Harrison in: Barták 2010, s. 102). Jak dále uvádí Handy a Harrison, problémem mocenského typu firemní kultury může být velikost organizace – pokud má podnik příliš mnoho aktivit či je roztažen na příliš velké území (Handy a Harrison in: Lukášová 2010, s. 100 - 101).

**Funkční kultura**, či dle Handyho kultura rolí, angl. *the role culture*, se opírá o byrokratické modely, s řízením na více stupních, které mají oporu hlavně v tvrdých nástrojích řízení. Jejím základem jsou pravidla a postupy. Role v názvu symbolizuje chování, které se očekává od pracovníků na různých pracovních pozicích. Toto chování je vymezeno popisem práce, odpovědností a tak podobně. Nižší organizační stupně jsou organizovány nejvyšším managementem organizace. Využití takovéto podnikové kultury je vhodné zejména ve stabilním prostředí, kde je trh předvídatelný a dobře monitorovatelný. Jako hlavní negativum označuje autor pomalé rozpoznávání změn a reakce na ně. S touto firemní kulturou se lze setkat ve státní správě, armádě a ve velkých komerčních organizacích. Z hlediska pružnosti se jedná o kulturu nedostatečně flexibilní, která neumožňuje zaměstnancům dostatečně rozvíjet jejich potenciál (Handy a Harrison in: Lukášová 2010, s. 101).

**Procesní kultura**, kultura úkolů či *the task culture* je zaměřena na řízení podle cílů, projektů a úkolů, které mají být splněny. Ke splnění cílů může přispět díky participaci a kooperaci každý. Hlavním úkolem managementu v organizaci s tímto typem firemní kultury je vybrat a sestavit vhodné týmy. Jedná se dle Bartáka o propojení leadershipu, teambuildingu a také spolupráce (Barták, 2010, s. 102). Hlavní myšlenkou tohoto druhu firemní kultury je uskutečňovat věci správně. Tato kultura je vhodná zejména u organizací, které potřebují pružně reagovat a přizpůsobovat se měnícímu se prostředí. Tyto organizace mají produkty s krátkým životním cyklem a pohybují se na silně konkurenčním trhu.

Procesní kultura je nejvíce využívána v prostředí, kde je velmi malé riziko a malá zpětná vazba. Je zde kladen důraz spíše na to, jak věci dělat, tedy správný postup, zaměřenost na detaily a přesnost. Hrdiny v tomto typu kultury jsou spíše pozice než lidé, jelikož důraz je kladen na pojmenování funkcí a formality. Problémy se mohou vyskytnout v případě, kdy nemají organizace dostatek zdrojů. Tato kultura je nejvíce využívána manažery na střední až nižší úrovni (Lukášová, 2010, s. 101-104).

**Osobnostní kultura, *the person culture***, je kulturou s výraznými sami sebe řídícími individualitami. Tento jednotlivec je v centru veškerého dění. Lze ji také popsat jako jakousi skupinu, kde nemá žádný jednotlivec dominantní postavení a vztahy jsou spíše partnerské. Tato kultura je vhodná pro specifické profese typu vědec, sochař, malíř, družstvo právníků, architektů apod. I když je dle Lukášové Handyho typologie již považována za překonanou, jedná se o typologii velmi známou, která měla velký podíl na popularizaci problematiky firemní kultury (Lukášová, 2010, str. 102).

### **3.6.1 Typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí**

Předchozí typologie se zabývá vztahem k organizační kultuře. Jak uvádí Lukášová, je typologie Deala a Kennedyho kulturou, jež se zaměřuje na vztahy k vlivu a reakci organizace na prostředí. Dle autorů této typologie je nejsilněji organizační kultura ovlivněna podnikatelským a sociálním prostředím, ve kterém organizace funguje. Deal a Kennedy identifikovali čtyři základní typy firemní kultury a to **kulturu procesní, kulturu sázky na budoucnost, kulturu tvrdé práce a kulturu ostrých hochů**. Tyto typy jsou podle nich podmíněny dvěma základními aspekty trhu, jimiž jsou: míra rizika, tedy aktivity realizované firmami. Druhým aspektem je rychlost zpětné vazby trhu (Lukášová, 2010, s. 104).

Dalším typem kultury od autorů Deala a Kennedyho je **kultura sázky na budoucnost, *angl. the bet-your-company culture***. Tato kultura je uplatňována v organizacích, kde je pomalá reakce trhu a zároveň jsou zde vysoká rizika rozhodování. Většinou se s ní dle autorky setkáváme u firem farmaceutických, zabývajících se jaderným výzkumem atd. Rozhodnutí osob, která je provádějí, musí být nesmírně uvážlivé, jelikož jejich výsledek může mít dopad na budoucnost celé organizace. Lidé pracující v tomto typu organizace musí být schopni pracovat pod tlakem a s nejednoznačností a minimem zpětné vazby. Kariérový postup je zde velmi pomalý. Mladí pracovníci vykovávají velmi

dlouho nenáročné práce, než jsou organizací považováni za dostatečně zralé (Lukášová, 2010, s. 106).

Jak dále uvádí Lukášová, **kultura tvrdé práce**, *the work hard/play hard culture*) je nejčastěji využívána organizacemi, které mají rychlou zpětnou vazbu trhu a zároveň je míra rizika jejich podnikání nízká. Důraz je zde kladen na vzájemnou spolupráci, aktivitu, iniciativu a nepostradatelnou složkou je zde zábava. Jak autorka uvádí, tato kultura je využívána nejčastěji u organizací, které se zaměřují na „*podomní prodej*“. Autorka dále tvrdí, že tento typ kultury se může objevit i v organizacích zaměřujících se na výrobu. Podmínkou je zde vysoká kontrola kvality a informovanost pracovníků o jejich výkonnosti. Pro organizace s tímto typem firemní kultury, tedy kultury tvrdé práce je zaměření na potřeby zákazníka. Hrdiny ztvárňují nejlepší prodejci či dělníci, kteří se jimi stávají zejména díky množství prodaných či vyrobených statků a služeb. Velmi důležitou roli zde sehrávají různé kluby, soutěže, shromáždění. Pracovník v takovéto firmě je aktivní, zaměřuje se na to, co je teď. V případě výskytu problémů ale většinou odejde ze společnosti, než by zjišťoval jeho příčinu (Lukášová, 2010, s. 105).

Posledním typem kultury, kterou definovali autoři Deal a Kennedy, je **kultura ostrých hochů**, *the tough-guy, macho culture*. Zmíněná firemní kultura je kultura individualistů, jež podstupují vysoká rizika. Současně potřebují rychlou zpětnou vazbu s informací, zda aktivity jimi vykonané byly úspěšné či ne. Tyto kultury jsou velmi dynamické, mladé a rychlé. Příslušníci této firemní kultury jsou sólovými hráči, kteří jsou zaměřeni na výkon. Při dosahování těchto výkonů není dovolena chyba ani zaváhání. Berou vše nebo nic. Zároveň autorka dodává, že díky vysokému tlaku, působícímu na pracovníky, dochází k jejich vyhoření před dosažením středního věku. Organizace s takovouto firemní kulturou je velmi úspěšná v rizikovém prostředí. Jak dále Lukášová uvádí, problémem těchto organizací je vysoká fluktuace. S kulturou ostrých hochů se můžeme setkat dle autorky především v zábavním průmyslu, dále také například ve výrobě kosmetiky a tak dále (Lukášová, 2010, s. 105).

### 3.6.2 Typologie definovaná podle životního cyklu organizace

Existuje také typologie, jež je definovaná ve vztahu k fázím vývoje organizace. Jedním z autorů zabývajících se touto problematikou je L. M. Miller. Jeho názorem je, že každá organizace prochází vývojovými fázemi. Během těchto fází se střídají období růstu a vitality a období úpadku a rozpolcení. Pokud manažer rozpozná, v jaké životní fázi

se podnik nachází, dokáže zvolit adekvátní styl vedení a díky tomu podpořit rozvoj organizace (Miller, 1989 in: Lukášová, 2010, str. 110).

Miller definoval celkem šest fází, které svůj název odvíjí od stylů vedení, jež jsou vhodné pro tu kterou fázi. Každá fáze přináší své problémy a úkoly, které musí organizace řešit. Reakce manažerů na výzvy v růstových fázích, kterými jsou Prorok, Barbar a Budovatel/Objevitel, jsou kreativní. Pokud manažeři budou k řešení problémů přistupovat laxe, nikoli kreativně, a spoléhat na řešení, osvědčená v minulosti, začne úpadek organizace. Dle Millera úpadek organizace není nutný. Pokud organizace překoná fáze růstu, dojde u ní k vývojovému vrcholu, kde mohou manažeři kulturu udržet zdravou, díky využívání různých stylů vedení (Miller 1989, in: Lukášová, 2010, s. 110).

**Fáze Prorok:** Jedná se o úplný začátek organizace, kdy společnost tvoří zakladatel, mající svou vizi a představu a malá skupina osob, sdílejících jeho ideu. V této fázi nemá organizace dostatek financí, zákazníků ani investorů. Ve fázi Proroka má organizace své hodnoty a sdílená vize zde tvoří základ kultury. Typickým znakem je zde vysoké pracovní nasazení. Neexistují zde žádné struktury ani systémy. Pro úspěch organizace v této fázi je nejdůležitější flexibilita (Miller, 1989 in: Lukášová, 2010, s. 111).

**Fáze Barbar:** Organizace upevňuje své postavení na trhu, který si buduje a zároveň pracuje na budování své reputace. Zároveň společnost bojuje o své přežití, přičemž plně přijímá vizi Proroka. V této fázi začíná proces odlišení, a to jak odlišení vertikálního (z hlediska organizační struktury), tak z hlediska horizontálního, kdy máme na mysli specializaci organizace. Nejdůležitějším bodem této fáze je získat zákazníky dostat produkt na trh. Manažer ve fázi Barbara představuje „motor“ firmy, který je zároveň hrdinou, jež dává příklady a vědomě se snaží vytvořit kulturu zaměřenou na maximální výkon (Lukášová 2010, s. 112).

**Fáze Budovatele a Objevitele:** V této celkem třetí fázi životního cyklu, organizace vykazuje určitý zisk, avšak většina prostředků je použita na hledání příležitostí pro růst firmy. V čele této organizace pak stojí Budovatel nebo Objevitel. Budovatel je vůdčí pracovník, který „vyrostl“ ve výrobním závodě. Jeho prioritou či výzvou je vyrábět více, ale stejně kvalitně a efektivně. Soustředí se především na krátkodobé úseky, tedy jak jsme na tom byli včera, jak jsme na tom dnes a jak zítra. Naopak Objevitel pochází z prostředí prodeje, kde je potřeba umět se velmi dobře vyjadřovat a přesvědčovat. Výzva pro něj znamená dobývat trhy. Dále Miller uvádí, že pro tento typ vůdce je důležitý kontakt se zákazníky a to, jak je firma zvenčí vnímána, jak velká je její konkurence. Řízení v režii Budovatele je zaměřeno na vytváření vztahů uvnitř firmy i vně. V tomto období



se jednotlivá oddělení separují a organizace se zaměřuje na dělání věcí lépe. Miller považuje tuto fázi budování a objevování za nejlepší období organizace, jelikož je zde stále napětí a nadšení z růstu a stárí, spolu se svými nemocemi, jsou ještě daleko. Výzva této fáze spočívá v rozvoji lidských zdrojů a využití potenciálu v nich skrytém (Miller 1989, in: Lukášová, 2010, s. 112 - 113).

**Fáze Administrátora: systémy, struktura, bezpečnost.** Tuto fázi nazývá autor jako *fázi bezpečného podnikání*. Firma si podmanila svůj hlavní trh, její zisky jsou značné a má vytvořená dostatečná aktiva. Pro manažery ale nastává období velkého rozhodování. Dle Millera je totiž potřeba udržet pohyb firmy vpřed, být tvořivý a zároveň se starat o trh. Pokud to bude manažery splněno, čeká organizaci dokonalá součinnost, která firmě zajistí zdraví. Při nesplnění čeká firmu úpadek. Tato fáze je dle Millera naprosto odlišná od předchozích. Administrátor považuje za zdroj výkonnosti pořádek a systém. Domnívá se, že větších zisků organizace dosáhne díky pevnému plánování, kontrole a finančním řízení. Na vše je manuál a organizace je plná různých rituálů. V této fázi je třeba, aby schopný leader upoutal pozornost organizace jiným směrem. Je třeba společnost reorganizovat, vytvořit důležité cíle, zformulovat žádoucí kulturu a začít od začátku, jelikož dle Millera začal nenápadný úpadek. Je třeba najít soulad mezi technickou a finanční způsobilostí a tvořivostí a dále vytvořit kulturu tvořivosti a kulturu orientovanou na vnitřního i vnějšího zákazníka (Miller 1989, in: Lukášová, 2010, s. 113-114).

**Fáze Byrokrata:** V tomto věku organizace je manažer Byrokrat přesvědčen o úspěchu firmy řízené profesionálně. Velmi důležitou hodnotu pro něj představuje kontrola a systém. Zakládají se různé komise, provádí různé kontroly a vyžaduje, aby tyto kontrolní mechanismy byly pracovníky zachovány. S tímto věkem je dle Millera spojena i nedůvěra zaměstnanců v leadery, zda mají konkrétní vizi budoucnosti. Zároveň začínají uvažovat, zda chtějí a jsou ochotni takové organizaci obětovat svou kariéru. Organizaci ubývá energie a její zbytky jsou použity na boj uvnitř organizace, která je čím dál méně schopna reagovat na změny a výzvy přicházející z vnějšího prostředí. Jak pokračuje tato vývojová fáze, Byrokrat zvyšuje kontroly a snižuje náklady, v domnění, že se jedná o kroky správné. Opět se tedy vrací k autoritativnímu stylu vedení, jak tomu bylo ve fázi Barbara. Zvrácení úpadku lze pouze obnovením zdraví firemní kultury pomocí osvobození se od byrokratických pout a podpořit kreativitu, která byla potlačena. Zároveň mohou manažeři tuto kreativitu podpořit tím, že dají jasnou vizi budoucnosti. Potřebují u pracovníků navodit pocit krize, která vyvolá potřebu mezi sebou více komunikovat a že stojí za to pro organizaci obětovat svůj čas, své kompetence a energii. Tohoto pocitu

lze podle Millera dosáhnout také tím, že dodají pocit odpovědnosti za osud organizace do rukou pracovníků (Miller 1989, in: Lukášová, 2010, s. 114 - 115).

**Fáze Aristokrata:** Jestliže organizace neprovedla ve fázi Byrokrata potřebnou změnu, přesouvá se do vývojové fáze Aristokrata. Inovace jsou zde velmi nepravděpodobné. Zároveň dochází k úpadku podnikání vzhledem k nedostatku kreativity, což vede k stagnaci zisků a organizace získává prostředky z prodeje svých podnikových jednotek. Manažer- Aristokrat je dle Millera nedostatečně empatický a pracovníkům na nižším stupni hierarchie velmi vzdálený. Pokud se takovýto manažer musí rozhodnout, volí většinou vysoce autokratický styl. V této fázi manažeři nedoufají v záchranu firmy pomocí reorganizace. Hlavní silou je strach o vlastní bezpečí a zaměstnání, tudíž jakákoli odvaha riskovat a být iniciativní je potlačena. Postupně z organizace odcházejí nejlepší pracovníci a v jejich čele s nejschopnějšími manažery. Nepravděpodobnost změny je zde více než vysoká. Jedinou výzvu spatřuje autor této typologie v revoluci – pracovníků, zákazníků a akcionářů (Miller 1989, in: Lukášová, 2010, s. 116).

## 4 Motivace

Motivace zaměstnanců je oblast, které by se organizace měly věnovat, pokud si chtějí udržet výkonné a angažované zaměstnance. Dochází k tomu prostřednictvím motivačních nástrojů, jako jsou například různé stimuly, odměny a podobně.

Termín motivace má původ v latinském jazyce. Pojem vychází z latinského slova *movere*, tedy hýbat či pohybovat (Adair, 2004, str. 14). Jak uvádí Armstrong, motivace se snaží vysvětlit, proč se lidé při výkonu své práce chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí své úsilí jistým směrem. Snaží se popsat, co mohou organizace učinit pro pracovníky, aby došlo k aktivizaci, vyvinutí jistého úsilí a podpoře cílů organizace a zároveň došlo i k uspokojení potřeb zaměstnanců. Armstrong dodává, že přístupy k motivování lidí jsou často opřeny o zjednodušené vnímání toho, jak motivace funguje (Armstrong, 2012, str. 219). Bedrnová a Nový chápou pojem motivace takto: „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy*“ (Bedrnová Nový a kol. 2007, str. 362). Adair definuje motivaci jako „*vše, co motivuje člověka k činu*“ (Adair 2004, str. 21).

Dle autorů Bedrnové a Nového je významným rysem motivace fakt, že působí současně ve třech rovinách:

- **Rovina směru:** motivace člověka i jeho následná činnost je zaměřena určitým směrem. Zároveň jej od jiných směrů odvrací.
- **Rovina intenzity:** činnost člověka je závislá na intenzitě jeho motivace a je prostoupena, ať už více či méně, úsilím a energií člověka, kterou vynakládá k dosažení cíle.
- **Rovina stálosti:** schopnost jedince překonávat překážky na cestě k cíli. Jedná se zde o překážky vnitřního i vnějšího charakteru, vyskytující se při realizaci motivované činnosti (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 363)

## 4.2 Motiv a stimul

Bedrnová a Nový považují v problematice motivace, za klíčové pojmy motiv a stimul. Motiv představuje jistou jednotlivou vnitřní psychickou sílu, tedy nějakou pohnutku či popud. Motiv může být chápán jako příčina či záminka pro určité chování a jednání člověka. Autoři Bedrnová a Nový také rozdělují motivy do dvou skupin a těmi jsou motivy **cílové**, jejichž působení trvá tak dlouho, dokud není cíle dosaženo a takzvaný motiv **instrumentální**, ke kterému nelze přiřadit jistý cílový stav. Jako příklad k těmto motivům lze uvést například zájem člověka o určitou oblast – umění, literaturu a podobně (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 364).

Stimul vysvětlují autoři Bedrnová a Nový jako „vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 364). Lze tedy konstatovat, že stimulace působí na psychiku člověka zevnějšku, nejčastěji aktivitou jiného člověka a vede ke změně jeho psychických procesů, především motivace (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 365). Působení vnějších podnětů se nazývá také incentiv. Aplikace incentiv probíhá jak v rámci motivačních systémů, tak v dalších procesech, jako je vytváření podnikové kultury, vedení lidí, vnitřní komunikace a podobně (Kruliš 2011, s. 521).

Autor dvoufaktorové teorie motivace, Frederick Herzberg, dělí motivaci na dva typy, a to:

- **vnitřní motivace** – tyto faktory si lidé sami vytvářejí, a tyto faktory je také ovlivňují a způsobují, že lidé jednají určitým způsobem.
- **vnější motivace** – představuje aktivity, které se utvářejí, aby motivovaly lidi. Patří sem například zvýšení platu, odměny, ale také tresty v podobě kritiky, a podobně, což se dá přirovnat k výše uvedené stimulaci (Armstrong 2012, s. 221).

## 4.3 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace a teorie motivace obecně, se zabývají lidskými potřebami. Pokud jsou potřeby neuspokojeny, dochází k nerovnováze a napětí. Aby mohlo být rovnováhy opět dosaženo, je nutno rozpoznat, jaký je cíl a zvolit adekvátní způsob chování, který povede k uspokojení potřeb. Mezi nejznámější motivační teorie patří dle Armstronga teorie potřeb Abrahama Maslowa, která bude v dalším textu detailněji rozvedena. Důležitou roli v teoriích pracovní motivace zaujímá také Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb.

Tato teorie se dle Armstronga nedá identifikovat v přesném slova smyslu jako teorie potřeb, avšak vzhledem k tomu, že Herzberg identifikoval řadu základních potřeb, řadí ji Armstrong k teoriím zaměřeným na potřeby (Armstrong 2012, s. 223).

### 4.3.1 Maslowova teorie potřeb

Principem teorie je rozdělení potřeb do pěti kategorií. Tyto kategorie jsou společné pro všechny lidi.

Teorie Abrahama Maslowa je následující:

Potřeby **Fyziologické** – základní potřeby člověka jako je potřeba potravy, tepla a podobně

Potřeby **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany a bezpečí

Potřeby **Sociální** – potřeba lásky, přátelství

Potřeby **Uznání a úcty** – potřeba úspěchu, respektu

Potřeba **Seberealizace** – potřeba rozvoje schopností a dovedností

**Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: Vlastní zpracování

Princip Maslowovy hierarchie potřeb staví na postupném uspokojování těchto potřeb. V případě uspokojení nižší potřeby se převažující potřebou stává potřeba vyšší a pozornost jedince se soustředí na uspokojování této vyšší potřeby. Celý cyklus se takto opakuje, dokud není dosaženo potřeby seberealizace, která podle Maslowa nemůže být nikdy uspokojena. Armstrong také dodává, že nižší potřeby, i po jejich „překonání“, neustále existují, i když jako motivátory jsou dočasně utlumené, avšak lidé se k již dříve naplněným potřebám soustavně vrací (Armstrong 2012, s. 224).

#### **4.3.2 McClellandova teorie manažerských potřeb**

Jisté podobnosti s teorií Abrahama Maslowa lze najít dle v McClellandově teorii manažerských potřeb. McClelland definoval tři úrovně motivace, jež jsou založené na následujících potřebách:

- **sounáležitost** - tedy potřeba přátelských vztahů a kooperace
- **poziční vliv a prosazení se** - znamená potřebu mít významnější či dominantnější postavení
- **úspěšné uplatnění** – potřeba rozhodování, kreativní práce (Armstrong 2001, s. 168).

Vodáček s Vodáčkovou připodobňují McClellandovu potřebu sounáležitosti k třetí úrovni Maslowovy teorie, tedy potřebou lásky a sounáležitosti. Potřeba uznání je ztotožněna s potřebou pozičního vlivu a prosazení se. Poslední potřeba uplatnění a úspěchu je spojována s vrcholem pyramidy potřeb, tedy potřebou seberealizace (Vodáček, Vodáčková 2001, s. 29).

### 4.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergova teorie se opírá o domnění, že člověk má dvě skupiny potřeb, které jsou vzájemně protikladné. Tyto dvě skupiny se nazývají dissatisfactory a satisfactory (Bedrnová, Nový a kol. 2007, str. 385).

**Dissatisfactory** nebo také **hygienické faktory**, vedou k negativním pocitům. Forsyth uvádí klíčové hygienické faktory, tedy faktory nespokojenosti, kterými jsou: politika organizace, pracovní podmínky, odměna, vztah s ostatními, osobní život, pracovní pozice a pracovní jistota (Forsyth 2009, str. 18). Dvořáková konstatuje, že pokud jsou tyto hygienické faktory v nepříznivém stavu, způsobují pracovní nespokojenost a mohou mít negativní vliv na motivaci pracovníků. Naopak pokud jsou tyto faktory ve stavu příznivém, pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost. Stav a působení hygienických faktorů ve velké míře ovlivňuje organizační klima firmy (Dvořáková 2007, str. 172). Také Sparrow uvádí, že klíčem k výkonnosti zaměstnanců je dobré pracovní prostředí. Uvádí zde například čistotu kuchyně či toalet, ale také například nápaditě architektonicky zařízené pracoviště, tedy místo, kde se budou zaměstnanci cítit dobře (Sparrow 2012, str. 21)

**Satisfactory** neboli **motivátory**, jsou považovány za činitele motivace (Armstrong 2012, s. 227). Satisfactory považují autoři Bedrnová a Nový za takzvané vnitřní faktory. Pokud jsou tyto satisfactory v nepříznivém stavu, vede to k pracovní nespokojenosti a pracovník má taktéž nízkou pracovní motivaci (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 269). Dvořáková tvrdí, že v opačném případě má jedinec uspokojení z práce a dochází k pozitivní motivaci. Tyto satisfactory představují dle Dvořákové nejúčinnější složku motivace (Dvořáková 2007, s. 172). Forsyth tuto oblast motivátorů doplňuje o tvrzení, že klíčové faktory tvoří: úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení, a možnost růstu (Forsyth 2009, s. 19). Dvořáková podotýká, že aplikace Herzbergovy teorie velmi

úzce souvisí s utvářením správného motivačního a účinného vedení pracovníků. K tomu mimo jiné slouží pozitivní vztah nadřízeného a podřízeného (Dvořáková 2007, s. 175).

#### 4.3.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Adamsova teorie se zabývá problematikou srovnávání se a problematikou spravedlnosti. Sleduje vnímání člověka, konkrétně jak je s ním zacházeno v porovnání s ostatními lidmi, se srovnatelnou osobou či v komparaci s referenční skupinou lidí. Adams dospěl k závěru, že existují dvě formy spravedlnosti a těmi jsou:

- **spravedlnost procedurální:** zachycuje, jak je zaměstnanci vnímána spravedlnost postupů, které se v organizaci praktikují. Jedná se hlavně o oblasti hodnocení, pracovního růstu a podobně.
- **spravedlnost distributivní:** jedná se to, jak lidé pocítují své odměňování, dle svého přínosu a v porovnání s ostatními (Adams 1965 in: Armstrong 2007, str. 227).

#### 4.4 Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců

Předchozí text práce se věnuje problematice firemní kultury a motivace. Cílem této kapitoly je propojit téma firemní kultury a motivace. Jak uvádí Vláčil a kolektiv, kultura podniku může ve vazbě na motivační teorie ovlivnit pracovní spokojenost jak v pasivním smyslu slova, tak zároveň může aktivizovat a posilovat výkonnost zaměstnanců. Vliv může mít také na jejich pracovní ochotu a to jak u řídicích zaměstnanců, tak u zaměstnanců řízených. Autor také dodává, že silná firemní kultura je motivující sama o sobě, jelikož: „*je atraktivní se identifikovat s kulturou, která vede firmu i mě osobně ke všeobecně uznávanému úspěchu*“ (Vláčil 1997, str. 33).

Také Šigut spatřuje firemní kulturu jako jeden z faktorů, jež vede k dosažení podnikových cílů, ale také k osobnostnímu rozvoji zaměstnanců a v neposlední řadě také zákazníků (Šigut 2004, s. 55).

Jak je patrné z předchozího textu, firemní kultura je tvořena několika komponenty, jež tvoří celek, který působí na jedince v různé intenzitě. Z předchozího textu zabývajících se problematikou motivace vyplývá, že firemní kultura se dá ve své podstatě považovat za incentiv, což je působení vnějších podnětů na člověka. To potvrzuje také Kruliš, který

uvádí, že firemní kultura se do těchto podnětů také řadí (Kruliš 2011, s. 521). Jaký je vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců v případě Českého národního podniku s.r.o., se zabývá práce v navazující empirické části.

## 5 Společnost Český národní podnik, s.r.o.

Empirická část bakalářské práce je zpracována na případu společnosti Český národní podnik s.r.o., který datuje svůj vznik v roce 1991 (Manufaktura 2013a).

Hlavním cílem společnosti bylo a stále je nabídnout zákazníkům tradiční české výrobky a také snaha zachovat stará tradiční česká a moravská řemesla, která byla zejména v porevoluční době ohrožena zánikem. Společnosti se podařilo postupem času sdružit kolem 250 mistrů výroby, Nositelů tradice<sup>2</sup> (mkcr, 2012) či drobných řemeslníků, a jejich výrobky prodávat prostřednictvím vlastní maloobchodní sítě Manufaktura – Original Czech Tradition. Od roku 1998 se společnost zaměřila na výrobu tradičních glycerinových mýdel. Jelikož poptávka po tomto a dalším kosmetickém zboží byla značná, vyvinula společnost pod značkou Manufaktura několik kosmetických řad (Manufaktura 2013a).

Základní myšlenkou při jejich vývoji byla reprezentace české země a pro ni typických ingrediencí a také tradice lázeňství v českých zemích (Manufaktura 2013a).

V současnosti společnost provozuje dva koncepty. První koncept – Manufaktura Original Czech Tradition, se sortimentem obsahujícím tradiční české a moravské výrobky, kosmetiku a hračky, je provozován hlavně v historickém centru Prahy. Druhý koncept Manufaktura – Vaše domácí lázně, je provozován v obchodních centrech po celé České republice. Sortimentem je zde výhradně kosmetika a doplňky pro domácí lázně (Manufaktura 2013a).

### 5.1 Zásady a filosofie společnosti Český národní podnik, s.r.o.

Při výrobě kosmetiky společnost respektuje následující zásady, které jsou pro její vznik klíčové:

- **tradice a český původ**
- **kvalita výrobků na 1. místě** – na recepturách kosmetiky se podílejí odborníci z oblasti lázeňství i kosmetiky, výrobky jsou dermatologicky testovány

---

<sup>2</sup> Titul udělovaný Ministerstvem kultury České republiky



- **výjimečné přírodní suroviny** – české pivo, moravské víno, karlovarská sůl a tak dále.
- **originální design výrobků**
- **netestování na zvířatech** – podnik je prvním držitelem certifikátu Human Cosmetics standard v Čechách (Netestováno na zvířatech, 2015)
- **životní prostředí** – výroba nezatěžuje životní prostředí, snaží se používat minimum obalových materiálů, používá papírové sáčky a tašky
- **extra šetrné kosmetické řady** bez obsahu sulfátů, ropných produktů, alergenů a barviv (Manufaktura, 2013b).

Dle výše zmíněných zásad se objevuje v sortimentu společnosti například pivní řada, která je založena na příznivých účincích českého piva a pivovarských kvasnic, vinná řada, využívající účinků vinné révy, řada se solí z Karlových Varů, řada Mrtvé moře, určena pro citlivou pokožku. Další kosmetické řady jako je například Mojito, Švestka, Meruňka, Grep a Pomeranč a jiné (Interní manuál Obsluha zákazníka, 2015)

Společnost také přináší svým zákazníkům každý rok dvě limitované edice, kdy jedna z nich je určena pro jarně-letní období, druhá pak pro období podzim-zima (Firemní dokument Obecné informace Manufaktura, 2013)

Hlavní filosofií společnosti je myšlenka domácích lázní. Společnost se snaží pomocí originálních a nápaditě designově řešených produktů učit zákazníky relaxovat a umět si v dnešní uspěchané době odpočinout (Manufaktura 2013c).

Základní hodnotou firemní kultury společnosti je péče a servis směrem k zákazníkovi. Společnost se snaží společně s nákupem zprostředkovat zákazníkovi také zážitek z nákupu, pocit důležitosti a vděku. Aktivní oslovení, poradenství a vstřícnost jsou pro společnost Český národní podnik, s.r.o. klíčovými hodnotami, se kterými je každý pracovník srozuměn. Samozřejmostí je pro spokojenost a zážitek zákazníka dárkové balení, které společnost nabízí placenou i neplacenou formu. (Interní manuál Obsluha zákazníka, 2015)

Další prvky firemní kultury, které lze dohledat ve společnosti Český národní podnik, s.r.o., je například rituál vánočního večírku, který se koná každý rok. Účastní se ho všichni pracovníci a členové vedení společnosti (Ústně sděleno paní Pavlou Dočkalovou v rámci ústního rozhovoru, 2015).

Neméně důležitou složkou firemní kultury je naprosto unikátní architektonický design poboček, který činí z každé jednotlivé pobočky unikátní prostor. Obchody jsou

doplněny předměty typu valchy, staré sáně, máselnice, ponky a jiné, které evokují atmosféru starého venkova a „starých dobrých časů“ (Dokument Informace Manufaktura, 2013) Významným artefaktem je také firemní dresscode, který sjednocuje všechny zaměstnance (Dokument Osobní kultura zaměstnance, 2014).

## 5.2 Péče o zaměstnance a jejich motivace

V současné době pracuje ve společnosti Český národní podnik, s.r.o. přibližně 220 zaměstnanců. Vedení společnosti se sestává z 30 pracovníků, dalších 15 pracovníků zajišťuje sklad a výrobu a ostatní, tedy 175 pracovníků, pracuje v obchodech. Prodejní asistentky pracují na směny. V případě prostorově větších obchodů v historickém centru Prahy bývá na směně 2 - 5 zaměstnanců, vzhledem k velikosti obchodu a sezóně. Oproti tomu obchodní centra nejsou takto náročná, tudíž v běžném, nesezónním provozu je dostačující 1 zaměstnanec na směnu. Každá obchodní jednotka má svou vedoucí (Ústně sděleno paní Pavlou Dočkalovou v rámci rozhovoru, 2015).

Většina nynějších členů vedení společnosti vyšla z řad řadových zaměstnanců, tedy asistentek prodeje. Velkým přínosem je zde znalost provozu a celého podniku do hloubky, kontakt s praxí, což představuje cenné zkušenosti a zároveň se může jednat o jistou formu motivace pro ostatní zaměstnance. Velký důraz je zde kladen na komunikaci. Vedení oceňuje jakýkoli názor, připomínku, podnět či impulz. Své podněty a názory mohou zaměstnanci také mimo jiné prezentovat na pravidelných teambuildingových akcích, které se konají každý měsíc v každé pobočce individuálně. Je to jakýsi rituál, kdy se zaměstnanci shledávají, diskutují a obdrží informace o podstatných provozních skutečnostech, novinkách a podobně (Ústně sděleno paní Pavlou Dočkalovou v rámci rozhovoru, 2015).

O rozvoj zaměstnanců je pečováno ze strany vedení formou pravidelných školení o kosmetickém sortimentu, exkurzí do vlastní výroby kosmetiky či exkurzí do výroby dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje. Takto se měli zaměstnanci možnost podívat například do jedné z nejstarších továren na hračky v Čechách či do výroby tradičních skleněných ozdob (Ústně sděleno paní Pavlou Dočkalovou v rámci rozhovoru, 2015).

Významnou úlohu sehrávají jak pro personální úsek, tak pro zaměstnance, vedoucí jednotlivých poboček. Ty tvoří jakýsi most mezi vedením a zaměstnanci. Mimo jiné jsou povinny každý měsíc jednotlivé zaměstnance hodnotit formou písemného hodnocení. Zde se uvádí kupříkladu, na jakých bodech je u konkrétního zaměstnance potřeba zapracovat, co se daný měsíc povedlo a tak dále. Toto hodnocení slouží jak zaměstnanci,

tak personálnímu úseku jako materiál, který vypovídá o práci zaměstnance a může také sloužit jako materiál poskytující informace pro další profesní dráhu zaměstnance (Ústně sděleno paní Pavlou Dočkalovou v rámci rozhovoru, 2015).

Motivace však přichází také v podobě podílu z tržeb, kdy mají zaměstnanci sami možnost aktivně se podílet na výši svého výdělku. Pokud pobočka plní finanční plány, je odměněna finanční částkou, kterou využije na libovolnou teambuildingovou aktivitu (Ústně sděleno paní Pavlou Dočkalovou v rámci rozhovoru, 2015).

S tím souvisí také osobní ohodnocení, které každý měsíc určuje vedoucí pobočky. Jedná se o procentuální sazbu v jistém rozsahu, o kterou se může zaměstnanci navýšit mzda. Jelikož se tato procentuální sazba může měnit každý měsíc na základě toho, jaký podává zaměstnanec pracovní výkon, má také motivační charakter. Podnik si také úroveň služeb pravidelně kontroluje jak z řad vlastních pracovníků personálního a provozního úseku, tak z cizích zdrojů, pomocí takzvaného mysteryshoppingu (Ústně sděleno paní Pavlou Dočkalovou v rámci rozhovoru, 2015).

## **6 Šetření zaměřené na reflexi firemní kultury z pohledu vedení společnosti a zaměstnanců**

### **6.1 Polostrukturovaný rozhovor**

Empirické šetření bylo realizováno kvalitativním a také kvantitativním způsobem. Cílem tohoto šetření bylo zjistit a porovnat vnímání firemní kultury ze strany vedení podniku a ze strany zaměstnanců.

Kvalitativní šetření probíhalo formou polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou podniku vzhledem k tomu, že právě ona má kontakt se zaměstnanci v praxi a je jedním z nositelů a šířitelů firemní kultury společnosti. Šetření mělo za cíl vyzkoumat pohled na firemní kulturu z hlediska zaměstnance vedení firmy, tedy personální manažerkou.

Rozhovor se sestával celkem z 12 otázek, které byly zaměřeny jak na problematiku firemní kultury, tak na problematiku motivace zaměstnanců. Rozhovor obsahoval otevřené otázky s možností diskuze. Tato metoda byla využita, jelikož kvalitativní šetření pomáhá

pochopit a porozumět tématu do hloubky. Rozhovor byl uskutečněn na neutrální půdě, aby zástupce ze strany společnosti nebyl pod jejím vlivem a obklopen jejími prvky. Z tohoto šetření vypsaly cenné poznatky, jež rozpracovává a předkládá text níže.

**Rozhovor jsem uvedla otázkou, jaká je dle názoru personální manažerky kultura společnosti Český národní podnik, s.r.o.** Personální manažerka uvádí, že kultura výše míněného podniku je založená na kvalitním zákaznickém servisu, který se snaží společnost neustále zlepšovat.

V otázce **věnované typologiím firemní kultury** personální manažerka nejvíce připodobňuje firemní kulturu společnosti Český národní podnik s.r.o. k tvrzení, že všichni **zaměstnanci pracují na úkolech, které mají být splněny**. Toto tvrzení odpovídá v typologii firemní kultury zaměřené na vztah k organizační struktuře dle Handyho a Harrisona, typu takzvané procesní kultury. Jak uvádí text teoretické části, v tomto typu organizační struktury je kladen důraz na sestavení správných týmů a také na propojení teambuildingu a leadershipu. Toho se vedení podniku snaží dosáhnout pomocí pravidelných teambuildingových aktivit, které zmiňují v textu teoretické části této práce.

V oblasti typologie firemní kultury formulované ve vztahu k prostředí dle Deala a Kennedyho, nejvíce připodobňuje kulturu společnosti Český národní podnik, s.r.o. ke kultuře zvané **kultura tvrdé práce**. Kladen je zde důraz především na aktivitu, spolupráci a hlavně také komunikaci, která je dle personální manažerky, pro společnost Český národní podnik s.r.o. naprosto klíčová. Jak už uvádí text teoretické části, v této kultuře jde především o zaměření se na potřeby zákazníka. Základní firemní hodnotou společnosti, tedy naprosto nezbytný je servis a aktivita směrem k zákazníkovi bez ohledu na to, co společnost prodává, konstatuje personální manažerka.

**Fáze Administrátora**, dle Millerovy typologie firemní kultury zaměřující se na životní cyklus společnosti, nejvíce vystihuje dle názoru personální manažerky nynější rozpoložení společnosti. Podnik patří mezi zavedené společnosti na trhu, podmaňuje si stále více zákazníků. Tento fakt vyvolává i vyšší nároky na společnost jako celek. Zavádí se tedy nové systémy, ať už se jedná o nové systémy kupříkladu objednávání zboží a obalového materiálu, nové systémy markování zboží a podobně.

Také v následující otázce zabývající se tématem, **zda je firemní kultura společnosti všem dostatečně zřetelná, pochopitelná** zastává personální manažerka názor, že tomu tak ve společnosti je **jasnosti a zřetelnosti firemní kultury** společnosti spatřuje personální manažerka hlavně ve skutečnosti, že zaměstnancům se líbí prostředí, ve kterém pracují. Prostředím je v tomto kontextu myšlena kvalita výrobků, jejich design, celá

myšlenka a filosofie firmy. Neméně důležitým bodem je zřetelnost organizační struktury, zaměstnanci mají povědomí o tom, kdo jsou majitelé společnosti, kdo je jejím výkonným ředitelem a podobně, tudíž mají povědomí o tom, na koho se obrátit, tedy také komunikace napříč společnostmi. Tyto výstupy poukazují na fakt, že **se může jednat o silnou firemní kulturu.**

S tvrzením, že **firemní kultura může mít zásadní vliv na motivaci zaměstnanců**, personální manažerka naprosto souhlasí. Motivující je dle jejího mínění hlavně vysoká kvalita výrobků, se kterou jsou zaměstnanci ztotožnění a ve kterou věří. Velký díl má na tomto postoji také informovanost zaměstnanců a pravidelné exkurze do výroby podniku, kde mají zaměstnanci možnost seznámit se s procesem výroby. Také je pro zaměstnance pravidelně aktualizován manuál se sortimentem a jeho složením, vznikl podrobný popis kosmetických ingrediencí, které firma využívá při výrobě kosmetiky a to jak v latinských názvech, tak v českém překladu, spolu s vysvětlením o jakou látku se jedná.

Důvodem vzniku byl hlavně fakt rostoucího trendu kosmetiky, jež je založena na přírodním základu a bez obsahu parabenů či ropných produktů, což společnost splňuje. Jelikož poptávka po těchto produktech stále přibývá, stejně tak přibývají požadavky zákazníků znát složení produktů. Motivační složkou zde tedy může být vysoká informovanost personálu, snaha o jejich rozvoj po stránce znalosti produktů, a tak se zároveň zvyšuje i kvalita poskytovaných služeb v oblasti poradenství.

Přidanou a motivační složkou firemní kultury také spatřuje v příležitosti pracovat pro Český národní podnik s.r.o. Společnost se nebrání jakékoli rozmanitosti a je otevřena mnoha možnostem. Jedná se tedy například o věkovou rozmanitost, společnost zaměstnává také mnoho studentů vysokých škol, což v konceptu Original Czech Tradition znamená značnou výhodu z hlediska znalosti cizích jazyků, znalosti cizích kultur a podobně, a tedy kontaktu se zákazníky, aby byla dodržena základní hodnota společnosti – nadstandardní zákaznický servis. Tomu napomáhá také informační katalog s informacemi o společnosti, jejími hodnotami, sortimentem, vyhotovený v několika jazykových mutacích.

Dá se tedy konstatovat, že motivujícím prvkem může být také dostatek informací, potřebných pro kvalitní výkon práce.

**Jakým způsobem je firemní kultura implementována právě do motivace zaměstnanců** popisuje následující text práce. Především je zde kladen důraz na komunikaci a také na dostatek informací přicházejících od zaměstnanců. Kupříkladu postřehy zaměstnanců z různých období, tedy postřehy z vánočního a jiného období a tak dále. Každý zaměstnanec může vyjádřit svůj názor a své připomínky.

Jsou zde například otázky zaměřené na komunikaci, zda bylo dostatek zboží, zda něco zaměstnancům chybělo z hlediska provozu, co by mohla společnost do příštího období udělat jinak, co by pomohlo zaměstnancům ještě zlepšit či urychlit pracovní výkon tak, aby se mohli věnovat zákazníkovi co nejvíce. Samozřejmě své názory mohou zaměstnanci prezentovat po čas celého roku, což společnost s povděkem kvituje. Co považuje personální manažerka za významné je jednání se zaměstnanci na rovinu, tedy nezatajovat jim důležité skutečnosti.

Otázka, **co nejvíce motivuje zaměstnance**, je dle mínění personální manažerky jistota. Především jistota práce, jistota prostředí, jistota ze strany vedení. To také souvisí s osobou vedoucí pobočky, která by měla vytvářet jistotu pro toho daného zaměstnance, který je její podřízený. Jak uvádím v textu práce výše, vedoucí obchodu je jakýsi most mezi vedením a zaměstnanci, tudíž při výběru vedoucí pobočky je kladen důraz hlavně na morální hodnoty, schopnost empatie a podobně. V současné době společnost aplikuje takzvanou teorii osobnosti zvanou RISA, kterou je možné aplikovat na osobnost zaměstnance a také na osobnost zákazníka.

Pokud bychom se měli zabírat otázkou, co vůbec motivuje zaměstnance k tomu, aby pracovali pro společnost Český národní podnik, s.r.o., nejčastějšími důvody je dle manažerky personálního úseku kvalita výrobků a filozofie společnosti. Dalším důvodem je možnost naplánovat si rozpis služeb na měsíc dopředu, což vyhovuje nejen zaměstnancům z řad studentů. Společnost se také snaží motivovat své pracovníky pomocí osobního ohodnocení.

**Demotivace** zaměstnanců je dle personální manažerky způsobena především nedostatečně vybaveným pracovním prostředím, nedostatkem komunikace a celková nekompetentnost vedoucích, čemuž se společnost snaží zabránit, jak je uvedeno v textu výše. V případě demotivovaných pracovníků se snaží společnost po jistou dobu aktivně naslouchat a poskytnout poradenství.

**Komunikace v podniku** je popsána dle personální manažerky jako plynulá a dostatečně rychlá. Hlavním důvodem této plynulosti je zřetelnost organizační struktury a tedy fakt, že zaměstnanci vědí, na koho se obrátit. Na podnikovém intranetu jsou barevně vyznačena jednotlivá oddělení, společně se jmény a kontakty.

V následujícím textu je zpracována otázka, zabývající se **způsobem řešení konfliktů** ve společnosti. Většinu problémů se snaží společnost komunikovat a řešit takzvaně tváří v tvář. Problémy hlubšího charakteru je samozřejmě potřeba řešit komplexně a dlouhodobě. V tomto případě probíhají konzultace vedoucích s vedením

a zaměstnanci. Co se týká například porušování pravidel, řešení přináší opět intenzivní komunikace. Hledají se důvody, proč došlo k chybě či porušení pravidel. Pokud vyplýne z komunikace zaměstnancova neznalost, je vedoucí povinna vše zaměstnanci vysvětlit, aby k porušení již nedocházelo. Pokud však opakovaně dochází k porušování pravidel, dochází k postihům, úměrně k závažnosti daného problému. To znamená například snížení osobního ohodnocení.

**Klima ve společnosti** charakterizuje personální manažerka jako velmi příznivé a pozitivní. Velmi si cení na společnosti její rodinné atmosféry a také kooperace, což spojuje všechny složky společnosti v jeden celek. Atmosféra na pobočkách společnosti je různá a vedením ovlivnitelná pouze z části. Hlavní roli zde opět sehrává vedoucí obchodu, která díky předávání informací, diskuzím a objasňováním ovlivňuje atmosféru na pracovišti značným způsobem. Neméně důležitý je také styl vedení. Avšak z globálního hlediska se jeví personální manažerka klima ve společnosti jako příznivé.

Stanovisko k otázce **podpory soutěživosti u zaměstnanců či jejich vedení k pasivitě** je zaznamenána v následujícím textu. Společnost pořádá soutěže pro zaměstnance, avšak v kontextu celého týmu. Celý koncept Manufaktura je založen na společné spolupráci. Tudíž lze vyvodit, že společnost Český národní podnik s.r.o. podporuje aktivitu a soutěživost v rámci týmů ve zdravé formě a rozhodně není podporována pasivita.

V problematice, **jakým způsobem přistupují zaměstnanci k nastaveným pravidlům**, zaujímá personální manažerka stanovisko, že je potřeba mít jasně nastaveny popisy práce, kdo je komu odpovědný a poskytnout dostatek informací všem zaměstnancům. V případě nedodržení nastavených pravidel je na prvním místě komunikace, proč došlo k jejich nedodržení a poté je potřeba zaměstnance určitým způsobem postihnout, například snížením osobního ohodnocení, jak je uvedeno výše v textu. Avšak v obecné rovině se personální manažerka přiklání k tvrzení, že pravidla jsou dodržována, jelikož jsou velmi intenzivně komunikována a jsou známá napříč společností.

**Pokud zaměstnanec odvede mimořádný výkon**, je problematické určit, co mimořádný výkon znamená. Společnost se snaží si udržet loajální pracovníky. Ti, kteří jsou vůči společnosti loajální, jsou velmi dobře motivováni a společnost si velmi uvědomuje případné následky jejich ztráty. Avšak personální oddělení si velmi uvědomuje, že neustále odměňovat pouze finančním stimulem vede pouze ke krátkodobému efektu. Tudíž mimořádný výkon si personální manažerka vidí spíše v zaujetí a aktivitě. Příkladem může být pomoc s manuálem a podobně. Ti jsou pak

odměnění formou například zážitkových poukázek či kosmetikou Manufaktura. Kompletní přepis rozhovoru je k dispozici v příloze číslo 6. této práce.

## 6.2 Dotazníkové šetření

V rámci kvantitativního získávání dat jsem realizovala, v období 24.3.2015 - 2.4.2015, dotazníkové šetření. Celkový počet respondentů činil celkem 37, což představuje 21 % z celkového počtu zaměstnanců. Východiskem výzkumu byla otázka, **zda zaměstnanci vnímají existenci firemní kultury** a **zda má podniková kultura vliv na motivaci zaměstnanců**. Data byla získána ve webovém prostředí Vyplňto.cz, pomocí dotazníku. Zaměstnanci byli o průzkumu informováni personální manažerkou pomocí elektronické korespondence. Dotazník bylo možno vyplnit na pobočkách společnosti, případně jim byl odkaz na webové prostředí zaslán jejich nadřízenou na soukromou e-mailovou adresu. Dotazníkové šetření se sestávalo celkem ze 41 otázek, z nichž bylo celkem pět otázek identifikačního charakteru, tedy otázky určující **pohlaví, věk, pracovní pozici, výši úvazku, délku trvání pracovního poměru**. Ostatní otázky byly uzavřeného i otevřeného charakteru. Otázky byly zaměřeny na zjištění typologie firemní kultury, na zjištění, zda je kultura dostatečně silná a také zda může působit jako motivační prvek. Uzavřené otázky byly formulovány způsobem, kdy měl respondent na výběr ze dvou či čtyř možností odpovědi. Nabízené možnosti byly ve variantě dvou odpovědí „ano“ či „ne“ a v případě čtyř odpovědí respondent vybíral z možností „určitě ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „určitě ne“.

Záměrně jsem neuváděla v nabízených možnostech odpovědi uvést možnost „nevím“, aby zabránila nejednoznačným výsledkům. Zároveň dotazníkové šetření obsahovalo otázky, kdy měl respondent z nabízených možností vybrat ty, které nejvíce odpovídají požadavkům či stavu v podniku, tedy byl nastaven výčet odpovědí a respondent vybral několik, nejvíce 5 odpovědí, které dle jeho názoru nejvíce odpovídají skutečnému stavu v podniku.

Následující text již předkládá výsledky dotazníkového šetření. Respondenti, tedy zaměstnanci společnosti svými názory přispěli k zachycení souvislostí mezi problematikou firemní kultury a motivace zaměstnanců.

**Ženy tvoří 100 % respondentů.** Důvodem zde není diskriminace mužů, ale skutečnost, že v současné době podnik nezaměstnává na svých pobočkách v pozicích prodejních asistentů/asistentů muže. Věkové rozpětí respondentů je v největší míře zastoupen věkovým rozmezím **od 23 let – 25 let.**



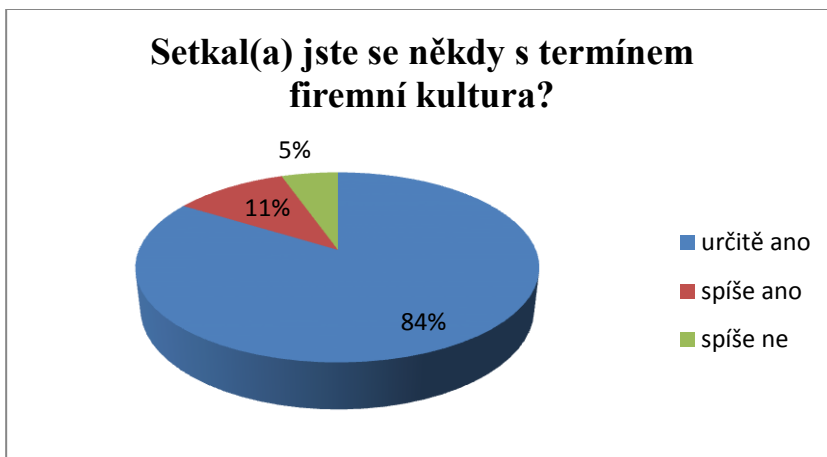
Zaměřila jsem výzkum na zaměstnance v obchodech z toho důvodu, že tvoří největší procento zaměstnanců podniku a jsou v úzkém kontaktu s koncovým zákazníkem a tedy, měli by být významným nositelem hodnot společnosti. Nejvíce respondentů pracuje v podniku v časovém rozmezí **1-3 roky**, celkem 44 % a méně než jeden rok, který je zastoupen hodnotou 31 %.

Celkem 57 % respondentů je v podniku zaměstnáno na **plný pracovní úvazek**, 33 % na poloviční pracovní úvazek a zbylých 10 % dotázaných pracuje v podniku na dohodu o pracovní činnosti.

Z celkového počtu 37 respondentů, odpovědělo celkem 30 zaměstnanců na pozici prodejních asistentek, dále celkem 4 vedoucí obchodů a 3 vedoucí směny.

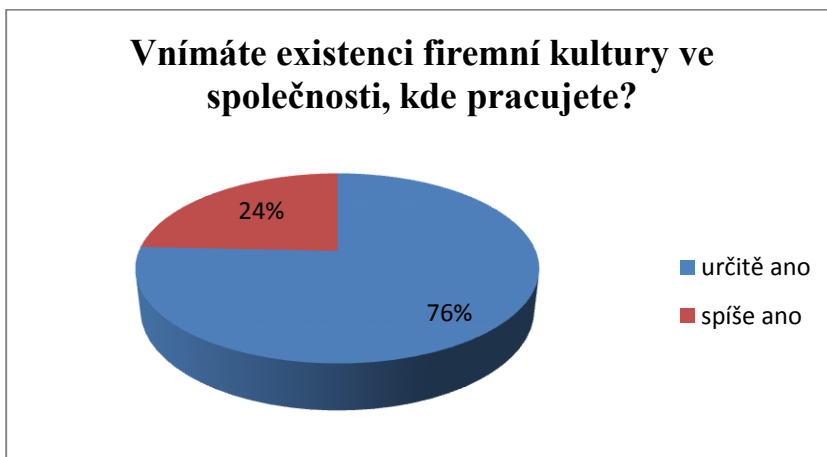
Z otázky, která byla zaměřena na průzkum povědomí o termínu firemní kultury, vyplynulo, že většina respondentů, tedy **celkem 84 % se někdy setkalo s termínem firemní kultura**, stejně tak většina respondentů, tedy celkem **76 % určitě vnímá existenci firemní kultury v podniku**, kde pracují, tudíž by z daných odpovědí bylo možno tvrdit, že si zaměstnanci existenci a vliv firemní kultury uvědomují a nejedná se tak o jim zcela neznámý termín. Podrobné rozložení výsledků předkládají grafy zobrazené na samostatné straně níže: Kompletní struktura dotazníkového šetření se nachází v příloze číslo 7. této práce.

**Graf číslo 1: Odpovědi na otázku: „Setkal (a) jste se někdy s termínem firemní kultura?“**



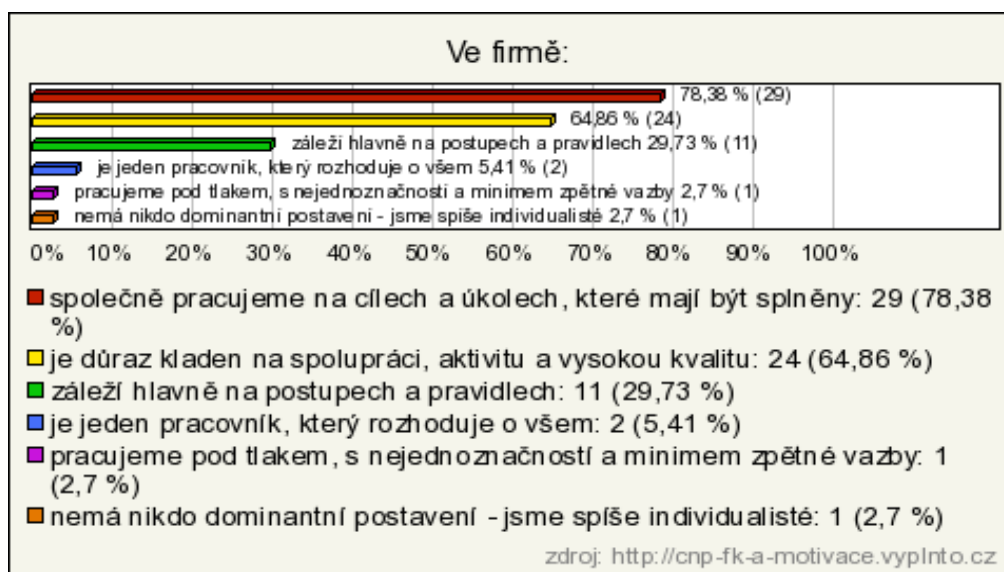
Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf číslo 2: Odpovědi na otázku: „Vnímáte existenci firemní kultura ve společnosti, kde pracujete?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf číslo 3: Odpovědi na otázku „Ve firmě“. Zaměstnanci vybírali, která tvrzení nejvíce charakterizují společnost Český národní podnik, s.r.o**



Zdroj: Vyplňto, 2015a

Respondenti se ve většině odpovědí shodují s názory personální manažerky v oblasti typologie firemní kultury. Ve vztahu k Harrisonově a Handyho typologii firemní kultury, zabývající se vztahem kultury společnosti a organizační struktury, se zaměstnanci spolu s personální manažerkou shodují v tvrzení, že se jedná o typologii Procesní kultury, kde probíhá především řízení podle cílů, plánů a úkolů, přičemž na jejich splnění se může podílet každý. Z hlediska motivace by se dalo vyvozovat, že právě participace na plnění úkolů by mohla být motivačním prvkem v oblasti firemní kultury.

Dle typologie Deala a Kennedyho, jejíž podstata se zaměřuje na vztahy k vlivu a reakci organizace na prostředí, zaměstnanci uvedli, že nejvíce společnost Český národní podnik, s.r.o. charakterizuje takzvaná kultura tvrdé práce. Ta je popisována jako kultura, v níž je kladen důraz na vzájemnou spolupráci, aktivitu a potřeby zákazníka. Toto tvrzení se ztotožňuje s cíly společnosti Český národní podnik, s.r.o., pro které je klíčový servis zákazníkům, informovanost zaměstnanců a také kvalitní produkty.

Otázka „**Je pro zaměstnance kultura společnosti dostatečně zřetelná a pochopitelná?**“ byla zodpovězena následujícím způsobem: celkem 35 % zaměstnanců má určitě dojem, že kultura společnosti je dostatečně zřetelná a pochopitelná a pro 57 % zaměstnanců je kultura společnosti spíše dostatečně pochopitelná a zřetelná. Zbýlých 8 % zaměstnanců spíše nemá dojem dostatečné zřetelnosti a pochopitelnosti

kultury společnosti. I přesto se však z těchto výsledků dá vyvodit, že se jedná o kulturu silnou, jelikož negativní odpovědi se vyskytly pouze v osmi procentech výsledků, jak dokazuje grafické zobrazení výsledků níže:

**Graf číslo 4: Odpovědi na otázku: „Máte dojem, že kultura firmy, ve které pracujete, je pro každého zřetelná a pochopitelná?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf číslo 5: Odpověď na otázku „Domníváte se, že právě podniková kultura může ovlivnit podstatným způsobem pracovní výkon?“**

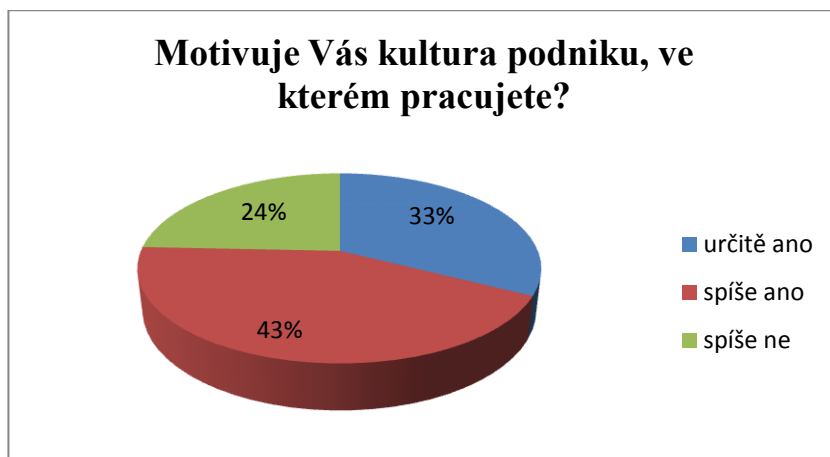


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že většina respondentů uvedla, že firemní kultura určitě může či spíše může dle názoru zaměstnanců pracovní ovlivnit pracovní výkon. V opačném případě 5 % respondentů uvedlo, že firemní kultura spíše nemůže ovlivnit pracovní výkon. Z výsledků se tedy dá odhadovat, že zaměstnanci by mohli

vnímat firemní kulturu jako motivační prvek a tedy, že kultura firmy by mohla mít vliv na motivaci zaměstnanců.

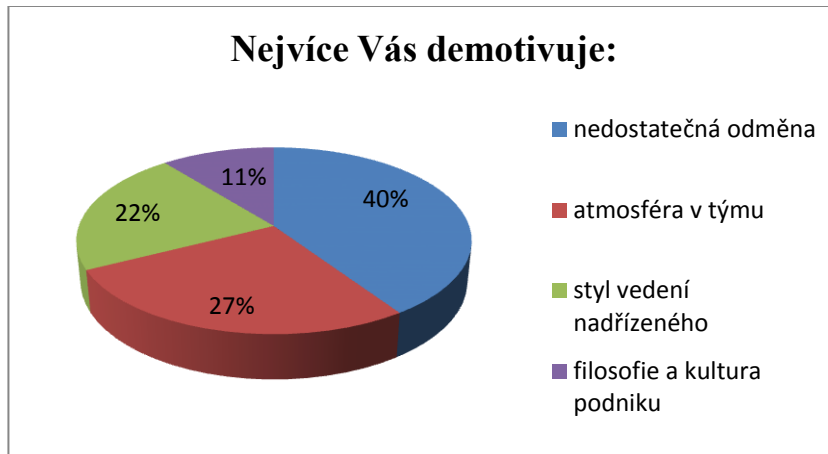
**Graf číslo 6: Odpovědi na otázku: „Motivuje Vás kultura podniku, ve kterém pracujete?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

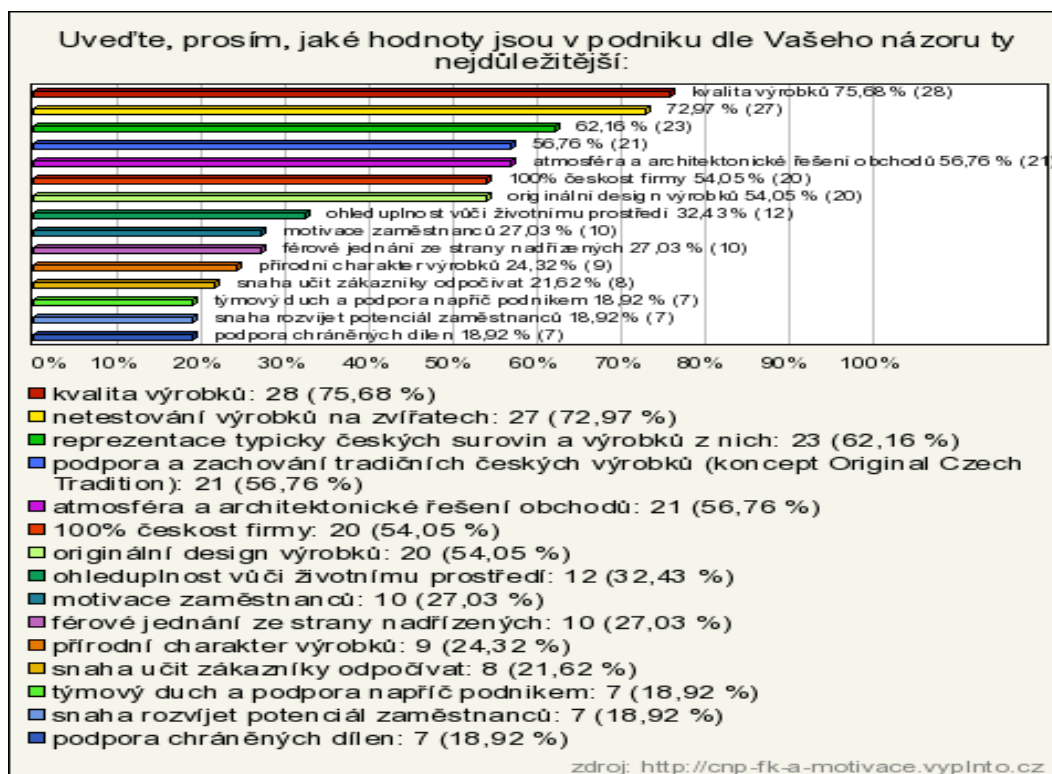
Odpověď na otázku „**Motivuje Vás kultura podniku, ve kterém pracujete?**“ předkládá následující informace. Firemní kultura ve 43 % odpovědí spíše či ve 32 % zaměstnanci určitě motivuje, 24 % respondentů odpovědělo, že firemní kultura podniku je spíše nemotivuje. Dokonce v otázce číslo 32, kde měli zaměstnanci vybrat z nabízených možností, která je nejvíce demotivuje, se objevila firemní kultura a filosofie podniku jako demotivační faktor celkem v 11 % odpovědí, viz graf číslo 4 níže. Zde je potřeba zauvažovat, z jakých důvodů respondenti odpověděli v negativním slova smyslu. Může zde být důvodem nedostatečná komunikace, stimulace a následná motivace či různé důvody, které mohou být takzvanou „černou skříňkou“ každého jednotlivce

Graf číslo 7: Odpovědi na otázku: „Nejvíce Vás demotivuje:“



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 8: Odpovědi na otázku: „Uved'te, prosím, jaké hodnoty jsou v podniku dle Vašeho názoru ty nejdůležitější“

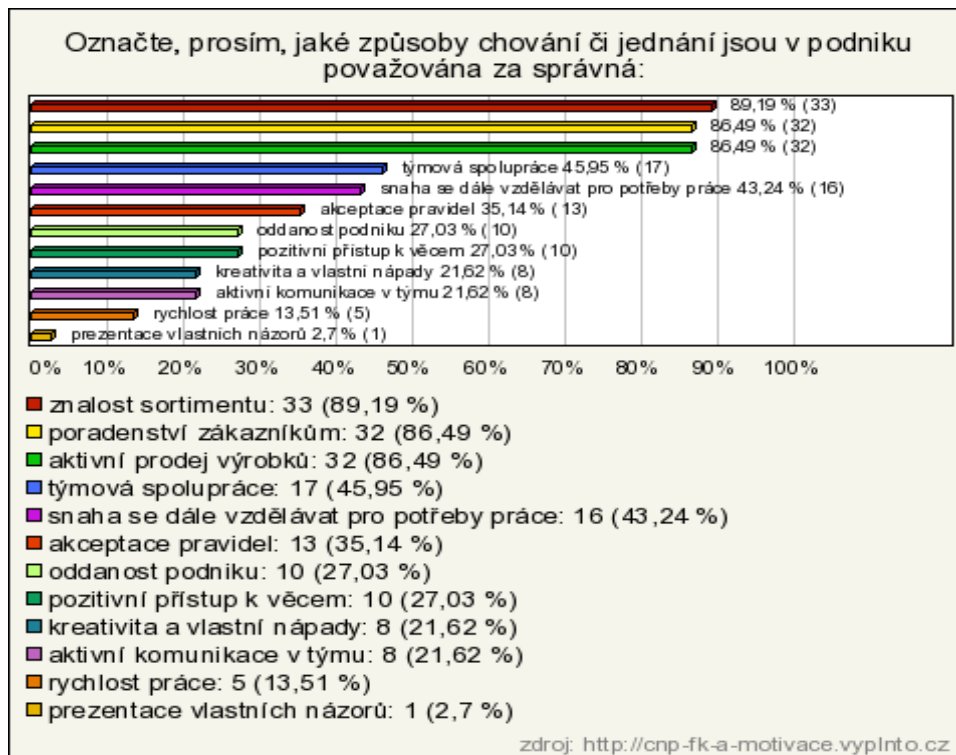


Zdroj: Vyplňto, 2015b

Z odpovědí znázorněných v grafu číslo 7 níže vyplývá, že zaměstnanci vidí jako největší hodnotu firmy kvalitu výrobků, což se shoduje také s názory personální

manažerky. Jako další hodnotu uvedli respondenti netestování na zvířatech, což z rozhovoru se zástupcem vedení společnosti nevyplývá jako klíčové, spíše se jedná o přidanou hodnotu výrobků. Zároveň však spatřují zaměstnanci jako důležitou hodnotu český původ společnosti a reprezentaci typicky českých surovin a výrobků z nich. Dalo by se tedy vyvozovat, že jsou s konceptem a hlavní myšlenkou společnosti dostatečně srozuměni a stejně tak s jejími zásadami, které se společnost snaží prezentovat, tudíž se dá konstatovat, že hodnoty společnosti a její zásady jsou rozšířené a zakotvené v povědomí zaměstnanců a ti si je uvědomují.

**Graf číslo 9: Odpovědi na otázku „Označte, prosím, jaké způsoby chování či jednání jsou v podniku považována za správná“**



Zdroj: Vyplňto, 2015b

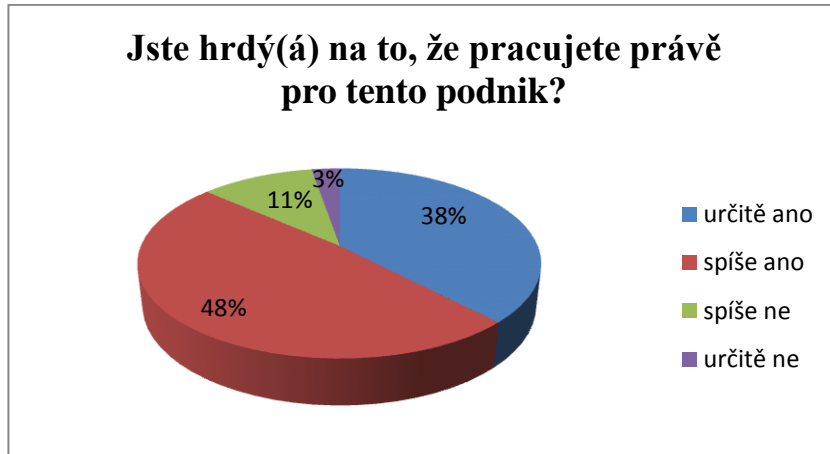
Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci spatřují za správná jednání především: v 89 % znalost sortimentu, 86 % odpovědí zaujímá poradenství zákazníkům a stejně tak celkem 86 % odpovědí zachycuje aktivní prodej výrobků. Tyto výsledky se shodují s názory personální manažerky, tudíž se dá konstatovat, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni o tom, co je ve společnosti žádoucí a co naopak není. Odpovědi na otázku, jaké chování a jednání je dle názoru zaměstnanců ve společnosti považováno za nežádoucí, se jeví jako opačná k uvedeným jako žádoucí. Jako nežádoucí

chování a jednání spatřují zaměstnanci společnosti v 97 % odpovědi pasivní přístup k zákazníkům.

V hojném počtu, celkem v 91 % odpovědi se objevilo neakceptování pravidel a 86 % respondentů označilo odpověď neznalost sortimentu, 75 % respondentů označilo odpověď „neloajalita vůči podniku“. Z výše uvedených výsledků je patrné, že zaměstnanci jsou si vědomi základních hodnot společnosti a také jejich povědomí o akceptaci pravidel. Tudíž by se z výše uvedeného textu dalo vyvozovat, že firemní kultura ve společnosti Český národní podnik s.r.o. je zakotvená, což odpovídá jednomu z prvků silné firemní kultury, jak uvádím v teoretické části této práce.

Zaměstnanci také v 27 % odpovědi na otázku, zda **existuje v podniku dokument, kde by byla pravidla žádoucího a nežádoucího chování definována**, existenci takového dokumentu popírají, avšak zbylých 73 % respondentů naopak existenci dokumentu potvrdilo, tudíž výsledky značí, že zaměstnanci jsou ve většině informováni a srozuměni s těmito pravidly.

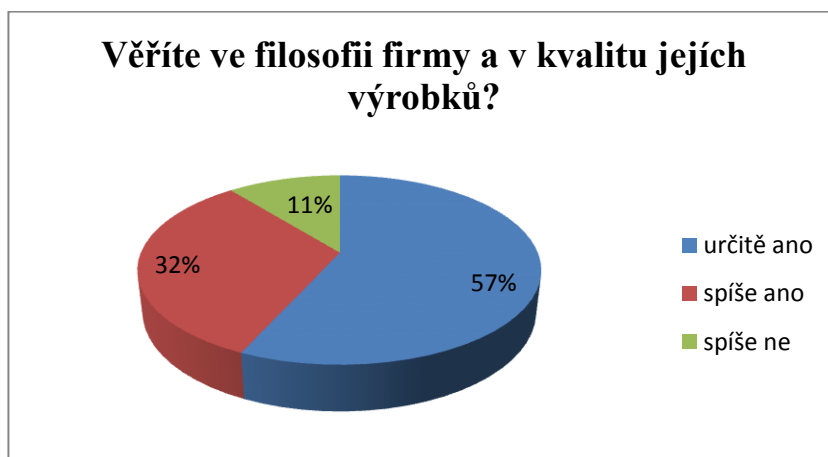
**Graf číslo 10: Odpovědi na otázku: „Jste hrdý(á) na to, že pracujete právě pro tento podnik?“**



Z odpovědi na otázku, zda zaměstnanci „jsou hrdí na to, že pracují právě pro tento podnik“ a zda „věří ve filosofii a kvalitu výrobků společnosti“ vyplynulo, že zaměstnanci jsou v 49 % spíše hrdí a ve 38 % určitě hrdí na to, že pracují právě pro společnost Český národní podnik, s.r.o. a zároveň v 57 % určitě věří a ve 32 % spíše věří ve filosofii a kvalitu výrobků. Pouze 2,7 % respondentů volilo odpověď, že určitě nejsou hrdí a 11 % spíše nejsou hrdí na to, že pracují pro tuto společnost.



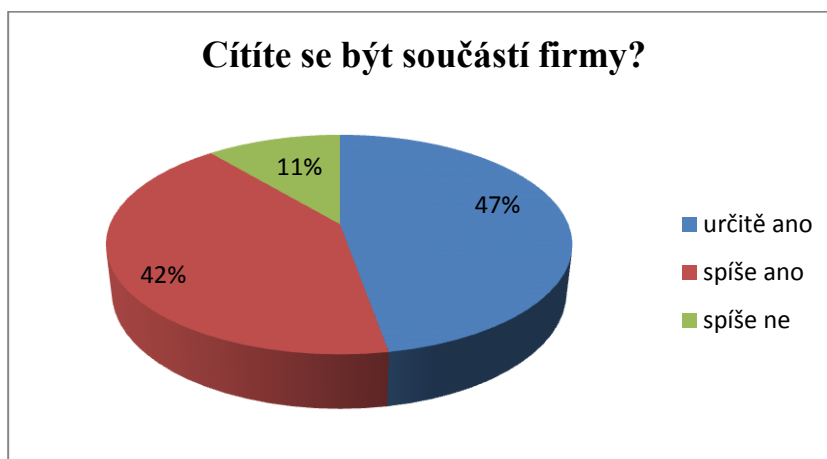
**Graf číslo 11: Odpovědi na otázku: „Věříte ve filosofii firmy a v kvalitu jejích výrobků?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce, zabývající se filosofií a kvalitou výrobků, odpovědělo v negativním slova smyslu s formulací odpovědi „spíše ne“ 11 % respondentů. Odpověď „určitě ne“ nebyla v této otázce ani v jednom případě odpovědí zvolena.

**Graf číslo 12: Odpovědi na otázku: „Cítíte se být součástí firmy?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak uvádí grafické znázornění výsledků, 46 % respondentů se **cítí určitě být součástí společnosti**, ve 41 % se respondenti spíše cítí být součástí společnosti a pouze 13 % se spíše necítí být součástí společnosti. Dalo by se tedy z výše uvedených výsledků vyvodit, že víra v kvalitu výrobků, filosofii společnosti a zároveň pocit hrdosti a příslušnosti k podniku může mít dle autorky práce potenciál motivačního prvku organizační kultury právě ve společnosti Český národní podnik, s.r.o.

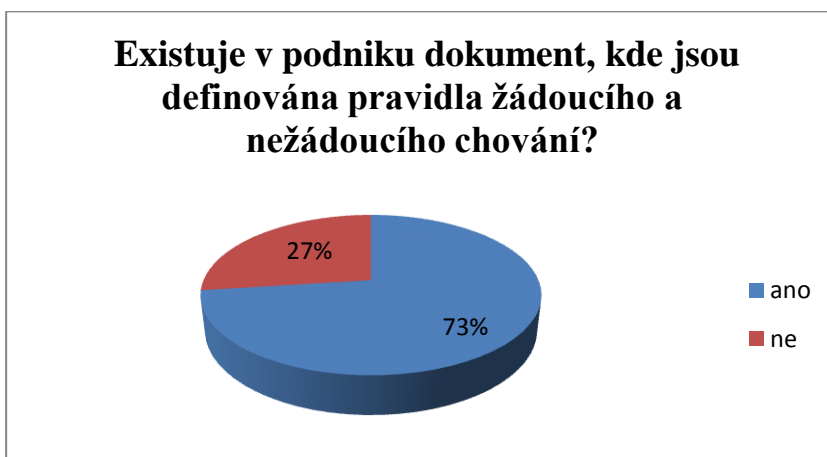
**Graf číslo 13: „Odpovědi na otázku: Existuje v podniku někdo, kdo je Vaším vzorem či hrdinou?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

Znázornění výsledků ve výše uvedeném grafu poukazuje, že **existenci vzorů či hrdinů ve společnosti** zaměstnanci spíše nepocítují a to celkem ve 41 % odpovědí, odpověď „určitě ne“ volilo celkem 10 % zaměstnanců. Naopak existenci těchto vzorů a hrdinů určitě pocítuje celkem 30 % zaměstnanců a spíše s jejich existencí souhlasí 19 %.

**Graf číslo 14: „Existuje v podniku dokument, kde jsou definována pravidla žádoucího a nežádoucího chování?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

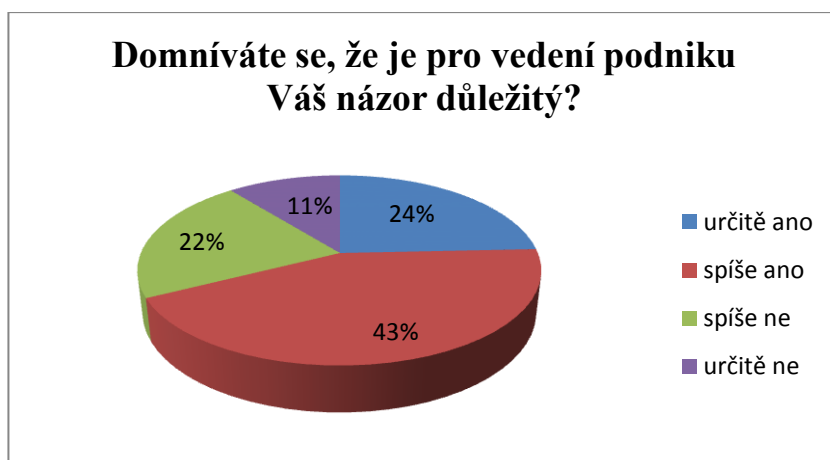
Otázka „Existuje v podniku někdo, kdo je Vaším vzorem či hrdinou?“ byla sestavena způsobem, aby při odpovědi „určitě ano“ či „spíše ano“ byla respondent odkázán na doplňující otázku, zda se jedná o vedoucí pracovníky. Výsledkem je, že celkem

v 58 % se vyskytla odpověď „ano“, tedy vzorem je vedoucí pracovník a ve 43 % se naopak vyskytla odpověď „ne“.

Z dotazu, zda zaměstnance **motivuje jejich nadřízený k vyšším pracovním výkonům**, vyplynulo, že ve 46 % zaměstnance jejich nadřízený určitě motivuje, celkem 35 % odpovědí bylo zaznamenáno v možnosti „spíše ano“. Nadřízený spíše nemotivuje v 16 % obdržených odpovědí a celkem ve 3 % odpovědí nadřízený určitě nemotivuje zaměstnance k vyšším pracovním výkonům.

Následující text se věnuje vyhodnocení otázek, zabývajících se **problematikou komunikace a dostatečného množství informací potřebných pro kvalitní pracovní výkon**. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v jakékoli neobvyklé situaci zaměstnanci v 68 % určitě vědí či ve 32 % odpovědí spíše vědí, na koho se mají obrátit. Z pohledu respondentů, celkem v 54 % odpovědí komunikace v podniku spíše funguje bez problému a ve 43 % možnost určitě funguje bez problémů. Nabízenou odpověď „spíše ne“ volili zaměstnanci pouze v 3 % odpovědí, přičemž **dostatek informací potřebných pro pracovní výkon** zaměstnanci v 51 % spíše mají a v 49 % dle odpovědí z dotazníkového šetření určitě mají. Dostatek informací se dle personální manažerky společnosti snaží podnik neustále aktualizovat pomocí pravidelných školení a jiných prostředků, což se dle výsledků zdá být správné. S převažujícím počtem odpovědí „spíše ano“ však vzniká prostor pro vylepšení stávajících postupů, avšak dle výše uvedených odpovědí se zdá, že by se jednalo pouze o nepatrné modifikace stávajících postupů.

**Graf číslo 15: Odpovědi na otázku: „Domníváte se, že je pro vedení podniku Váš názor důležitý?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

Také v oblasti iniciativy se celkem 43 % z obdržených odpovědí zaměstnanců přiklání k názoru, že **pro vedení je jejich názor spíše důležitý** a 54 % respondentů **své názory vedení určitě sděluje**. Varianta „určitě je pro vedení názor zaměstnanců důležitý“ byla zvolena ve 23 % a 41 % dotázaných spíše sděluje své názory vedení společnosti. Zastoupena je však i odpověď, že pro vedení názory zaměstnanců spíše důležité nejsou a to celkem ve 22 % odpovědí obdržených v dotazníkovém šetření. Dále se 11 % dotazovaných domnívá, že pro vedení určitě není názor zaměstnanců důležitý. Své názory vedení spíše nesděluje 5 % zaměstnanců.

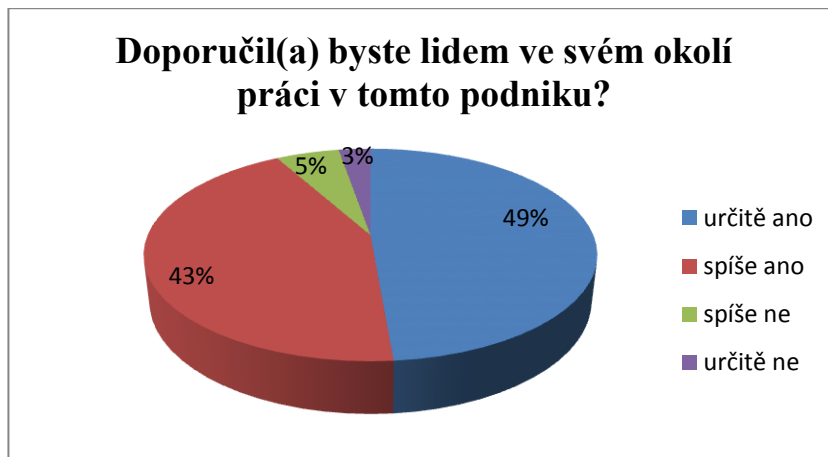
**Graf číslo 16: Odpovědi na otázku „Je pro Vás kultura podniku důležitá při výběru zaměstnání?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

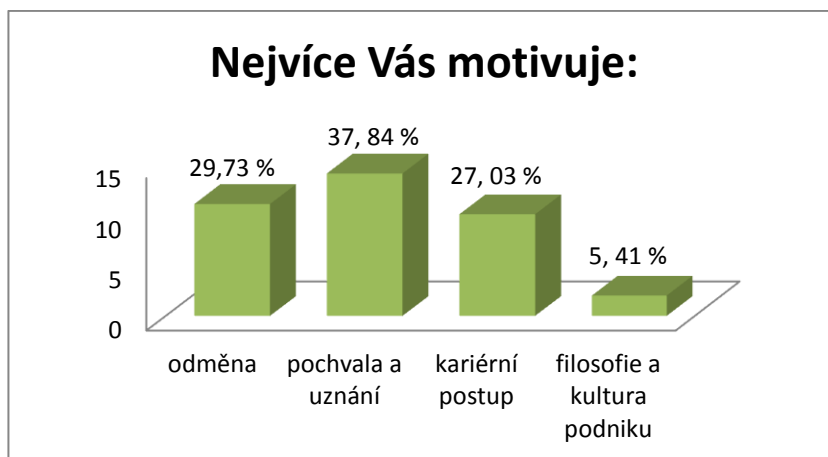
Jak vyplývá z výše uvedeného grafu, pro 54 % zaměstnanců, jež přispěli do dotazníkového šetření, je kultura podniku důležitá a celkem 49 % z nich by doporučilo práci v tomto podniku svým známým. Spíše důležitá je kultura podniku při výběru zaměstnání důležitá pro 43 % respondentů stejně tak by 43 % z nich práci ve společnosti Český národní podnik s.r.o. doporučilo svým známým. Spíše nedůležitá je kultura podniku pro 3 % respondentů a 5 % by práci v tomto podniku spíše nedoporučilo. Určitě by nedoporučila svým známým práci v tomto podniku 3 % zaměstnanců.

**Graf číslo 17: Odpovědi na otázku: „Doporučil (a) byste lidem ve svém okolí práci v tomto podniku?“**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf číslo 18: Odpovědi na otázku: „Nejvíce Vás motivuje:“**



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazují výsledky průzkumu, **nejvíce motivuje** zaměstnance společnost Český národní podnik, s.r.o. pochvala a uznání, které se objevily v 38 % obdržených odpovědích. Jako druhou možnost volili zaměstnanci ve 30 % odměnu a 27 % dotázaných zvolilo jako odpověď „kariérní postup“. Z průzkumu vyplynulo, že celkem 73% zaměstnanců má o kariérním postupu povědomí. Naopak nejvíce zaměstnance demotivuje nedostatečná

odměna a to celkem ve 41 % odpovědí. Odpověď „styl vedení nadřízeného“ byla zastoupena ve 27 % odpovědí. Filosofii a kulturu podniku zvolilo jako demotivační prvek 11 % zaměstnanců.

Zaměstnanci měli možnost vyjádřit svůj názor prostřednictvím otázky „**Co by ještě zvýšilo Vaši pracovní motivaci**“? Jednalo se o otázku otevřenou, nepovinného charakteru. Několikrát docházelo k duplicitním odpovědím a to především v oblasti vzdělávání a informovanosti. Především se jedná o podrobnější znalost výroby kosmetiky a ingrediencí v nich použitých, ale také touha se vzdělávat v oblasti cizích jazyků. Neméně, ba naopak větší motivaci by zaměstnancům přineslo více uznání a pochvaly za odvedenou práci ze strany vedení společnosti a veřejné vyzdvižení úspěchů a kvalit nejlepších pracovníků, méně svazujících pravidel, méně kontrol ze strany podniku a také častější a profesionálnější zpětná vazba ze strany vedoucích, kde budou zachyceny nejen negativa, ale také pozitiva.

## 7 Závěr

Tato bakalářská práce na téma Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců měla za cíl odpovědět na dvě výzkumné otázky:

**V1: Zaměstnanci podniku mají povědomí o existenci firemní kultury**

**V2: Firemní kultura podniku pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon**

Jak vyplývá z empirického výzkumu, zaměstnanci společnosti Český národní podnik, s.r.o., existenci firemní kultury v podniku vnímají a je pro ně dostatečně zřetelná a pochopitelná. Také v dotazníkovém šetření dochází u většiny respondentů ke shodě s názory personální manažerky, tedy osoby, jež jsem zvolila jako zástupce ze strany vedení společnosti. Zároveň zaměstnance obklopuje řada artefaktů, symbolů a jiných prvků, je tedy prostupující celou společností a jejichž znalost jednoznačně prokázalo dotazníkové šetření, což značí, že se jedná o **silnou firemní kulturu**.

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, může mít silná firemní kultura za následek zvýšení pracovní motivace z důvodu ztotožnění se s organizací a její vizí. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, součástí společnosti se cítí být 86 % dotázaných, tudíž by se dalo vyvodit, že **síla firemní kultury by mohla motivovat většinu pracovníků podniku**. U zbylých 14 % dotázaných lze polemizovat, proč se necítí být součástí společnosti. Může zde sehrát významnou roli komunikace s vedením společnosti, ale také atmosféra v týmu, kterou vedení může ovlivnit jen z části. Vzhledem ke skutečnosti, že

podnik provozuje obchody také mimo hlavní město, může sehrát významnou roli také vzdálenost od „jádra“ společnosti.

Jelikož jsem se ve svém výzkumu zaměřila především na zaměstnance pracující v obchodech, domnívám se, že tento koncept podnikání, tedy provoz obchodů, vybízí sám o sobě ke **vzniku subkultur**. Samozřejmě dominantní by měla být nastavená kultura podniku, avšak vznik těchto jedinečných subkultur podnik těžko ovlivní a dle mého názoru je to také spojující prvek jednotlivých kolektivů. Velkou úlohu a poslání spatřuji v roli vedoucích obchodů, kteří by měli být hlavními nositeli hodnot společnosti. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, pro **48 % zaměstnanců existuje v podniku někdo, kdo pro ně představuje takzvaného hrdinu** (termín vysvětlen v teoretické části této práce). V 57 % odpovědí se jedná o vedoucího pracovníka, což by mohlo znamenat, že **vedoucí jsou nositeli firemních hodnot a pro zaměstnance představují hrdiny, tedy jsou významným činitelem a formovatelem interpretace hodnot firemní kultury**. Zajímavé zjištění spatřuji ve skutečnosti, že 51 % respondentů nepociťuje v podniku existenci hrdinů a pokud jejich existenci vnímá, nejedná se o vedoucího pracovníka. Přítomnost ostatních prvků firemní kultury byla rovněž prokázána. Především zaměstnanci znají základní hodnoty společnosti, což svědčí o jejich rozšířenosti v podniku. Dále výzkum prokázal jednoznačnou znalost norem, které jsou v podniku nastaveny a které by měli zaměstnanci respektovat.

Z hlediska typologie firemní kultury ve vztahu k organizační struktuře, tedy typologie **dle Handyho a Harrisona**, zaznamenalo dotazníkové šetření, že naprostá většina zaměstnanců prokazuje shodu se stanoviskem personální manažerky, a tedy, že se jedná o takzvanou **kulturu procesní**. Klíčová je zde spolupráce a také propojení teambuildingu a leadershipu a společné plnění úkolů. Právě participace na plnění úkolů, která je pro tento typ firemní kultury charakteristická by mohla mít potenciál stát se motivačním prvkem pro zaměstnance podniku. Jak dokázalo dotazníkové šetření, **většina respondentů se domnívá, že je pro vedení společnosti jejich názor důležitý**.

**Celkem 95 % respondentů své názory vedení sděluje**, což může signalizovat důvěru směrem k vedení společnosti. Tyto výše uvedené faktory představují dle mého názoru velký potenciál stát se motivačním prvkem pro zaměstnance. Zde můžeme spatřit souvislosti s uvedenými teoriemi motivace. Mezi Herzbergovi hygienické faktory, tedy faktory nespokojenosti patří také organizační politika. Pokud bude podnik tyto faktory pozitivně rozvíjet, má šanci udržet si dlouhodobě spokojené a tudíž výkonné pracovníky.

K tomuto tvrzení je jistě vhodné podotknout, že empirickým šetřením bylo zjištěno, že většina respondentů je **spokojena s atmosférou**, která v podniku panuje.

Podle typologie firemní kultury dle **Deala a Kennedyho** výzkum prokázal, že se jedná o takzvanou **kulturu tvrdé práce**. Velký důraz je zde kladen na vzájemnou spolupráci, iniciativu a také na kvalitní zákaznický servis, což se shoduje se základní hodnotou společnosti a také stanoviskem zástupce ze strany vedení. Toto uvědomění si hodnot a toho, co je žádoucí je jedním ze znaků silné a zakotvené firemní kultury.

V oblasti motivace a firemní kultury z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci zastávají v naprosté většině názorů, tedy v 95 % odpovědí, že firemní kultura **může podstatným způsobem ovlivnit pracovní výkon a také většinu zaměstnanců, celkem 75 % respondentů, motivuje kultura společnosti Český národní podnik, s.r.o.**

Významný motivační faktor, který vyplynul z dotazníkového šetření, spadá v **pocitu hrdosti**, objevilo se v 87 % odpovědí a také k **důvěře ve filosofii a v produkty**, které podnik vyrábí, objevilo se celkem v 89 % odpovědí. Pokud podnik disponuje takovýmto „bohatstvím“ může formovat a utvářet či udržovat žádoucí firemní kulturu. Není novým poznatkem, že daleko lépe se prodávají produkty, kterým zaměstnanec sám důvěřuje a je pyšný na společnost, ve které pracuje. V případě Českého národního podniku, s.r.o. navíc sehraje významnou roli český původ produktů a celého konceptu, což by se dalo v kontextu patriotství brát také jako silný prvek firemní kultury. Pocit hrdosti na společnost a produkty se dle mého názoru bezpodmínečně projeví v pracovním výkonu a také v pracovní motivaci. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, **nejvíce motivuje zaměstnance pochvala a uznání**. Jako **druhá nejčastější odpověď se objevila odměna**. Zde dochází k zajímavému zjištění – **zaměstnance motivuje zaměstnance více pochvala a uznání než odměna**. Podnik procházel minulý rok řadou provozních změn, které musely být zavedeny a následně v provozu mezi zaměstnanci usměrňovány a regulovány. Pokud byli zaměstnanci více kontrolováni, usměrňováni a málo chváleni, je možné, že právě tato potřeba uznání a pochvaly je nyní klíčovou pro jejich další pracovní motivaci. Shodu můžeme hledat také v Maslowově pyramidě potřeb, která nám předkládá potřebu uznání jako jednu z částí pyramidy potřeb. Z toho lze vyvozovat, že nyní je třeba tuto potřebu naplnit a dát zaměstnancům najevo pocit pochvaly a také uznání.

Jako **demotivační prvek byla respondenty zvolena nedostatečná odměna**, což je v rozporu s předchozím textem práce, avšak spadá zde jistě propojení těchto dvou oblastí. Jak uvádí předchozí text práce, zaměstnanci mají možnost ovlivnit svůj výdělek sami především podílem na tržbách. Pokud budou podnikem dostatečně chváleni, budou



mít pocit příslušnosti k firmě a také pocit důležitosti, budou také více motivovaní, více výkonní a jejich odměna se může zvýšit také. Zajímavé zjištění také spatřuji ve faktu, že otázka „Za odvedenou práci dostáváte adekvátní odměnu a hodnocení“ byla v 75 % odpovědí zodpovězena tvrzením „spíše ano“. Toto je dle mého názoru další signál, že zaměstnanci jsou si vědomi svého podílu na výši své odměny.

Oblast komunikace a informovanosti přináší zajímavé výstupy vzhledem k procentuálnímu vyjádření výsledků. Pro 43 % respondentů určitě funguje komunikace bez problémů, avšak pro **54 % spíše funguje** bez problémů. Domnívám se, že komunikace je jedna z klíčových oblastí podniku. Pokud se vyskytuje na straně zaměstnanců i vedení nejistota, je potřeba hledat příčiny a ty následně aktivně řešit.

V oblasti informovanosti spíše cítí mít dostatek informací 51 % respondentů. Opět zde vzniká jistý prostor, který by bylo možno vyřešit dodáním informací v podobě například školení. Zcela záměrně nedoporučuji pouze tištěné materiály. Například prodejní dovednosti se lze dle mého názoru nejlépe naučit formou workshopů, debat či jiných interaktivních forem vzdělávání.

Vzhledem ke skutečnosti, že sama pracuji ve výše zmíněném podniku, ráda bych uvedla jisté skutečnosti z oblasti komunikace a informovanosti, které se mi podařilo v průběhu empirického šetření metodou pozorování a neformálního rozhovoru zjistit. Tyto skutečnosti nebyly součástí empirického šetření, jedná se pouze o poznatky a skutečnosti, které vyplynuly na pracovišti a z vlastní iniciativy zaměstnanců, kteří mi je sdělili.

Velkým problémem se zde jeví neznalost členů vedení, konkrétně například majitelů společnosti, výkonného ředitele a podobně. Problém je to především z toho důvodu, že pokud členové vedení navštíví pobočku společnosti za jakýmkoli účelem, zaměstnanci v podstatě neví, kdo je kontaktuje, což může být pro obě strany nepříjemné a také nevhodné z hlediska bezpečnosti. Přínos v tomto opatření spatřuji také ve zvýšení pocitu sounáležitosti, jelikož podnik provozuje mnoho poboček mimo hlavní město a vzhledem k tomu, že Celkově si zaměstnanci stěžují na nedostatek informací o zásadních skutečnostech, například otázka zavádění firemního dress code. Zde je však na místě hledat příčiny také u vedoucích pracovníků, jelikož oni jsou interprety těchto pravidel

Cílem bakalářské práce na téma „**Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců**“ bylo zodpovědět na výzkumné otázky:

**V1: Zaměstnanci podniku mají povědomí o existenci firemní kultury**

**V2: Firemní kultura podniku pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon**

Empirickým šetřením bylo dokázáno:

**1: Zaměstnanci mají povědomí o existenci firemní kultury,** především znalostí základních hodnot společnosti a jejich norem. Také na ně působí filosofie společnosti, cítí přítomnost hrdinů ve společnosti. Jsou srozuměni s dokumenty, které v podniku existují a také o zřetelnosti organizační struktury.

**2: Firemní kultura z části může pozitivně ovlivňovat jejich pracovní výkon.**

Avšak jak bylo dokázáno, firemní kultura je pouze dílčí část celého systému společnosti a je potřeba do ní vhodně implementovat vhodné motivační strategie společnosti. Pokud je kultura společnosti dostatečně silná, zřetelná a prostupuje všemi oblastmi podniku, může mít pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců v rámci celého komplexu procesů, které v podniku probíhají. Jak ukázalo šetření, potenciál kultury motivovat je veliký a částečně zaměstnance kultura společnosti motivuje, i přesto zde vzniká prostor pro zlepšení, jež uvádím v textu níže:

## **7.1 Navrhovaná doporučení**

### **Pocit sounáležitosti**

K podpoře pocitu sounáležitosti a příslušnosti ke společnosti a tedy zvýšení pracovní motivace a spokojenosti, navrhuji zavést v podniku týmové aktivity. Jako příklad lze uvést například projekt inovací. Tým, tedy obchod, by zpracoval projekt na dané téma – například co bylo vhodné implementovat do současných procesů. Poznatky z praxe jsou velmi cenné, zároveň by zde docházelo k teambuildingové aktivitě a ne méně důležitým bodem je fakt, že společnosti tyto výstupy mohou poskytnout cenné informace, které jsou taktéž nenáročné z hlediska nákladů.

### **Povědomí o členech vedení společnosti**

Pro větší jasnost a znalost vedení společnosti, navrhuji na firemním intranetu zveřejnit fotografie členů vedení, které by byly uvedeny také jejich kontaktní údaje. Domnívám se, že mnoha zaměstnancům by tento fakt pomohl předejít mnoha nedorozuměním a také by pro ně nebyli členové společnosti neznámí, což by mohlo podpořit jejich pocit příslušnosti ke společnosti.

### **Upevnění role vedoucího**

Dle mého názoru by měli vedoucí obchodů fungovat jako most mezi vedením a zaměstnanci, což nyní do jisté míry fungují. Je tedy třeba, aby vedoucí byli dostatečně komunikačně nadaní, empatičtí, dokázali své zaměstnance dostatečně motivovat a zároveň jim dali prostor pro jejich sebemotivování. Toho lze docílit technikou 360° zpětná vazba. V rámci ranních teambuildingů lze provést tuto zpětnou vazbu, je zde prostor na sebereflexi, na názory všech stran a také participace na fungování a rozvoji teamu. Zároveň lze sestavit plán na následující měsíc společně se zaměstnancem, jakým směrem by měl orientovat svou pracovní aktivitu, ujasnit případná nedorozumění, která mohla v průběhu výkonu práce nastat a vytyčit cíle pro následující období, což může být dle mého názoru velmi motivační a aktivizační.

### **Informace od vedení společnosti**

Společnost by měla využívat firemní intranet také k oznamování důležitých skutečností, se kterými se domnívá, že by zaměstnanci měli být srozuměni. Důležitost informovanosti uvedla také personální manažerka v polostrukturovaném rozhovoru. Do jisté míry se tak děje i v dnešních dnech, avšak v tomto kontextu mám na mysli kupříkladu změnu firemního dresscodu, důvody zavádění jistých procesů a postupů ve společnosti. Větší důraz by měl být kladen kromě obsahové stránky na důvody a cíle zavádění. Toto doporučení jsem zvolila z toho důvodu, jelikož se domnívám, že i když vedoucí obchodů interpretují všechny informace obdržené od vedení, i přesto dochází k jejich modifikacím vzhledem k jejich povahovým a jiným osobnostním rysům. Bylo by tedy vhodné poskytnout vedením jistou základnu informací, vzhled do tématu, který by vedoucí podrobněji předávali a ujasňovali zaměstnancům.

### **Pochvala a uznání**

Pokud by měl být pocit chvály a uznání zvýšen, což bylo uvedeno jako nejvíce motivující prvek, bylo by dobré sestavit na firemním intranetu například listinu či malý přehled nejlepších pracovníků či týmů za daný měsíc, což by zvýšilo motivaci pracovníků i jejich angažovanost. V případě, že by se společnost obávala neplnění pracovních povinností vzhledem k přílišným návštěvám intranetu, je zde také východisko v tištěné podobě. Zde by byl také prostor pro důležité informace, výhledy do budoucna, kupříkladu

předmluva výkonného ředitele či majitelů, co se nám povedlo, na co se společně zaměřit a podobně.

**Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců byl předložen.** Tento soubor navrhovaných doporučení by mohl pomoci zlepšit problematické body firemní kultury a jejího propojení s oblastí motivace, na které bylo poukázáno výše v bakalářské práci. Firemní kultura společnosti Český národní podnik, s.r.o. má velký potenciál působit motivačně, avšak nesmíme nikdy zapomínat, že hlavním důvodem podnikání je zisk.

Výše zmíněnou problematiku by bylo vzhledem k získaným poznatkům zajímavé zkoumat v delším časovém horizontu a také s větším počtem respondentů. To může být předmětem rozsáhlejšího výzkumu a hlubšího výzkumu, který lze realizovat například v diplomové práci. Tato práce může podniku sloužit jako předvýzkum dané problematiky.

## 8 Seznam použitých zdrojů:

1. ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 800 s. ISBN:978-80-247-1407-3
3. BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 113 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-35-6.
4. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Vyd., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN: 978-80-247-2128-6
8. HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert Jan. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
9. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007., 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
10. JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN: 978-80-247-3679-2.

11. KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky*. aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
12. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
13. PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 2. Vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. iv, 299 s. ISBN 978-80-7265-130-6.
14. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.Vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. Lidské zdroje. ISBN:80-7357-046-7.
15. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
16. VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN: 80-7261-041-4.
17. VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

## **18. Elektronické zdroje:**

19. Facebook. *MANUFAKTURA* [online]. 2013 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MANUFAKTURA.CZ/photos/pb.110485842303950.2207520000.1430640248./646155632070299/?type=3&theater>
20. Facebook. *MANUFAKUTRA* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MANUFAKTURA.CZ/photos/pb.110485842303950.-2207520000.1430385500./962348737117652/?type=3&theater>

21. Facebook. *MANUFAKTURA* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MANUFAKTURA.CZ/photos/pb.110485842303950.-2207520000.1430648033./928258373860022/?type=3&theater>
22. Facebook. *MANUFAKTURA* [online]. 2014 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MANUFAKTURA.CZ/photos/pb.110485842303950.-2207520000.1430640205./776942685658259/?type=3&theater>
23. Facebook. *MANUFAKTURA* [online]. 2014 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MANUFAKTURA.CZ/photos/pb.110485842303950.-2207520000.1430646118./568354569850406/?type=3&theater>
24. Facebook. *MANUFAKTURA* [online]. 2014 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MANUFAKTURA.CZ/photos/pb.110485842303950.-2207520000.1430648047./871512589534601/?type=3&theater>
25. Managementmania: *Organizační kultura* [online]. 2013 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>
26. Manufaktura Intranet [online]. *Obecné informace*. 2013 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: [http://drs\\_server/Shared%20Documents/Informace%20Manufaktura/Manufaktura%20-%20obecné%20informace.pdf](http://drs_server/Shared%20Documents/Informace%20Manufaktura/Manufaktura%20-%20obecné%20informace.pdf)
27. Manufaktura Intranet [online]. *Osobní kultura zaměstnance* 2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: [http://drs\\_server/Shared%20Documents/Provoz/Osobní%20kultura%20zaměstnance.pdf](http://drs_server/Shared%20Documents/Provoz/Osobní%20kultura%20zaměstnance.pdf)
28. Manufaktura, 2013a. *O nás – historie firmy* [online]. 2013 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.manufaktura.cz/o-nas/historie-firmy>
29. Manufaktura, 2013b. *O nás – naše zásady* [online]. 2013 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.manufaktura.cz/o-nas/nase-zasady>

30. Manufaktura, 2013c. *O nás – naše filozofie* [online]. 2013 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.manufaktura.cz/o-nas/nase-filozofie>
31. Ministerstvo kultury. *Udělení titulu Nositel tradice lidových řemesel* [online]. 2012 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/udeleni-titulu-nositel-tradice-lidovych-remesel-148738/tmplid-228>
32. Netestováno na zvířatech: *První česká kosmetická značka dostala certifikát HCS* [online]. 2008 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.netestovanonazviratech.cz/novinky/prvni-ceska-kosmeticka-znacka-ziskala-certifikat-hcs.htm>
33. SPARROW, Jane. *Culture Builders : Leadership Strategies for Employee Performance* [online]. Ashgate Publishing Ltd, 2012 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/reader.action?docID=10590599>
34. VAN BAKEL, Marian. *Folk costumes from Poland* [online]. 2013 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://marianvanbakel.wordpress.com/2013/03/30/folk-costumes-from-poland/>
35. Vyplňto, 2015a. *cnp-fk-a-motivace* [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=47559#oo>
36. Vyplňto, 2015b. *cnp-fk-a-motivace* [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=47559>



## 9 Přílohy

**Příloha číslo 1:** Architektonické řešení prodejen – významný artefakt firemní kultury

**Obrázek 4: Prodejna Praha, Melantrichova 17**



Zdroj: Oficiální stránky společnosti na sociální síti Facebook, 2013

**Obrázek 5: Prodejna Karlovy Vary, Vřídelní 99/33**



Zdroj: Oficiální stránky společnosti na sociální síti Facebook, 2015

**Obrázek 6: logo společnosti**



Zdroj: Oficiální stránky společnosti na sociální síti Facebook, 2015

## Příloha číslo 3: Zásady společnosti

### Obrázek 7: Zásady společnosti

**MANUFAKTURA®** *naše zásady...*

Hlavní myšlenkou našich produktů jsou domácí lázně. Při jejich vývoji však respektujeme i tyto naše zásady:

- **ČESKOST & TRADICE** -  
Jsme 100% česká firma založená roku 1991. Na myšlenku domácích lázní nás přivedla mnohaletá tradice a světoznámý věhlas lázeňství v Čechách. Využíváme především české přírodní suroviny a v oblasti doplňků maximálně spolupracujeme s českými dodavateli.
- **UNIKÁTNÍ PŘÍRODNÍ SUROVINY** -  
V kosmetice využíváme příznivých účinků českého piva, moravského vína, karlovarské vřídelní soli, bylin apod. Každá z těchto ingrediencí má své jedinečné vlastnosti, kterými je vyjímečná.
- **KVALITA NA 1. MÍSTĚ** -  
veškerá kosmetika je dermatologicky testována, využíváme prvotřídní přírodní suroviny, na recepturách spolupracují lázeňští a kosmetičtí odborníci.
- **NABÍZÍME TAKÉ EXTRA ŠETRNÉ ŘÁDY** -  
bez obsahu sulfátů, ropných produktů, alergenů, barviv...
- **ORIGINÁLNÍ DESIGN** -  
- vyjímečnou pozornost věnujeme také designu, díky čemuž jsou naše produkty ozdobou každé koupelny a oblíbeným dárkem.
- **NETESTUJEME NA ZVÍŘATECH** -  
- jsme prvním držitelem mezinárodního certifikátu Human Cosmetics Standard v Čechách.
- **ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ** -  
výroba je šetrná k životnímu prostředí, minimalizujeme množství obalů a příbalových letáků, používáme papírové tašky a sáčky.
- **PODPORA** -  
spolupracujeme s chráněnými dílnami, pravidelně sponzorujeme dobročinné akce.



Zdroj: Oficiální stránky společnosti na sociální síti Facebook, 2014

## Příloha číslo 4: Společnost netestuje své výrobky na zvířatech – jedna z klíčových hodnot

### Obrázek 8: Netestování kosmetiky na zvířatech

**MANUFAKTURA®**  
*Máme rádi zvířata...*



**MÁME RADOST!**  
11. 3. 2013 začne platit v EU  
zákaz dovozu a prodeje kosmetiky  
testované na zvířatech.

MANUFAKTURA® získala jako první  
česká společnost mezinárodně platný certifikát  
HCS (Human Cosmetics Standard) o netestování na zvířatech.



Zdroj: Oficiální stránky společnosti na sociální síti Facebook, 2014

## Příloha číslo 5: Základní myšlenka společnosti – Domácí lázně

Obrázek 9: Recept na pивní domácí lázně



Zdroj: Oficiální stránky společnosti na sociální síti Facebook, 2014

## Příloha číslo 6: Přepis polostrukturovaného rozhovoru:

- **Než Vám začnu klást připravené otázky, chci se zeptat, co pro Vás znamená firemní kultura ČNP s.r.o., co je jejími klíčovými hodnotami, postoji, a podobně?**

Když jsem do podniku nastoupila, byla jeho hlavním sortimentem tradiční lidová řemesla a kosmetika teprve začínala. Hlavním požadavkem majitele společnosti, bylo nastavit, udržet a rozvíjet vysoký zákaznický servis. Jelikož zde nebyl téměř vůbec nastaven, bylo třeba ho formovat od počátků, což nebylo vždy jednoduché. Domnívám se, že personalista by ve středně velké organizaci měl mít alespoň částečný kontakt s praxí. Sama jsem si vyzkoušela 3 měsíční zaučení, kdy jsem zkoušela všechny role od asistentky prodeje po vedoucí obchodu. Zde jsem analyzovala a zjišťovala, co zaměstnanci k práci používají, co jim vadí, co by se dalo zlepšit. To je podle mého mínění i nástroj motivace, že lidé mají dobré pracovní podmínky a podmínky vytvářejí jistoty. Mají jistotu podpory vedení, konceptu, který funguje. Pokud však zaměstnancům nikdo nevysvětlí, zapříčiňuje to nebezpečné podhoubí ve firmě. Chceme, aby vedoucí obchodů poskytovali kvalitní zázemí a zpětnou vazbu pro své členy týmu a aby tito členové měli jistotu a zastání.

**Dá se tedy říci, že základní hodnotou společnosti kvalitní zákaznický servis?**

Ano, jednoznačně.

- **Čím se dle Vašeho názoru vyznačuje firemní kultura společnosti Český národní podnik, s.r.o.:**
  - a) je jeden pracovník, který rozhoduje o všem
  - b) záleží hlavně na postupech a pravidlech
  - c) společně pracujeme na cílech a úkolech, které mají být splněny
  - d) nemá nikdo dominantní postavení – jsme spíše individualisté
  - e) pracujeme pod tlakem, s nejednoznačností a minimem zpětné vazby
  - f) je důraz kladen na spolupráci, aktivitu a vysokou kvalitu
  - g) jsme sóloví hráči a na prvním místě je výkon

Když jsem si prohlédla varianty odpovědí, tak jsem se nejvíce přikláníla k možnosti c a k možnosti f. To jsem si říkala, že by byly body, které bych označila.

Co se týká odpovědi na životní cyklus organizace, nejvíce se přikláním k názoru, že společnost se nyní nachází ve fázi Aristokrata.

- **Máte dojem, že kultura firmy, ve které pracujete, je pro každého dostatečně zřetelná a pochopitelná?**

Já myslím, že ano, že naše kultura je jasná, lidem se líbí prostředí, ve kterém pracují. Myslím, že vědí, kdo je ředitel, kdo je majitel, že jasně komunikujeme.

- **Domníváte se, že právě podniková kultura může ovlivnit podstatným způsobem pracovní výkon?**

- a) firemní kultura může ovlivnit zásadním způsobem pracovní výkon
- b) firemní kultura může částečně ovlivnit pracovní výkon
- c) firemní kultura spíše nemůže ovlivnit pracovní výkon
- d) firemní kultura rozhodně nemůže ovlivnit pracovní výkon

Určitě, určitě. Na sto procent ano. Pokud výrobek prodáváte, musíte mu věřit. Stejně tak musíte věřit společnosti a jejím hodnotám.

- **Jakým způsobem implementujete firemní kulturu právě do motivace zaměstnanců?**

Myslím si, že nástroji, které do ní vkládáme, že se zaměstnanců ptáme na jejich názory, že vzniknul nový počítačový systém. Zajímaly nás postřehy ze Dnů Marianne, vyznačili jsme barevně jednotlivá oddělení. Pokud bychom našim děvčatům podávali nástroje, které by v praxi nefungovaly, bylo by to pro ně demotivační.

My se snažíme se zaměstnanci komunikovat, vytváříme různé manuály, jak jim obsluhu zpříjemnit a poskytnout tak co nejvíce informací. Tak například vznikl přehled složení výrobků v latině, jelikož zákazníků, které zajímá složení výrobků, neustále přibývá. Chceme, aby slečny věděly, jak výrobky vznikají – pořádáme exkurze do výroby. Snažíme se také o rozmanitost. Pracují u nás různé věkové kategorie. Výhodou pro studenty a také pro nás je fakt, že v historickém centru si mohou procvičit cizí jazyk. Nám to pomůže z hlediska zákaznického servisu a jim z hlediska rozšíření obzorů.

- **Co nejvíce motivuje zaměstnance?**

Jistota. Jistota práce, jistota prostředí, jistota vedení. Komunikace, podpora. Také to, že si mohou zaměstnanci naplánovat svou práci měsíc dopředu. Vždy je důležité, aby měli slečny podporu své vedoucí, snažíme se spolupracovat s RISA teorií, která nám pomůže zlepšit komunikaci.

**A naopak - co zaměstnance demotivuje?**

Co by lidí v praxi mohlo demotivovat. No, vlastně jsme si již odpověděly – lidi v praxi demotivuje nejistota, nejistota ve vedoucí. Myslím si, že ty slečny aktivnějšího charakteru, tak nekompetentnost vedoucí vnímají velmi citlivě. A jsme u RISA typů – pro každý typ osobnosti je demotivační něco jiného. Myslím, že nejvíce, když člověka nikdo neposlouchá, nemá nástroje k práci, pak je to nekompetentnost vedoucí, která má naší podporu v tom, se zlepšit.

**Jakým způsobem je učíte být kompetentní?**

Formou konzultací, řešíme výplaty, řešíme hodnocení, která vytváří vedoucí každý měsíc.

- **Jaká je komunikace v podniku?**

Domnívám se, že komunikace v rámci naší společnosti je v pořádku, že děvčata vědí, na koho se mají obrátit. Jak už jsem uvedla, ptáme se na jejich postřehy. Důležitá je také komunikace s vedoucí obchodu. Celkově si ale myslím, že komunikace v podniku je v pořádku.

- **Jak se řeší problémy?**

Problémy jakého charakteru?

**Dejme tomu porušení pravidel.**

Všechny problémy, které vzniknou, by měly být popsány. Promítnou se ve složce osobního ohodnocení, což se projeví ve mzdě. Pojďme si definovat, co může vůbec zapříčinit problém. Problém způsobí problémy v osobním či pracovním životě. Tyto oblasti se navzájem prolínají. Problém způsobí i dezinformace, tedy neefektivní komunikace. Já musím říct, že je velmi naučit vedoucí, jak tyto krizové věci řešit. To, co je pro někoho problém,

může být pro někoho triviální. Vzhledem k pracovníkům – je vždy dobré mluvit na rovinu. Je tedy důležitá komunikace, nejlépe face to face.

Může být důvodem neporozumění systémům, to je neznalost, takže to znova s ním projdeme.

- **Jak byste charakterizovala klima ve společnosti?**

Já myslím, že je velmi dobré. Myslím si, že na klima má vliv spousta u věcí. Jak nás vnímají zaměstnanci, jak nás vnímají zákazníci. Ale všeobecně se domnívám, že lidi baví a motivuje fakt, že ta firma se vlastně rozvíjí. Myslím, že klima je dobré. Samozřejmě se v tom odráží také informovanost zaměstnanců, to, že slečny mnohdy ani o něčem neví. Zračí se v tom také to, že lidé třeba nechtějí. Nechtějí se posunout dál. Myslím si, že lidé cítí podporu vedení, že se mohou zeptat, že chceme slyšet jejich názory. Je to taková rodinná atmosféra s přátelskými vztahy, které dělají někdy spíše neplechu než užitek.

- **Podporujete soutěživost u zaměstnanců a jejich chuť riskovat či jsou spíše vedeni k pasivitě?**

To je otázka, o jaké oblasti podniku se bavíme.

**Zaměříme se na obchody. Jak byste okomentovala tuto otázku právě ve vztahu k obchodům Manufaktura?**

Pokud spolu lidé soutěží pro nějaký cíl, tak většinou soutěží za něco. Je tam zážitek, odměna něco takového a tím se z lidí stávají individualisté. My chceme, abychom v rámci obchodů fungovali jako tým. Obchody se vzájemně potřebují, předávají si informace. Vedoucí se potřebují, aby si obchody si pomáhají. Soutěže jsou velice citlivé téma.

**To je vhodné především na obchodní centra, kde jsou slečny obvykle samy, že?**

Ano, také, ale budeme se samozřejmě snažit tyto způsoby soutěže implementovat také do konceptu Staré Prahy. Soutěže tedy ano, ale opatrně.

**A pokud se zaměříme na zaměstnance – chcete, aby byli aktivní, sdělovali Vám své názory nebo byli spíše pasivně přijímali pravidla?**

Z naší strany je to tak, že vedoucí se ozývají a pokud se neozývají, tak se jich doptáváme. Záleží také, jak je to u vedoucí obchodu. Musí to být dostatečně silná osobnost, aby pochopila, že se jí lidé ozývají proto, protože se potřebují ozvat a ne, že by se jí snažili snížit autoritu. Vedoucí obchodu musí pochopit dotazy lidí jako benefit.

- **Jakým způsobem přistupují zaměstnanci k nastaveným pravidlům?**

To jsme u typologie osobnosti. Pravidla se přijímají na základě zkušeností. Je třeba mít ale nastaveny popisy pracovních míst. Vedoucí mají jistotu, že nic není špatně.

Pokud zaměstnanci pravidla nerespektují, máme nástroje v oblasti osobního ohodnocení. Někde nás ještě čeká nastavování pravidel a budeme tam tu jistotu vytvářet.

## **A jakým způsobem posilujete pracovní místa v rámci vedení společnosti?**

Požadavek vychází od výkonného ředitele, který zadává požadavky a který chce, aby lidé vycházeli z praxe, z našich obchodů.

- **Jaký je Váš postup, pokud zaměstnanec odvede mimořádný výkon?**

Musíme si standardizovat, co vůbec mimořádný výkon je. Pojďme se ještě z hlediska firemní kultury na toto téma zaměřit. Pokud člověk pracující ve společnosti, pracuje s vysokým nasazením, je to pak vnímáno jako standardní výkon, avšak v porovnání s ostatními se může jednat o mimořádný výkon. Musíme také vědět, co je pracovní náplní, nemůžeme soudit, to posoudí management. Máme pracovníky, kteří jsou loajální. Ti, kteří jsou, těm společnost dává jisté úlevy či privilegia. Především se jedná o pracovníky v oblasti IT, či vývoje. Zkrátka lidé, kteří vidí do hloubky společnosti, znají strategie, záměry a podobně. Velmi se tedy varujeme toho, aby byli nespokojení, jsou velmi dobře motivovaní.

Další věc – mimořádnou práci společnosti vnímají u lidí, kteří ten výkon standardně vysoký nemají.

**Tedy mimořádný a standardní výkon je to stejné?**

Mimořádný výkon vidím v tom zaujetí. Mám tento nápad, konzultovala jsem to, pošlu na personální oddělení výstupy. Například, když mi někdo pomáhá s manuálem, je to například prodejní asistentka, která by to vůbec dělat nemusela. Pak samozřejmě se odměňuji například poukázkou či balíčkem kosmetiky a veliké poděkování.

**Myslíte, že zaměstnance motivují spíše peníze nebo spíše poděkování?**

Nemohu říct. Jsou tu lidé, kteří tuto práci dělají pouze pro peníze. Naopak jsou lidé, kteří Vám řeknou, že peníze je nemotivují, avšak i oni musí platit nájem. Je to sporné, nedá se to úplně určit.

## **Příloha číslo 7: Dotazníkové šetření**

Milé kolegyně, milí kolegové,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, týkajícího se firemní kultury a motivace zaměstnanců ve společnosti Český národní podnik, s.r.o.

Jmenuji se Kateřina Coubalová a studuji obor Personální management v průmyslových podnicích na ČVUT (MÚVS). Ve společnosti Český národní podnik s.r.o. pracuji na pozici prodejní asistentky již třetím rokem.

Vaše odpovědi mi poskytnou cenné informace pro zpracování mé bakalářské práce na výše zmíněné téma.

V případě nejasností mne prosím neváhejte kontaktovat na emailovou adresu:

[Katerina.Coubalova@seznam.cz](mailto:Katerina.Coubalova@seznam.cz)

telefonní kontakt: 728 446 236

Děkuji, Kateřina Coubalová

<https://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/cnp-fk-a-motivace/>

### **I. Otázky zaměřující se na problematiku firemní kultury a motivace**

#### **1. Setkal(a) jste se někdy s termínem „firemní kultura“?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

#### **2. Vnímáte existenci kultury firmy ve společnosti, kde pracujete?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

#### **3. Ve firmě:**

- h) je jeden pracovník, který rozhoduje o všem
- i) záleží hlavně na postupech a pravidlech
- j) společně pracujeme na cílech a úkolech, které mají být splněny
- k) nemá nikdo dominantní postavení – jsme spíše individualisté
- l) pracujeme pod tlakem, s nejednoznačností a minimem zpětné vazby
- m) je důraz kladen na spolupráci, aktivitu a vysokou kvalitu
- n) jsme sóloví hráči a na prvním místě je výkon



4. **Máte dojem, že kultura firmy, ve které pracujete, je pro každého dostatečně zřetelná a pochopitelná?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
5. **Domníváte se, že právě podniková kultura může ovlivnit podstatným způsobem pracovní výkon?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
6. **Motivuje Vás kultura firmy, ve které pracujete, k vyšším pracovním výkonům?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
7. **Označte, prosím, pět hlavních hodnot podniku, které jsou dle Vašeho mínění ty nejdůležitější:**
- a) kvalita výrobků
  - b) 100% českost firmy
  - c) podpora a zachování tradičních českých řemesel (koncept Original Czech Tradition)
  - d) reprezentace typicky českých surovin a výrobků z nich
  - e) ohleduplnost vůči životnímu prostředí
  - f) netestování výrobků na zvířatech
  - g) podpora chráněných dílen
  - h) přírodní charakter výrobků
  - i) originální design výrobků
  - j) atmosféra a design obchodů
  - k) snaha učit zákazníky odpočívat
  - l) snaha rozvíjet potenciál zaměstnanců
  - m) férové jednání ze strany nadřízených
  - n) motivace zaměstnanců
  - o) týmový duch a podpora napříč firmou
8. **Označte, prosím, pět hlavních způsobů chování či jednání, které jsou dle Vašeho mínění považována za správná:**

- a) aktivní prodej výrobků
- b) poradenství zákazníkům
- c) oddanost firmě
- d) kreativita a vlastní nápady
- e) akceptace pravidel
- f) rychlost práce
- g) kvalita práce
- h) individualita
- i) týmová spolupráce
- j) aktivní komunikace v týmu
- k) znalost sortimentu
- l) prezentace vlastních názorů
- m) snaha se dále vzdělávat pro potřeby práce
- n) pozitivní přístup k věcem
- o) schopnost improvizace
- p) snaha řešit konflikty

**9. Nyní, prosím, označte pět hlavních způsobů chování či jednání, které jsou v organizaci považována za špatná:**

- a) prezentace vlastních názorů
- b) týmová spolupráce
- c) individualita
- d) vlastní nápady a kreativita
- e) snaha řešit konflikty
- f) vyjádření nesouhlasu
- g) pozitivní přístup k věcem
- h) pasivní prodej výrobků
- i) pasivní přístup k zákazníkům
- j) neznalost sortimentu
- k) snaha dále se vzdělávat pro potřeby práce
- l) schopnost improvizace
- m) neakceptování pravidel
- n) neloyalita vůči podniku

**10. Existuje v podniku dokument, kde by pravidla žádoucího a nežádoucího chování a jednání byla definována?**

- a) ano
- b) ne

**11. Jste hrdý(á) na to, že pracujete právě pro tuto společnost?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**12. Věříte ve filosofii firmy a v kvalitu jejich výrobků:**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**13. Přesně víte, co se od Vás v práci očekává:**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**14. Kontrolní akce podniku Vám pomáhají odstraňovat nedostatky a motivují Vás k vyšším pracovním výkonům:**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**15. Pokud nastane jakákoli neobvyklá situace, víte na koho se obrátit?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**16. Funguje komunikace v rámci podniku bez problémů?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**17. Máte dostatek informací, potřebných pro Váš kvalitní pracovní výkon?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**18. Cítíte se být součástí firmy?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) určitě ne

19. **Existuje v podniku někdo, kdo je Vaším vzorem či hrdinou?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

20. **Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) ano, je Vaším hrdinou vedoucí pracovník?**

- a) ano
- b) ne

21. **Domníváte se, že pro vedení podniku je Váš názor důležitý?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

22. **Sdělujete svým nadřízeným své názory, podněty apod.?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

23. **Jste spokojen (a) s atmosférou, která v podniku panuje?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

24. **Kultura firmy je pro Vás důležitá při výběru zaměstnání:**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

25. **Doporučil (a) byste lidem ve svém okolí práci v tomto podniku?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

26. **Jak hodnotíte svou práci?**

- a) Naplňuje a baví mě
- b) Není mi nepříjemná, ale příliš mě nebaví
- c) Nebaví a nenaplňuje mě, je to pouze zdroj peněz

27. **Která za nabízených možností by Vám pomohla zvýšit pracovní motivaci a výkon:**
- a) vyšší mzda
  - b) větší zodpovědnost za svěřené úkoly
  - c) více pochvaly a uznání
  - d) změna pracovní doby
  - e) plán rozvoje a kariéry
28. **Domníváte se, že se zaměstnavatel zajímá o můj rozvoj a motivaci adekvátním způsobem?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
29. **Motivuje Vás nadřizený k vyšším pracovním výkonům?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
30. **Jedná nadřizený v souladu s tím, co prezentuje?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
31. **Nejvíce Vás motivuje:**
- a) odměna
  - b) pochvala a uznání
  - c) kariérní postup
  - d) filosofie a kultura podniku
32. **Nejvíce Vás demotivuje:**
- a) atmosféra v podniku
  - b) atmosféra v týmu
  - c) filosofie a kultura podniku
  - d) nedostatečná odměna
33. **Domníváte se, že v podniku existuje možnost kariérního postupu v rámci společnosti?**
- a) ano, této možnosti jsem si vědom
  - b) ne, této možnosti si vědom nejsem
34. **Za odvedenou práci dostáváte adekvátní odměnu a hodnocení:**
- a) určitě ano

- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

35. Co by ještě zvýšilo Vaši pracovní motivaci? (prosím vypište):

## II. Identifikační otázky

36. Jste:

- a) žena
- b) muž

37. Váš věk je:

- a) 16 – 19 let
- b) 20 - 25 let
- c) 26 – 35 let
- d) 36 – 45 let
- e) 46 – 55 let
- f) 56 – 65 let
- g) 65 let a více

38. V podniku jste zaměstnán(a) na:

- a) plný pracovní úvazek
- b) částečný pracovní úvazek
- c) dohodu o pracovní činnosti

a) Vaše pracovní pozice:

- a) asistentka prodeje
- b) směňová vedoucí
- c) vedoucí obchodu

b) Jak dlouho jste v podniku zaměstnán(a)?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 rok – 3 roky
- c) 3 roky – 5 let
- d) 5 – 10 let
- e) 10 let a více

c) Jiné postřehy a připomínky k dotazníkovému šetření (prosím vypište):

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku!

# 10 Seznam grafů a obrázků

## Seznam grafů

Graf číslo 1: Odpovědi na otázku: „Setkal (a) jste se někdy s termínem firemní kultura? .37	37
Graf číslo 2: Odpovědi na otázku: „Vnímáte existenci firemní kultury ve společnosti, kde pracujete?“ .....	37
Graf číslo 3: Odpovědi na otázku „Ve firmě“. Zaměstnanci vybírali, která tvrzení nejvíce charakterizují společnost Český národní podnik, s.r.o .....	38
Graf číslo 4: Odpovědi na otázku: „Máte dojem, že kultura firmy, ve které pracujete, je pro každého zřetelná a pochopitelná?“ .....	39
Graf číslo 5: Odpověď na otázku „Domníváte se, že právě podniková kultura může ovlivnit podstatným způsobem pracovní výkon?“ .....	39
Graf číslo 6: Odpovědi na otázku: „Motivuje Vás kultura podniku, ve kterém pracujete?“ .....	40
Graf číslo 7: Odpovědi na otázku: „Nejvíce Vás demotivuje:“ .....	42
Graf číslo 8: Odpovědi na otázku: „Uveďte, prosím, jaké hodnoty jsou v podniku dle Vašeho názoru ty nejdůležitější“ .....	42
Graf číslo 9: Odpovědi na otázku „Označte, prosím, jaké způsoby chování či jednání jsou v podniku považována za správná“ .....	43
Graf číslo 10: Odpovědi na otázku: „Jste hrdý(á) na to, že pracujete právě pro tento podnik?“ .....	44
Graf číslo 11: Odpovědi na otázku: „Věříte ve filosofii firmy a v kvalitu jejích výrobků?“ .....	45
Graf číslo 12: Odpovědi na otázku: „Cítíte se být součástí firmy?“ .....	45
Graf číslo 13: „Odpovědi na otázku: Existuje v podniku někdo, kdo je Vaším vzorem či hrdinou?“ .....	46
Graf číslo 14: „Existuje v podniku dokument, kde jsou definována pravidla žádoucího a nežádoucího chování?“ .....	47
Graf číslo 15: Odpovědi na otázku: „Domníváte se, že je pro vedení podniku Váš názor důležitý?“ .....	48
Graf číslo 16: Odpovědi na otázku „Je pro Vás kultura podniku důležitá při výběru zaměstnání?“ .....	49

Graf číslo 17: Odpovědi na otázku: „Doporučil (a) byste lidem ve svém okolí práci v tomto podniku?“ .....	50
Graf číslo 18: Odpovědi na otázku: „Nejvíce Vás motivuje:“ .....	50

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury .....	10
Obrázek 2: Hofstedeho model organizační struktury, tzv. model cibule .....	10
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb .....	21
Obrázek 4: Prodejna Praha, Melantrichova 17 .....	57
Obrázek 5: Prodejna Karlovy Vary, Vřídelská 99/33 .....	57
Obrázek 6: logo společnosti.....	57
Obrázek 7: Zásady společnosti .....	58
Obrázek 8: Netestování kosmetiky na zvířatech .....	58
Obrázek 9: Recept na pивní domácí lázně .....	59

