

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Firemní kultura a její vliv na pracovníky

Corporate Culture and Its Influence on Employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

PLAČKOVÁ

SANDRA

2018

PLAČKOVÁ

SANDRA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Plačková	Jméno:	Sandra	Osobní číslo:	460877
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Firmní kultura a její vliv na pracovníky

Název bakalářské práce anglicky:

Corporate Culture and Its Influence on Employees

Podtýmy pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat vliv firmní kultury na pracovníky ve vybrané organizaci, porovnat tuto kulturu a její vliv s jinými firmními kulturami a navrhnout opatření k rozvoji kultury ve vybrané organizaci.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávající kultury ve vybrané organizaci a návrh na její rozvoj.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - význam, složky a vliv firmní kultury; 3. Praktická část - představení organizace, analýza stávající firmní kultury, porovnání, návrhy; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.

BROOKS, I. Firmní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010.

URBAN, J. Firmní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014.

Jméno a pracovní místo vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Škýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracovní místo konzultanta(ho) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Maturová zkouška bakalářské práce: 31. 8. 2019

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana/ů

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

30.04.2018

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ho)

PLAČKOVÁ, Sandra. *Firemní kultura a její vliv na pracovníky*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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: 18. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování v první řadě patří panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení a vstřícnost během vypracování této bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat Ing. Žanetě Lohrové Jedličkové za pomoc při získávání potřebných informací k mé praktické části. V neposlední řadě děkuji respondentům společnosti Ogilvy, kteří věnovali svůj čas mému dotazníku.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na vliv firemní kultury dopadající na motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem práce je prozkoumat vliv firemní kultury na pracovníky ve vybrané organizaci, porovnat tuto kulturu a její vliv s jinými firemními kulturami a navrhnout opatření k rozvoji kultury ve vybrané organizaci. Teoretická část se věnuje firemní kultuře nejprve z obecného hlediska, poté jsou vysvětleny základní pojmy a rozebrány složky a typy firemní kultury za pomoci odborné literatury. Dále jsou rozebrány známé teorie motivace a v poslední kapitole teoretické části je pozornost věnována vlivu firemní kultury na motivaci pracovníků. V praktické části je popsána stručná charakteristika společnosti a analyzována firemní kultura organizace. Za pomoci vlastního výzkumu je popsán stav firemní kultury v organizaci a jsou navrženy doporučení ke zlepšení stávající podnikové kultury.

Klíčová slova

Firemní kultura, typologie firemní kultury, prvky firemní kultury, spokojenost zaměstnanců, pracovní výkonnost, motivace

Abstract

This bachelor thesis is focused on the impact of corporate culture on the motivation and satisfaction of the employees in the selected organization. The aim is to analyse how much certain work areas of life affect the satisfaction of employees who shape corporate culture and how much the organization fulfils these areas. The theoretical part focuses on the corporate culture first from a general point of view then explaining the basic concepts and analysing sections and types of corporate culture using specialized literature. Further are discussed the theories of motivation. In the last chapter of the theoretical part the attention is paid to the influence of the corporate culture on the motivation of the workers. The practical part describes the brief characteristics of the company and analyses the organizational culture of the organization. The state of the organization's corporate culture is described by using own research and recommendations are proposed to improve the existing corporate culture.

Key words

Corporate culture, corporate culture typology, company culture elements, employee satisfaction, work performance, motivation

OBSAH

ÚVOD	5
1 FIREMNÍ KULTURA	7
1.1 HISTORIE FIREMNÍ KULTURY	9
1.2 TYPY FIREMNÍ KULTURY	10
1.2.1 <i>Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.....</i>	<i>11</i>
1.2.2 <i>Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí</i>	<i>12</i>
1.2.3 <i>Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace.....</i>	<i>13</i>
1.2.4 <i>Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace</i>	<i>15</i>
1.3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY.....	17
1.4 FUNKCE FIREMNÍ KULTURY	20
1.5 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY	21
2 MOTIVACE.....	22
2.1 DEFINICE MOTIVACE.....	22
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKONNOST	23
3 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA MOTIVACI PRACOVNÍKŮ	26
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	28
4.1 STRUKTURA SPOLEČNOSTI	29
4.2 HISTORIE.....	30
4.3 HODNOTY FIRMY	30
4.4 FIREMNÍ BENEFITY.....	31
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	32
5.1 RESPONDENTI ŠETŘENÍ.....	36
5.2 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	36
5.2.1 <i>Osobní preference.....</i>	<i>36</i>
5.2.2 <i>Naplnění očekávání firmou.....</i>	<i>43</i>
5.3 VZTAH DŮLEŽITOSTI ASPEKTŮ PRACOVNÍCH OBLASTÍ S NAPLNĚNÍM OČEKÁVÁNÍM FIRMOU.....	49
5.4 SHRNUTÍ ŠETŘENÍ.....	54
6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	56
ZÁVĚR	57

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	60
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
SEZNAM TABULEK.....	62
SEZNAM GRAFŮ.....	63
PŘÍLOHA.....	64

ÚVOD

Problematika firemní kultury je v současnosti pro řadu organizací velmi aktuální. Definovat nebo popsat kulturu firmy není snadné, ale v případě, že je firemní kultura stabilní, silná a kvalitní očekáváme tak efektivní a úspěšné fungování organizace. Zmíněná úspěšnost, efektivita či produktivita organizace je úzce spjata s výkonem lidského faktoru. Zaměstnavateli by tak mělo záležet na vytvoření takových pracovních podmínek, které zaměstnanci budou vnímat jako přijatelné. Důraz by měl být kladen na vytvoření příjemné atmosféry na pracovišti, na podporu vzájemných vztahů i na nezbytně nutnou vzájemnou komunikaci nejen mezi zaměstnanci, ale také ve vztahu nadřízený a podřízený.

Cílem práce je posoudit vliv firemní kultury na pracovníky společnosti Ogilvy a vypracovat návrhy na zlepšení kultury ve společnosti.

V teoretické části je uvedeno několik vybraných typů firemní kultury, které jsou významné při posuzování vlivu kultury firmy na motivaci. Dále jsou zmíněny jednotlivé prvky utvářející firemní kulturu, funkce a samotný význam firemní kultury v organizaci. Podobně jsou vymezeny hlavní principy a základní teorie motivace a rovněž vnitřní a vnější faktory ovlivňující pracovní výkonnost.

V praktické části je zkoumán vliv firemní kultury na motivaci pracovníků reklamní agentury Ogilvy. Nejprve je uvedena charakteristika společnosti. Dále jsou představeny výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky a zodpovězeny stanovené výzkumné otázky. Šetření bylo zaměřeno na osobní preference důležitosti pracovních oblastí týkající se firemní kultury a jejich propojení s naplněním těchto oblastí firmou, a to vše z pohledu pracovníků. Šetření vycházelo z toho, že pokud se potkají naplněnost a důležitost dané oblasti, pozitivně to ovlivní motivaci pracovníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

V případě, že se píše o kulturních aspektech organizací, nalezneme v české literatuře tři pojmy, které mají stejný význam – podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994, Nový a kol., 1996), firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová, 1993, Tureckiová 2004) a organizační kultura (Bělohávek, 1996, Vlášil a kol., 1997).

V anglicky psané literatuře je nejčastěji užíván pojem *corporate culture* (podniková, firemní kultura). Důvodem proč se u nás na tento pojem nahlíží zrovna takto, je fakt, že daná problematika je řešena v kontextu managementu a vztahována k řízení podniku. V anglosaských zemích je organizační kultura studována v souvislosti s „organizačním chováním“ jako disciplíny slučující poznatky psychologie, sociologie, managementu a ekonomiky a také pohlížena ve vztahu k neziskovým organizacím. (Lukášová, 2010)

Mezi mnohé faktory, které ovlivňují schopnost organizace inovovat, konkurovat a angažovat zaměstnance a zákazníky, je právě firemní kultura. Firemní kultura je spojením hodnot, vizí, poslání a každodenních aspektů komunikace, interakce a operačních cílů, které vytvářejí organizační atmosféru, která propojuje práci lidí.

Definovat firemní kulturu je složité. V odborné literatuře existuje mnoho definic. Některé z nich shrnuje tabulka 1.

Tabulka 1 - Možné definice firemní kultury

1. „ <i>Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy ... které odhalují implicitní, či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají.</i> “ (Killmann, Saxton a Serpa, 1985)
2. „ <i>Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti.</i> “ (Williams, Dobson a Walters, 1989)
3. „ <i>Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.</i> “ (Denison, 1990)
4. „ <i>Programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot.</i> “ (Hall, 1995)

5. „Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování.“ (Gordon, 1991)
6. „Jak se věci u nás dělají“ ... „to co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování.“ (Drennan, 1992)
7. „Vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“ (Schein, 1992)
8. „Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“ (Brown, 1995)

Zdroj: Lukášová (2010, s. 17–18)

V následujícím textu nalezneme několik dalších definic autorů, kromě těchto již zmíněných, vystihující stále základní charakteristiku pojmu firemní kultura.

Další autoři, zabírající se problematikou firemní kultura ji formulují jako:

- „Souhrn psaných a řečených pravidel, jak bude firma postupovat v obdobných případech a situacích, jaká bude komunikace uvnitř firmy, atmosféra, styl práce a subordinační postup.“ (Halík, 2008, s. 115)
- „Soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 2007, s. 257)
- „Určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9-10)
- „Určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“ (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 67)

Autoři Bedrnová a Nový (1998) tvrdí, že neexistuje přesné vymezení pojmu firemní kultura. Dokazuje nám to výše uvedený výčet několika definic od různých autorů. Důležité

je ale zmínit, že i přes diferenciaci definic staví autoři na stejném základu. Nalézáme zde shodu v následujících společných charakteristikách (Bedrnová a Nový, 2007, s. 433): *Firemní kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních zaměstnanců:*

- *označuje společné hodnoty a normy;*
- *vzniká, rozvíjí se, popř. se mění a zaniká, v určitém, zcela konkrétním čase a místě;*
- *je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace;*
- *je dále zprostředkována v adaptačním procesu;*
- *umožňuje snadnou orientaci ve vnitro organizačním dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v organizaci."*

Šigut (2004, s. 10–13) nahlíží na firemní kulturu hned z několika různých úhlů pohledů:

- *„Sociologie – hovoříme o sociálním klimatu podniku.*
- *Teorie řízení – kde je vnímána jako důležitá součást a nástroj řídicího procesu.*
- *Marketingu – kde se zaměřuje na formulaci základní strategie a stanovení principů chování podniku vůči konkurenci a vůči společnosti jako takové.*
- *Obecná filozofie – vztah společnosti a etiky podnikání.*
- *Hospodářské využití – zkoumá se vliv na ekonomické výsledky podniku.*
- *Andragogika – chování a vzdělávání pracovníků ovlivňuje způsoby řešení."*

Firemní kulturu nelze nařídít, vynutit ani ji někoho naučit. Pokud je kultura firmy v harmonii s osobními hodnotami a postoji zaměstnance, tak oddanost pracovníka se odráží na jeho motivaci pro firmu pracovat naplno. Kultura společnosti má všechno společné s tím, jak zaměstnanci, potenciální zaměstnanci, zákazníci a veřejnost vnímají samotnou organizaci. Vnímám kulturu jako velmi silný aspekt, který může ovlivnit prodej, zisky, náborové úsilí a morálku zaměstnanců, ať už pozitivně nebo negativně.

1.1 Historie firemní kultury

První zmínky o kultuře organizací se v literatuře objevují již v 60. letech minulého století. Od 70. let je tento pojem využíván častěji a do popředí se firemní kultura dostává na počátku 80. let, kde zaznamenáváme, její popularitu. Důvodů k tomu bylo hned ně-

kolik. Jako první bych zmínila ekonomický růst Japonska, častokrát v literatuře pojmenován jako „japonský ekonomický zázrak“, díky kterému zejména američtí manažeři zaměřili svou pozornost na kulturní aspekty organizace. Japonská ekonomika rostla, což mělo za následek velký zájem o způsob řízení japonských firem a také to vyvolalo hned několik otázek související s efektivností západních manažerských technik. Další příčinou zvyšování zájmu o firemní kulturu, na které se shodují Brooks (2003, s. 219) a Lukášová (2010, s. 15) je vydání odborných publikací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. Uvedu dvě knihy první od autorů Peterse a Watermanna *In Search of Excellence (1982)* a druhou od Deala a Kennedyho *Corporate Cultures*. Hlavním přínosem byl závěr autorů, že všechny „excelentní“ společnosti mají specifické kulturní kvality, které mají za následek jejich úspěch. (Lukášová, 2010)

Nyní se s danou problematikou střetáváme ve výuce managementu a pojem firemní/organizační kultura se stal častou součástí jazyka manažerů.

1.2 Typy firemní kultury

V této kapitole bych ráda uspořádala nejznámější typologie, které můžeme v odborné literatuře nalézt. Rámcově je rozdělím do čtyř základních skupin a poté se budu věnovat každému rozlišení organizační kultury zvlášť. Důležité je zmínit, že jednotlivé eventualy, jak firemní kulturu dělit, nevznikaly separovaně, ale postupem času se vyvíjely a pohledy, poznatky či názory různých autorů měly velký vliv na utváření teorií pokračovatelů, kteří se touto problematikou také zabývali.

Organizační kulturu lze rozlišit následujícím způsobem (Lukášová, 2010):

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře;
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
- typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace;
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

1.2.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

První a zároveň i nejdůležitější typologii firemní kultury publikoval v roce 1972 R. Harrison. Tuto typologii popisují ve svých knihách Armstrong (2009, s. 262), Brooks (2003, s. 223) a Lukášová (2010, s. 100). Na obrázku 1 je možné vidět graficky znázorněnou tuto typologii. Harrison nazývá své kategorie jako „ideologie organizace“. Vymezil čtyři základní typy orientované na:

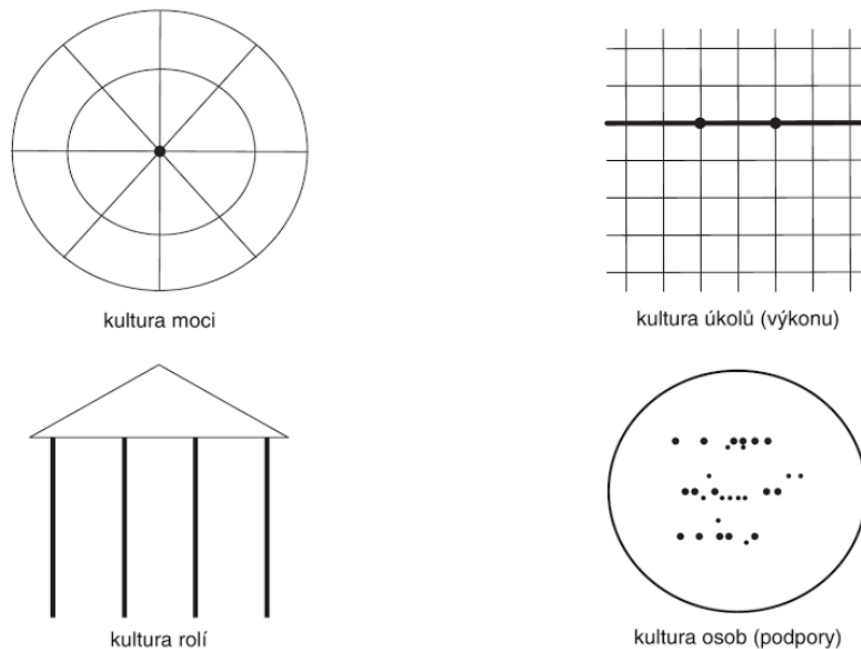
- moc – spíše reakce na jednotlivce než na odbornost a vyznačuje se soutěživostí;
- lidi – zde nalézáme minimální kontrolu managementem a vzájemný důraz na konsensus;
- úkol – se zaměřením na schopnost, vysoká dynamika;
- roli – orientace na legitimnost, legálnost a byrokracii.

Typologie, která vychází z Harrisonových poznatků, ale měřítko pro srovnání nenazývá „ideologie organizace“ ale nahrazuje ho přesnějším termínem „kultura organizace“ je od autora Charlesa Handyho, který tvrdí, že kultura „*více vyjadřuje atmosféru všeprostupujícího způsobu života nebo všeprostupující soustavu norem*“ (Armstrong, 2009, s. 262). Následující pojmy, které jsou velmi podobné interpretaci R. Harrisona, nesou však v pojetí Handyho (1999) odlišný význam. V dalších řádcích se budu snažit poukázat jejich odchylku. Handy čtyři typy kultur nazývá: (Lukášová, 2010)

- Kultura moci je kulturou, kde je základ v centrální moci, jejíž funkce jsou řídit a kontrolovat. Atmosféra je soutěživá, jak už zmínil R. Harrison. Objevuje se zde málo pravidel a organizace je závislá na důvěře a komunikaci. Výskyt v malých podnikatelských organizacích.
- Kultura role je založena na pravidlech, postupech, normách a práce se řídí procedurami. Vysoká úroveň byrokracie. Důraz je kladen spíše na popis pracovního místa než na osobu, která na tom pracovním místě pracuje. Moc spojována s funkcemi, ne s lidmi.
- Kultura úkolu je zaměřena na úkoly a projekty, které mají být zrealizovány. Založeno na zodpovědnosti a týmové práci zaměstnanců. Vliv je zakládán spíše na odbornosti než na postavení či funkci.
- Kultura osoby je kultura, v níž jednotlivec je středem veškerého dění. Existuje jen ve chvíli, kdy jednotlivci shledávají následný oboustranný užitek. Kupříkladu

bych uvedla společenství „hippies“. Jednotlivci jsou samostatní a při ovládní organizace vynikají individuální cíle.

Obrázek 1 - Schematické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová (2010, s. 210)

1.2.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Druhý typ souvisí s dvěma důležitými faktory, kterými jsou rizikovost prostředí a tempo zpětné vazby, kterou společnost získává ze strany trhu. Věnují se tomuto rozdělení autoři T. E. Deal a. A. Kennedy. Identifikují také čtyři základní typy kultury jako předchozí autoři. Níže bych ráda rozvedla jednotlivé typy, kterými jsou:

- Kultura drsných hochů, kde převažuje individualismus a soupeřivost. Úspěšné jsou ve vysoce rizikovém prostředí, ale vyskytuje se zde vysoká míra fluktuace. Jsou zaměřené na „všechno nebo nic“. „*Pracovník je tak dobrý, jako je jeho poslední výkon.*“ (Lukášová, 2010, s. 104). Velká míra riziky i zpětné vazby.
- Kultura tvrdé práce je zaměřena na zákazníka a jeho potřeby. Nejčastěji se tento typ kultury vyskytuje v prodejních organizacích. Důraz je zde kladen

na iniciativu, aktivitu a týmovou práci. Typickými jedinci jsou aktivní lidé, zaměřený na přítomnost, výkon a zábavu. Malá míra rizika a velká rychlost zpětné vazby.

- Kultura sázky na budoucnost se vyskytuje ve firmách, kde rizika rozhodování jsou obrovská a zpětná vazba velmi pomalá. Příkladem jsou letecké nebo naftařské společnosti. Investovány jsou velké obnosy peněz, ale trvá několik let, než se prokáže, zda byl projekt úspěšný či nikoliv. Důraz kladen na bezchybnost postupů, samotný proces je více než cíl.
- Procesní kultura je typická pro státní správu či banky. Jak už sám název napovídá, aktivity se soustředí na proces, samotný cíl nehraje v tuto chvíli významnou roli. Malá míra rizika i zpětné vazby. (Bedrnová, Nový a kol. 2002)

Tabulka 2 - Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho (1982)

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	kultura „procesní“	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

Zdroj: Lukášová (2010, s. 104)

Stejně jako u ostatních typologií tak i u těchto čtyř zmíněných jde pouze o zjednodušení. Jen malý zlomek podniků zcela koresponduje s jednou z uvedených charakteristik. Faktem je, že ve většině společností nalezneme kombinaci výše uvedených kultur.

1.2.3 Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace

Autor této typologie L. M. Miller popisuje vývojové fáze podniku, kterými si každá společnost prochází během svého životního cyklu, při kterém zažívá období vitality, růstu, úpadku a dezintegrace. Velký důraz je kladen na manažera, který má za úkol rozpoznat, ve které fázi se podnik nachází a následně zvolit vhodný styl vedení, cílem je podpora

rozvoje organizace. L. M. Miller popsal celkem šest fází životního cyklu, jejichž pojmenování je odvozeno od stylu vedení, která je pro každou fázi typická – viz obrázek 2. V každé etapě firma čelí určitým problémům, výzvám a úkolům, které musí vyřešit. Význam jednotlivých fází je následující (Lukášová, 2010):

1. Fáze Proroka: inspirace a inovace

Jde o počáteční fázi, kde je firma na začátku. Zakladatel, který přišel s ideou, nadchl malou skupinu lidí okolo sebe, avšak pro realizaci nemá dostatek prostředků. Základem je sdílená vize. Vysoké odhodlání a vysoké cíle. Nena-
lezneme zde formální dokumenty ani struktury. Proroka si můžeme před-
stavit jako jasnovidce, plného energie, který podnik žene vpřed.

2. Fáze Barbara: krize a dobývání

Organizace je zaměřena pouze na dva základní cíle: zákazník a služba. Pod-
nik je stále zadlužený, ale cash flow se zvyšuje. Prostředí firmy je plné stresu,
ale zároveň nadšení a úspěchů. Časté stížnosti na přepracovanost. Jako hlavní se požaduje získat zákazníky a dostat výrobek na trh. Zaměst-
nanci dělají více než jednu profesi, musí se chovat disciplinovaně, ale záro-
veň vysoce flexibilně. Barbar je vůdce, ale zároveň dobyvatel v krizi,
který udává tempo podniku na cestě k rychlému růstu.

3. Fáze Budovatele a Objevitele: specializace a expanze

Jde o nejlepší fázi firmy. Je vykazován zisk, ale kapitál je vkládán zpět na hle-
dání příležitostí pro růst. Budovatel věří produktu a způsobu jeho výroby,
zatímco objevitel se zaměřil na jeho potenciál expanze. Rozvoj specializace.

4. Fáze Administrátora: systémy, struktura a bezpečnost

Období bezpečného podnikání. Dosáhnutí podnikatelské jistoty, hledání
vděčnosti na širším trhu. Na manažerech je udržet tento pohyb vpřed, být
stále kreativní a rozvíjet kompetence. Pokud to splní, směřují k ideální sy-
nergii, opakem může být úpadek. Administrátor si zakládá na systému a po-
řádku.

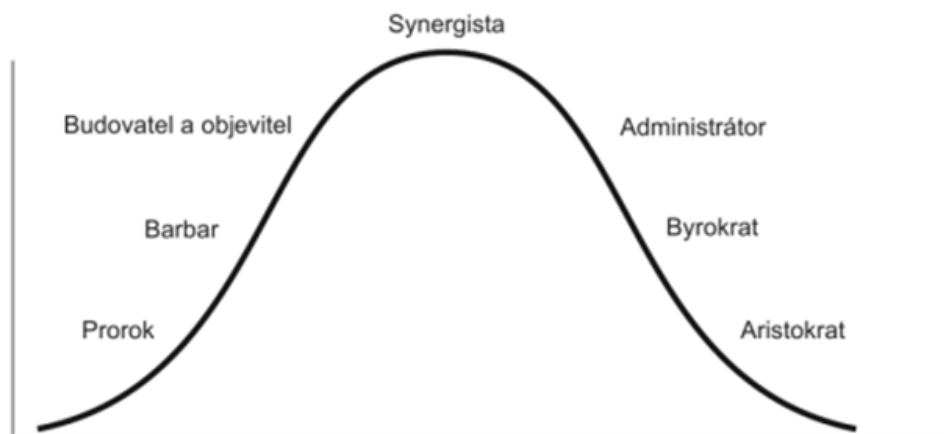
5. Fáze Byrokrata: pevná kontrola

Podnikání je diverzifikováno. Výrobek je zdrojem dobrých zisků, ale poma-
lého růstu. Byrokrat je přesvědčen, že podnik dosáhne úspěchů po-
mocí „profesionálního řízení“. Klíčovými hodnotami jsou pro něj kontrola a
systém. Zaměstnanci pochybují o jasné vizi svých vedoucích a vedoucí na-
opak ztrácí víru v obor.

6. Fáze Aristokrata: odcizení a revoluce

Podnikání je na úpadku kvůli nedostatku kreativity a investic. Nejsou peníze na vlastní rozvoj a lídři utrácejí zdroje na akvizicích. Stagnuje zisk. Firma omezuje své podnikání na dominantní oblast, čímž však fixuje svou nepodnikavou kulturu. Změna preferencí ze stran zákazníku management nevnímá. Postupně firmu opouštějí nejlepší pracovníci. Výzvou v tomto období je revoluce ze stran zaměstnanců, akcionářů či zákazníků.

Obrázek 2 - Fáze životního cyklu organizace podle L. M. Millera



Zdroj: Lukášová (2010, s. 111)

1.2.4 Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

V této kapitole se budeme věnovat poslední typologii, která charakterizuje pravidla chování v rámci národních kultur i kultur jednotlivých společností. Wendy Hall (1995) je americkou autorkou kompasového modelu (TCM), který rozebírá kulturní styly chování.

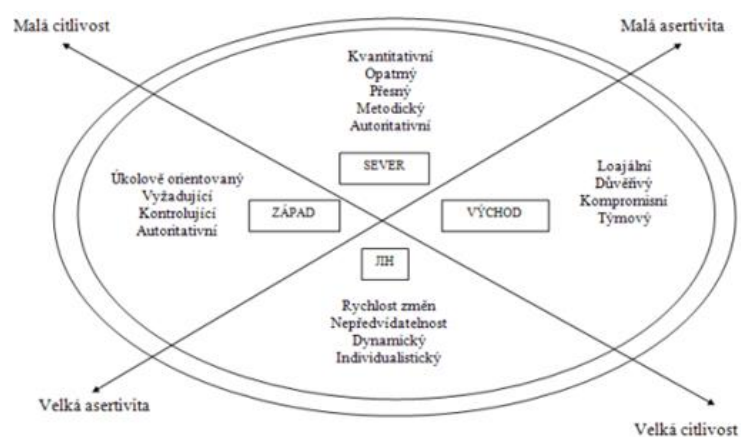
„Účelem kompasového modelu je poskytnout návod společnostem, které chtějí fungovat v partnerských vztazích (fúze, akvizice či strategická aliance) s jinými společnostmi.“ (Adamíková, 2014)

Koncept W. Hall vychází z prošetření rozdílů v partnerských interakcích a vychází z dvou aspektů organizační kultury: segmenty kultury (osobnost jedince, jedinci) a složky kultury (struktura, hodnoty a vzorce chování).

V modelu, který můžeme pro lepší představu vidět na obrázku 3, nacházíme čtyři vzorce chování či kulturní styly, které nesou pojmenování severní, jižní, východní a západní styl (Lukášová, 2010):

- Severní kulturní styl – jde o metodický a důkladný styl. Nejprve je zapotřebí důkladné prostudování faktů teprve poté jsou přijímána rozhodnutí. Spolehlivost a konzistentnost jsou klíčové charakteristiky tohoto stylu. Firmy se snaží dělat věci hned napoprvé správně. Nejdou do rizika a vyvarují se konfliktům. Pro případnou spolupráci s firmou tohoto stylu je zapotřebí znát podrobně znalosti technických detailů jejich podnikání.
- Jižní kulturní styl – rozhodování je velmi spontánní a smělé založené na dobrém úsudku. Často tento styl je vnímán jako nepředvídatelný. Typický přístup je „hodit do vody a nechat plavat“. Motivátorem zde je čelení rizikům a výzvam. Pro spolupráci s podnikem, kde vyniká tento styl, je důležité jim nechat prostor po iniciaci nových možností.
- Východní kulturní styl – orientace spíše na lidi než na samotné úkoly. Důraz na harmonii mezilidských vztahů a budování týmu. Rozhodnutí přijímají na společné shodě názorů. Pokud by názor měl vyvolat nesoulad, je doporučeno ho nevyslovovat. S touto firmou při spolupráci je důležité myslet na prokazování loajality a uchovávání harmonie.
- Západní kulturní styl – oproti stylu východnímu zde je orientace spíše na úkoly než na lidi. Rozhodování je přímé, nezávislé a založené na faktech. Pokud se vyskytne problém, zaměří se ihned na nalezení viníka. Při spolupráci s podniky západního stylu jdou stranou vztahové aspekty a cílem je se zaměřit na dosažení výsledků v krátkém čase.

Obrázek 3 - Kompasový model Wendy Hall



Zdroj: Lukášová (2010 s. 121)

Na závěr této kapitoly o typech firemní kultury bych ráda podotkla, že každá kultura v organizaci je jedinečná. V mnoha případech můžeme nalézt kombinaci výše zmíněných charakteristik. Uvedla jsem zde jen zlomek typologií, které v posledních desetiletí byly zkonstruovány. Žádná z nich ale není a ani nemůže být dostatečně vyčerpávající. Každá se zaměřuje na jiné aspekty firemní kultury v určitém kontextu. Na druhou stranu je ale možné si všimnout několika společných znaků, které se v různých ohledech překrývají.

1.3 Prvky firemní kultury

Základním stavebním kamenem kulturního systému jsou nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které nazýváme kulturní prvky.

Stejně jako u vymezení definice firemní kultura se jednotliví autoři lišili, zde u vymezení kulturních prvků nacházíme také nepatrné odlišení, avšak často se objevují podobné prvky.

Právě z uvedených definic firemní kultury hned v úvodu, můžeme nalézt v odborné literatuře (Armstrong, 2007, Pfeifer a Umlaufová, 1993, Bedrnová, Nový a kol., 2007) několik kulturních prvků. Avšak nejčastějšími prvky kultury, kterými se i já budu věnovat v této práci, popisuje ve své knize R. Lukášová a jsou jimi: *základní přesvědčení, hodnoty, normy a postoje dále artefakty*. (Lukášová, 2010, s. 18)

Základní přesvědčení

Popřípadě základní předpoklady jsou přeloženy z anglického originálu *basic assumptions*. Jde o stabilní představy zaměstnanců, o tom, jak funguje realita, považují je za naprosto pravdivé, samozřejmé a hlavně nezpochybnitelné.

„Edgar Shein (1992) tvrdí, že zdroj vzniku základních přesvědčení je na základě opakované zkušenosti přesněji – opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Jestliže určitý způsob uvažování a chování vedl k výsledku, lidé ve skupině začnou postupně věřit, že věci takto fungují, a to, co pro ně bylo původně hypotézou, začnou brát jako skutečnost.“ (Shein in Lukášová, 2010 s. 19)

Hodnoty

Hodnoty mnoho autorů považuje za nejdůležitější prvek firemní kultury. Jsou definovány jako to, co je podstatné a čemu jedinec nebo skupina přisuzuje význam. „...*hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co je žádoucí*“ (Schiffman, Kanuk in Armstrong, 2007, s. 259.) Nejenže jsou velmi důležitým prvkem, ale také jsem názoru, že mají dopad i na mnoho dalších kulturních prvků. Důkazem je toho definice R. Lukášové, kde je patrný vliv hodnot na spoustu znaků: „*Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce, či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré, či špatné, za přijatelné, či nepřijatelné*“ (Lukášová 2010, s. 21).

I autor I. Brooks si uvědomuje silné pouto s ostatními aspekty společenského tak i pracovního života.

„*Hodnoty se časem vyvíjejí a mohou být silně spojeny se společenskými faktory, jako je rodina nebo společenská skupina nebo silné přesvědčení pramenící z členství v určité organizaci či odvozené od konkrétní víry*“ (Brooks 2003, s. 28)

Příkladem organizační hodnoty může být: „spokojenost zákazníků či pracovníků nebo zodpovědnost vůči životnímu prostředí“. Není nutné, aby hodnoty byly písemně vystihnuty, důležité je jejich sdílení. (Brooks, 2003; Lukášová, 2010)

Některé z netypičtějších oblastí, v nichž mohou být hodnoty implicitně nebo explicitně vyjádřeny jsou (Armstrong, 2007, s. 260):

- výkon,
- schopnost způsobilost,
- konkurenceschopnost,
- inovace,
- kvalitu,
- službu zákazníkovi,
- týmovou práci, péči o lidi a ohledy na ně.

Práce je zaměřena na to jak, firemní kultura ovlivňuje motivovanost zaměstnanců. Hned na prvním místě ve výše uvedeném výčtu hodnot je zmíněn výkon, z pohledu celé organizace i samotného jedince. Pokud zaměstnanci budou dostatečně motivováni, předpokládá se uskutečnění uvedených hodnot, viz výše. Už v úvodu bakalářské

práce jsem zmínila, že čím více zaměstnanci korespondují s hodnotami celé společnosti, tím více je zde patrná jejich oddanost a věrnost zaměstnavateli.

Normy

Navazují na hodnoty, protože právě hodnoty se prostřednictvím norem a artefaktů, kterými se budu zabývat dále, realizují.

Jde o pravidla chování v určitých situacích, s kterými zaměstnanci souhlasí a považují je za správné. Nenajdeme je v písemné podobě, pak by totiž šlo o zásady. Jde o neformální pravidla, které jedinci spolu sdílí ať už chováním nebo ústní formou. (Armstrong, 2007)

Normy chování se mohou týkat řady aspektů organizačního života (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24):

- pracovní činnosti (např. rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky),
- komunikace ve skupině (míry sdělování informací),
- ale i oděvu."

Artefakty

„Artefakty (lidské výtvořiny) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí“. (Armstrong, 2010, s. 259)

Můžeme je rozdělit na artefakty materiální a nemateriální povahy. V tabulce 3 nalezneme přehled artefaktů s konkrétními příklady.

Tabulka 2 - Přehled materiální a nemateriálních artefaktů

Artefakty materiální povahy	Artefakty nemateriální povahy
<ul style="list-style-type: none">▪ architektura budov,▪ materiální vybavení firmy,▪ produkty vytvářené organizací,▪ výroční zprávy firem,▪ propagační brožury,	<ul style="list-style-type: none">▪ jazyk,▪ historky a mýty,▪ firemní hrdinové,▪ zvyky,▪ rituály▪ ceremoniály.

Zdroj: Lukášová a Nový (2004, s. 24)

Postoje

Posledním prvkem organizační kultury, kterému bude věnována na závěr této kapitoly pozornost, jsou postoje. Zjednodušeně řečeno postoj můžeme chápat jako pozitivní či negativní vztah k objektu, kterým může být věc, událost, problém nebo osoba. Postoje jsou produkty hodnocení. (Lukášová a Nový, 2004) Většina autorů přitom chápe postoj jako komplexní pojem, zahrnující tři složky (Lukášová, 2010, s. 22):

- „složku kognitivní – názory vztahující se k objektu postoje,
- složku afektivní – emoce, které se váží k objektu postoje
- složku konativní – sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje.“

1.4 Funkce firemní kultury

Pokud se jedná o vymezení funkcí organizační kultury ve vztahu k jednotlivci a k organizaci, spatřujeme zde spíše shodu mezi autory oproti typologii, kde přesné stanovení nebylo možné. Autoři se shodují na tom, že organizační kultura (Lukášová, 2010):

1. Redukuje konflikty uvnitř organizace – ve velkých organizacích můžeme nalézt i subkultury, ale vždy tam je jedna kultura, která je silná a dominantní, má za úkol spojovat a stmelovat.
2. Zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu – díky stejnému vnímání obecně platných zvyků chování má za následek harmonizaci v organizaci.
3. Redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu – poprvé se pracovníci setkávají s kulturou podniku při adaptačním procesu. Učí se, jak je obvyklé se chovat, přejímají názory toho, co je důležité, odkoukávají věci, jak se dělají. Pokud hodnoty a vnitřní normy jedinců korespondují s kulturou organizace má to za následek emocionální pohodu a pracovní spokojenost zaměstnanců.
4. Může být významným zdrojem motivace pracovníků – ve chvíli kdy se shodují hodnoty a cíle pracovníků s firemními hodnoty a cíli, zaměstnanci se cítí jako důležitá součást organizace, jejich práce jim dává smysl. Výsledkem je velký motivační potenciál firemní kultury.
5. Je konkurenční výhodou – v případě dostatečně silné firemní kultury. Tato výhoda nelze lehce napodobit a také trvá delší časový horizont, než se jí dosáhne.

Na základě proniknutí hlouběji do dané problematiky, jsem došla k závěru, že nastavení firemní kultury je důležitým bodem k vytvoření podniku, který bude prosperovat a bude schopný obstát v prostředí plné konkurence.

1.5 Význam firemní kultury

Shrnutí významu firemní kultury, bude vycházet z výše zmíněných poznatků. Pokud se nastaví procesy firemní kultury, projeví se nám to nejen ve zkvalitnění prostředí, ale také to bude mít za následek prohloubení spokojenosti zaměstnanců a následně vlastníků. Okolí firmy jako jsou zákazníci a dodavatelé jsou také ovlivňováni firemní kulturou, která je nedílnou součástí podnikové image. Dalším dopadem dobře nastavené firemní kultury je efektivní komunikace v rámci podniku, díky které hned několik zájmových skupin pochopí lépe vize a cíle podniku. Stabilizace celého systému a také snížení kontrol může vést k předpokladu vyšší motivace pracovníků. Důsledkem nastavení procesů v organizační kultuře je zvýšení výkonnosti podniku, což pozitivně ovlivňuje ziskovost.

Shoduji se s autorem Janem Bartákem, který se ve své knize Quo vadis, personalistiko? zmiňuje o nedocenitelném významu působení firemní kultury. Tvrdí, že kvalitně nastavená firemní kultura umožňuje a podporuje (Barták, 2010, s. 104):

- *sladění zájmů zaměstnanců;*
- *participaci a kooperaci, neformální skupinové vazby;*
- *akceptaci záměrů, strategie, otevřenost ke změnám;*
- *sdílení prostředků k dosažení cílů;*
- *zvyšování odolnosti vůči negativním vlivům a orientaci zaměstnanců na změny a nové přístupy;*
- *seberealizace a sebevzdělávání zaměstnanců;*
- *energetizace zaměstnanců – zvyšování stupně sounáležitosti zaměstnanců s firmou, kultivace jejich postojů, přístupů, profiremní aktivity a iniciativy.*

2 MOTIVACE

Druhým stěžejním prvkem kromě firemní kultury je pojem motivace. První kapitola se zaměřuje na prvky a typy firemní kultury. Nyní bude pozornost věnována motivaci. Důvodem je, že firemní kultura tvoří několik aktivit a přístupů, které z dlouhodobého hlediska jsou příčinou zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

2.1 Definice motivace

Termín motivace pochází z latinského slova „motus“, které znamená pohyb. Můžeme na ni pohlížet jako na hybnou sílu, která člověka žene k seberealizaci a vysněným cílům. Je to vlastně příčina, proč něco provádíme a chceme v tom i pokračovat nadále. Motiv či pohnutka jsou základem motivace, podněcují jednání člověka k určité činnosti.

Vymezit přesnou definici motivace není možné, protože do ní zasahuje několik aspektů. Řada autorů, ale chápe tento termín rámcově podobným způsobem. Níže bych uvedla pár definicí.

M. Armstrong tvrdí, že: *„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“* (Armstrong, 2007, s. 219)

Brooks (2003, s. 42) uvádí ve své knize *Firemní kultura* celkem jednoduchou definici: *„V nejširším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu.“*

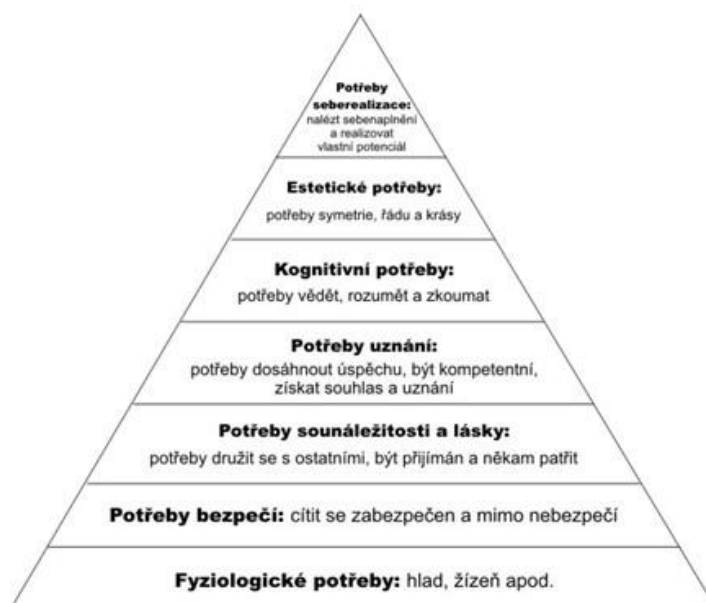
Další definici uvádí Plamínek (2010, s. 14): *„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).“*

2.2 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost

Důležitý krok pro udržení stálého zájmu pracovníka o práci, zvyšování produktivity a přínos uspokojení z práce je zjištění faktorů, které ovlivňují pracovní výkonnost. Cílem je stanovení stimulů, které ovlivní jednání pracovníků. Rozlišujeme dvě složky řízení lidského jednání, jsou jimi vnitřní a vnější podněty (Dvořáková a kol., 2007):

- a) Vnitřní podněty – faktory, které si jedinci vytvářejí sami, úzce souvisí s vlastní vůlí a často nás ovlivňují. Motivace na základě vnitřních faktorů je založena na profesním zájmu a seberealizaci. Patří sem potřeby jako prosadit své schopnosti, být respektován, být hrdý na své výsledky, rozvíjet svou osobnost apod. Na základě těchto potřeb Brooks (2003) říká, že vnitřní motivační faktory mají za následek dlouhodobější účinek. Významné koncepty, které jsou založené na vnitřních podnětech, vychází z principů teorií, které popsali A. Maslow., F. Herzberg a D. McGregor.
- Maslowova hierarchie potřeb je nejslavnější klasifikací potřeb. Skládá se z pěti hlavních kategorií. Počínaje fyziologickými potřebami až k seberealizaci. Stejně jako stoupáme po schodech, zde můžeme nalézt stejný princip. Nejdříve je nutné uspokojit nižší potřeby a teprve poté ty vyšší. (Armstrong, 2007)

Obrázek 4 - Maslowova pyramida



Zdroj: Maslowova pyramida. *Filozofie úspěchu*. [online]. © 2000 Wordpress [03-20-2018]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

- Herzbergova teorie dvou dimenzí je založena na předpokladu dvou skupin protikladných potřeb. Výstižně doplňuje předchozí teorii A. Maslowa. Autorova teorie vychází z pozorování původu spokojenosti a nespokojenosti. První skupinu tvoří faktory nazývané – motivátory jinak také satisfaktory, které jsou považovány za hnací sílu jedince k vyšším výkonům. Vztahují se k samotné práci a jejímu obsahu. Jde o vnitřní faktory motivace, určující vztah jedince k práci. Je možné sem zařadit:

1. uznání,
2. profesní růst,
3. odpovědnost,
4. úspěch.

Druhou skupinou jsou hygienické faktory nazývané frustrátory nebo dissatisfaktory, které úzce souvisí s pracovním prostředím. V zásadě jde o vnější motivační faktory. Mezi tyto faktory patří:

1. platové podmínky,
2. pracovní podmínky,
3. mezilidské vztahy,
4. politika organizace a vedení.

Nízká kvalita nebo dokonce nedostatek hygienických faktorů má za následek nespokojenost pracovníků, ale při dostatečném výskytu a kvalitě ne-registrujeme přímý dopad na spokojenost. Vliv přítomnosti a nepřítomnosti motivátorů a hygienických faktorů nám zobrazuje obrázek 5. (Ptejteknihovny.cz, 2013; Koubek, 2001)

Obrázek 5 - Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	↓
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
↑	Práce sama	Vztahy s nadřízeným	↓
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
↑	Povýšení	Vztahy s podřízenými	↓
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
↑		Pracovní podmínky	↓
		Jistota práce	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Koubek, 2001, s. 54

- McGregorova teorie X a Y se staví k pracovní motivaci ze dvou úhlů. Autor proti sobě stanovil dvě protikladná stanoviska, která vychází se stylu vedení svých podřízených. Vedoucí pracovníci, kteří se ztotožňují se stanoviskem teorie X, pohlíží na své podřízené jako na pasivní, nespolehliví zaměstnance, kteří se vyhýbají odpovědnosti. K práci musí být donucováni a řízeni. Odměna, trest. Na druhé straně teorie Y považuje zaměstnance za aktivní, kteří se chtějí rozvíjet a jsou kreativní. Ovlivňování takových jedinců je založeno na dostatečném oceňování odvedené práce a vytvoření prostoru pro osobní růst. (Pauknerová a kol., 2006).

b) Vnější podněty – vše, co pracovníci získají za dobře odvedenou práci. Díky těmto stimulům si zaměstnance udržujeme a také motivujeme. V první řadě jsou to odměny finanční (mzda, prémie, bonus) či pochvala. Na rozdíl o vnitřních podnětů jsou vnější podněty krátkodobějšího trvání, ale zase mnohem výraznějšího účinku. (Brooks, 2003)

Firemní benefity – v dnešní době velmi oblíbené a využívané k motivaci zaměstnanců a také zajištění loajality. Troufám si říct, že pro potenciálního zaměstnance mohou být důležitým aspektem při výběru zaměstnavatele a rozhodování se mezi více pracovními nabídkami. Existuje mnoho benefitů, které jsou hojně využívány, uvedu zde ty nejpoužívanější: (www.businessinfo.cz, 2017)

- Příspěvek na stravování – ve formě stravenek,
- mobilní telefon,
- vzdělávací kurzy.
- pružná pracovní doba.
- týden dovolené navíc.
- služební auto i pro soukromé účely.

3 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA MOTIVACI PRACOVNÍKŮ

Předchozí kapitoly byly zaměřeny na vymezení pojmů motivace a firemní kultura zvláště. Poslední kapitola teoretické části je věnována samotnému vlivu firemní kultura na motivaci a spokojenost pracovníků.

Pokud organizace vyvine úsilí k vytvoření dobré, sdílené a silné organizační kultura, která dokáže odměňovat a uznávat své členy, pak se to pozitivně odrazí směrem k motivovanějším a pracovitějším zaměstnancům. Motivace je klíčovou součástí firemní kultura a hraje významnou roli v tom, jak se lidé ve své práci cítí, jaká je míra jejich závazku vůči firmě i v tom, nakolik jsou se svým zaměstnáním spokojeni. Je proto patrné, že se obě strany – organizace i zaměstnanci – vzájemně ovlivňují a jejich vzájemné působení má dopad na celkový potenciál pro dosažení úspěchu. (Sokro, 2012)

Vláčil a kolektiv ve své knize uvádí, že podniková kultura může v návaznosti na teorie motivace ovlivnit pracovní spokojenost, nejen pasivně, ale také aktivně kdy má za následek zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Další vliv může mít také na loajálnost a pracovní ochotu zaměstnanců. Vlášil dále uvádí, že silná firemní kultura je motivací sama o sobě, protože: „*je atraktivní se identifikovat s kulturou, která vede firmu i mě osobně ke všeobecně uznávanému úspěchu*“ (Vlášil 1997, s. 33).

Obecně o firemní kultuře lze tvrdit, že je tvořena několika složkami, které tvoří celek působící na jedince v určité míře. Z předchozího textu, který byl věnován pojmu motivace, lze říci, že firemní kultura můžeme brát jako incentiv jinými slovy jako vzbuzující motivaci, která působí na člověka.

Vlivu aspektů firemní kultura na spokojenost zaměstnanců související s motivací se bude věnovat následující kapitola. Kde tyto aspekty budu konkrétně zkoumat ve vybrané reklamní agentuře Ogilvy. Výběr byl ovlivněn mým částečným pracovním úvazkem v této firmě.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Jméno: Ogilvy & Mather spol. s r.o.

Sídlo: Praha 7, Přívozní 2A č.p. 1064, PSČ 17000

Právní forma: společnost s ručením omezením

Datum vzniku: 17. července 1992

Společnost Ogilvy je komunikační agentura, jejíž řešení jsou vždy kombinací kreativity a efektivity. Je to dané prostředím. Svět reklamy se vyvíjí velmi rychle a ověřené postupy mohou být už následující den neplatné. Tyto rychlé změny je potřeba předvídat a umět je využít ve vlastní prospěch a s tím vším dokáže společnost Ogilvy marketérům pomoci. Základ je profesionální a sehraný tým, který má mnoho zkušeností ze spolupráce nejen s lokálními, ale i s mezinárodními klienty. Firma působí na českém trhu 25 let a za tu dobu si dokázala vybudovat uznávané postavení. Důkazem je 55 obdržovaných cen Effie – soutěž o nejefektivnější reklamu a několik kreativních ocenění z mezinárodních soutěží. (Intranet společnosti Ogilvy, 2018)

Obrázek 6 - Logo společnosti

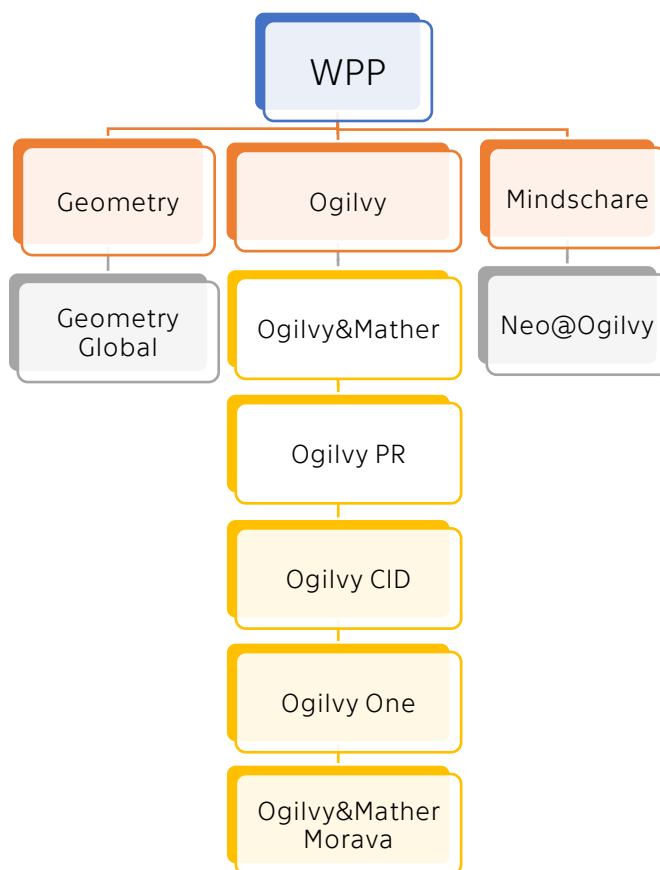


Zdroj: Logo Ogilvy. *Freebiesupply*. [online]. © 2018 Frebbie Supply [03-18-2018]. Dostupné z: <https://freebiesupply.com/logos/ogilvy-logo/>

4.1 Struktura společnosti

Největší americká reklamní společnost WPP je matkou několika dceřiných společností, které můžeme vidět na obrázku 7, mezi které spadá i vybraný podnik Ogilvy. Působnost společnosti WPP se rozprostírá ve 111 zemích světa a pro celou společnost pracuje odhadem 180 tisíc zaměstnanců. (ČTK, 2015) V České republice má společnost WPP hned 7 dceřiných společností. Jsou jimi: Geometry Global, Ogilvy & Mather, Neo@Ogilvy, Ogilvy PR, Ogilvy CID, Ogilvy One a Ogilvy & Mather Morava. Všechny tyto vyjmenované firmy, kromě Ogilvy & Mather Morava, která sídlí v Brně, najdeme na stejné adrese, a to v Praze 7. Počet zaměstnanců v České republice odpovídá přibližně 220.

Obrázek 7 - Struktura společnosti



Zdroj: Intranet společnosti

4.2 Historie

V roce 1948 založil David Ogilvy reklamní agenturu, která nesla název Ogilvy & Mather. Začínal se dvěma zaměstnanci a žádnými klienty. Nyní společnost patří mezi 8 největších reklamních sítí na světě a má více než 450 poboček ve 169 městech.

Historie spočívá ve vývoji myšlenek, talentů a pracovní etiky jednoho člověka, který se promítá do podnikové kultury a podílí se na definování obchodní strategie.

„Každá reklama je součástí dlouhodobé investice do osobnosti značky.“ David Ogilvy.

V posledních 60 letech pomohla společnost Ogilvy vybudovat některé z nejrozšířenějších značek na světě: American Express, Sears, Ford, Shell, Barbie, Ponds's, Dove a Maxwell House a v nedávné IBM a Kodak. (Intranet společnosti Ogilvy, 2018)

4.3 Hodnoty firmy

Hodnoty, které ctí David Ogilvy před 70 lety při budování jedné z nejúspěšnějších reklamních agentur, platí stejně tak i dnes. Dohromady jich je osm. Níže je jejich výčet, který je uveden na firemním intranetu.

ODVAHA

Mít mozek je k ničemu, pokud ti chybí páteř.

IDEALISMUS

Možná, že příští myšlenka, co změní svět, je právě ta tvoje.

ZVÍDAVOST

Po pravdě je třeba pátrat o to víc, že ji často máš přímo před očima.

HRAVOST

Všichni se rodíme jako děti. Trik je v tom, zůstat jedním z nich.

OTEVŘENOST

Kdo se vyhýbá upřímnosti, aby si naklonil druhé, nakonec ztratí důvěru všech.

INTUICE

Spoléhat na logiku, když tě intuice táhne opačným směrem, nemá logiku.

SVOBODOMYSLNOST

Nikdy nezapomeň, že pravidla je třeba porušovat.

VYTRVALOST

Vytrvalost a odhodlání jsou samy o sobě všemocné.

(Intranet společnosti Ogilvy, 2018)

4.4 Firemní benefity

Mzda je rozhodně důležitá složka odměňování, ale jak již bylo zmíněno i v teoretické části, z pohledu motivace pracovníků působí mnohdy lépe právě firemní benefity. V zaměstnancích to vyvolává pocit, že zaměstnavateli na pracovnících v jeho společnosti záleží a dělá pro ně něco navíc. Toto si uvědomuje i vybraná organizace, která si cení pracovního zápalu pracovníků, ale zároveň dbá na to, aby zaměstnanci pracovali nejen v příjemném pracovním prostředí, ale také na sobě. Seznam benefitů je rozdělen na plošné a individuální. Níže je uveden konkrétní kompletní seznam benefitů:

1. Plošné benefity pro všechny zaměstnance

- Příspěvek na stravování ve výši 42 Kč/den.
- Věrnostní dovolená pro 10 a 20 letech v délce 1 měsíc.
- Mobilní telefon (i pro soukromé účely).
- Notebook.
- Káva, čaj zdarma kdykoliv k dispozici.
- Bounty systém – finanční odměna za doporučení zaměstnance.
- Vzdělávání – skupinové i šité na míru.
- Jóga – 1x týdně v agentuře
- Masáže – 1x týdně v agentuře, firma hradí 50 % ceny 45minutové masáže
- Firemní akce – Mikuláš, vánoční večírek, páteční týmové snídane
- Sick-days (3 dny za rok).
- Home office (po dohodě s nadřízeným).
- Dog-friendly office.
- Pro otce čerstvě narozeného dítěte navíc 5 pracovních dní volna hrazeného v plné výši.
- Při uzavírání registrovaného partnerství 1 den placeného volna navíc
- Možnost projektové spolupráce pro rodiče na mateřské/rodičovské dovolené.

2. Individuální benefity

- Výuka anglického jazyka.
- Výuka českého jazyka pro zaměstnance ze zahraničí.
- Firemní automobil (od pozice Account Director).
- Koučink – externí kouč. (Intranet společnosti Ogilvy, 2018)

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část probíhala formou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili pouze zaměstnanci společnosti Ogilvy. Výsledky tohoto šetření porovnávají osobní preference zaměstnanců a splnění těchto očekávání samotnou firmou. Nejprve je třeba ujasnit si pojem samotného dotazníku. Punch (2008) řekl, že dotazník je určen výzkumnými otázkami projektu a slouží ke sběru kvantitativních dat, tedy zkoumá jejich vzájemný vztah. Proto zaujímá pozici mezi výzkumnými otázkami a strategií a procesem sběru dat, kde je potřeba si definovat také proměnné, které představují konceptuální a operační úroveň. Operační úroveň je zde myšlen přímý sběr dat daný předem připravenými otázkami pro zaměstnance společnosti Ogilvy. Konceptuální úroveň, která je dána spíše abstraktnějšími pojmy, bude zaměřena na vedlejší faktory, které mohou ovlivňovat schodek mezi očekáváním a naplněním z hlediska firemní kultury.

Dotazníkové šetření představuje situaci využití jednotlivých dotazníků v praxi. V tomto případě předložení zaměstnancům zkoumané společnosti, kteří se na šetření podíleli. Pro potřeby této práce byl využit dotazník zjišťující mínění, postoje a motivy respondentů. Při sestavování dotazníku bylo dbáno na to, aby otázky nebyly citlivé či návodné.

Při vypracování praktické části byl využit kvantitativní výzkum, kde za charakteristické rysy lze dle Ivanové a Olecké (2010) považovat např. generalizaci, kde je možnost zobecnění zjištěných zákonitostí lidského a sociálního chování zajistit především dostatečně velkým vzorkem zkoumaných osob, nebo operacionalizaci, kde odbornější pojmy jsou převedeny do konkrétních pojmů a faktů tak, aby kvantitativní měření bylo vázáno na skutečnost, ke které se vztahuje. V dotazníku se objevují pouze uzavřené otázky, které jsou rozděleny do dvou sekcí: „Osobní preference“ a „Naplnění očekávání firmou“. Každá tato část obsahuje 15 otázek se stejnou tematikou, kdy respondenti zhodnocují, jak je pro ně daná oblast důležitá a také jak moc firma, respektive firemní kultura společnosti Ogilvy naplňuje či nenaplňuje očekávání v dané oblasti. Odpovědi, které jsou předem jasně dané, je možné vybírat polytomicky a výběrově, tedy lze vybírat pouze jednu alternativu ze čtyř nabízených možností, kterými jsou: „Velmi důležité“, „Důležité“, „Spíše nedůležité“ a „Zcela nedůležité“ v první části, kde jsou obsaženy dotazy na „Osobní preference“ a druhé části „Naplnění očekávání firmou“ je na výběr z možností: „Určitě ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“, a „Určitě ne“. Celý dotazník má také filtrační charakter, kdy zkoumanými osobami jsou pouze zaměstnanci společnosti Ogilvy.

HODNOTÍCÍ ŠKÁLA OSOBNÍ PREFERENCE:

Tabulka 3 - Hodnotící škála osobní preference

1	Velmi důležité – je to pro moji spokojenost zcela podstatné.
2	Důležité – záleží mi na tom.
3	Spíše nedůležité – není to až tak podstatné.
4	Zcela nedůležité – vůbec to neřeším.

Zdroj: Vlastní zpracování

HODNOTÍCÍ ŠKÁLA NAPLNĚNÍ OČEKÁVÁNÍ FIRMOU:

Tabulka 4 - Hodnotící škála Naplnění očekávání firmou

1	Určitě ano – společnost naprosto splňuje mé očekávání.
2	Spíše ano – převážně shledávám naplnění.
3	Spíše ne – nedostatečné naplnění.
4	Určitě ne – není naplněné.

Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku má respondent dvě sady po 15 otázkách, dohromady tak odpovídá na 30 otázek. Oblasti, které byly vybrány na základě jejich souvislosti s firemní kulturou, jsou následující: Pracovní náplň, Pracoviště, Firemní benefity, Komunikace s nadřízeným a Rozvoj a vzdělání. Každá tato oblast osahuje tři otázky. Tyto oblasti respondent nevidí, jsou pouze jako vodítko pro následující práci s daty. V první části dotazníku jsou pokládány otázky na osobní postoj k jednotlivým oblastem pracovního života, konkrétně nakolik jsou podstatné tyto oblasti z hlediska spokojenosti zaměstnance v práci. Vše je přehledně zpracováno v obrázku 8.

Obrázek 8 - Osobní preference – první část dotazníku

Pracovní náplň	Smysluplnost/ užitečnost práce	1	2	3	4
	Různorodost náplně práce	1	2	3	4
	Jistota zaměstnání	1	2	3	4
Pracoviště	Příjemné pracovní prostředí	1	2	3	4
	Moderně/účelně vybavené pracoviště	1	2	3	4
	Příjemná atmosféra na pracovišti	1	2	3	4
Firemní benefity	Široká nabídka zaměstnaneckých benefitů	1	2	3	4
	Příspěvek na stravování	1	2	3	4
	Zdravotní volno/ sick days	1	2	3	4
Komunikace s nadřízeným	Vzájemná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným	1	2	3	4
	Možnost se svým vedoucím mluvit o problémech	1	2	3	4
	Zpětná vazba od vedoucího	1	2	3	4
Rozvoj a vzdělávání	Teambuildingové akce	1	2	3	4
	Možnost kariérního růstu	1	2	3	4
	Četnost vzdělávacích akcí	1	2	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá část dotazníku chce po respondentovi zhodnotit, do jaké míry společnost Ogilvy naplňuje jeho očekávání v daných oblastech.

Obrázek 9 - Naplnění očekávání firmou – druhá část dotazníku

Pracovní náplň	Smysluplnost/ užitečnost práce	1	2	3	4
	Různorodost náplně práce	1	2	3	4
	Jistota zaměstnání	1	2	3	4
Pracoviště	Příjemné pracovní prostředí	1	2	3	4
	Moderně/účelně vybavené pracoviště	1	2	3	4
	Příjemná atmosféra na pracovišti	1	2	3	4
Firemní benefity	Široká nabídka zaměstnaneckých benefitů	1	2	3	4
	Příspěvek na stravování	1	2	3	4
	Zdravotní volno/ sick days	1	2	3	4
Komunikace s nadřízeným	Vzájemná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným	1	2	3	4
	Možnost se svým vedoucím mluvit o problémech	1	2	3	4
	Zpětná vazba od vedoucího	1	2	3	4
Rozvoj a vzdělávání	Teambuildingové akce	1	2	3	4
	Možnost kariérního růstu	1	2	3	4
	Četnost vzdělávacích akcí	1	2	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkový průzkum probíhal v podobě elektronických formulářů, díky kterým byl ušetřen nejen čas respondenta, ale také zpracovatele. První tři dny byla návratnost nejvyšší, poté postupně upadala. Bylo zapotřebí se zaměstnancům připomenout, důvodem bylo určité přehlacení pracovníků Ogilvy vyplňováním dotazníků na základě častého výskytu průzkumů v letošním roce. To mělo za následek zpomalení sběru dat. Kompletní sběr dat trval cca 1 měsíc. První rozeslání elektronických dotazníků proběhlo 1. dubna 2018 a poslední odpověď od respondenta byla získána 5. května 2018. Průměrný čas na vyplnění dotazníku činil přibližně 5 minut.

Z pohledu sběru dat byla nejvíce náročná následná analýza odpovědí. Při zpracování byly použity grafy sloupcové a bodové, které pomohly znázornit, jaké pracovní oblasti firemní kultury jsou pro zaměstnance důležité či nedůležité. Za pomoci bodových grafů bylo možno graficky zobrazit vztah mezi důležitostmi pracovních oblastí z pohledu zaměstnance a naplněním dané oblasti firmou.

Hlavním cílem dotazníkového šetření je analyzovat, do jaké míry určité pracovní oblasti života ovlivňují spokojenost zaměstnanců, která utváří firemní kulturu, a jak moc daná organizace tyto oblasti naplňuje. Na grafech je uvedeno, jaké oblasti jsou pro zaměstnance důležité a firma dle jejich očekávání nenaplňuje, anebo naopak jaká oblast je firmou zcela naplněna, ale pro pracovníky není tolik důležitá. Hlavní důraz je kladen

na vliv firemní kultury na pracovníky. Dílčími aspekty jsou motivace a spokojenost zaměstnanců.

Hlavním přínosem praktické části této bakalářské práce je zanalyzovat stávající firemní kulturu a popsat doporučení na udržení či zlepšení stávajícího stavu. Tohoto přínosu docílíme za pomoci analýz jednotlivých odpovědí z dotazníku. Zmíněné návrhy poslouží jako doporučení.

V této bakalářské práci nalezneme odpovědi na výzkumné otázky:

- Jak se shodují hodnoty zaměstnanců s kulturou společnosti?
Zde je pozornost zaměřena na extrémy, tedy oblasti, které jsou pro zaměstnance velmi důležité, ale firma nenaplnuje jejich očekávání. A z druhé strany je pozornost věnována i oblastem firemní kultury společnosti Ogilvy, které firmou dostatečně naplněny jsou, ale pro zaměstnance nejsou tolik důležité. Jako východisko byl zvolen předpoklad, že ve chvíli, kdy je firma schopna naplnit očekávání zaměstnanců v oblastech, které jsou pro ně důležité, je na dobré cestě k udržení a zlepšení celkové kultury a také posílení samotné motivace zaměstnanců. Je totiž důležité, aby se tyto dva pohledy potkávaly. Ve chvíli, kdy společnost investuje čas a peníze do oblasti, která zaměstnanci není vnímána jako důležitá, může to vést k demotivaci zaměstnanců.
- Co považují zaměstnanci společnosti Ogilvy při své práci za nejdůležitější?
Na základě zodpovězení této výzkumné otázky je možné se do budoucna této oblasti věnovat více dopodrobna a zaručit tak loajálnost a spokojenost zaměstnanců.
- Které pracovní oblasti poskytované zaměstnavatelem ovlivňují motivaci zaměstnanců?
U této výzkumné otázky bylo předpokladem, že střetnutí důležitosti určité oblasti firemní kultury s dostatečným splněním ze strany společnosti pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců. K odpovědím na jednotlivé výzkumné otázky poslouží zpracované grafy.

5.1 Respondenti šetření

Respondenty dotazníkového šetření byli vybraní zaměstnanci skupiny Ogilvy v České republice. Jednalo se o zaměstnance na různých pozicích, s výjimkou zaměstnanců ve vrcholovém managementu. Dotazník byl distribuován elektronickou formou, díky které respondenti získali dostatek prostoru k rozmyšlení odpovědí, což mělo za následek vysokou validitu. Je důležité zmínit, že při tomto šetření nebyl brán zřetel na věk či pohlaví ani délku pracovního úvazku. Respondenti byli zaměstnanci na hlavní pracovní poměr anebo se jednalo o dlouhodobé spolupracovníky formou OSVČ, což v některých oblastech ovlivnilo výsledky, protože osoby spolupracující formou OSVČ nemají nárok na benefity. Podrobnosti k danému tématu jsou uvedeny v kapitole Výsledky šetření.

Dotazník byl rozeslán 100 zaměstnancům společnosti Ogilvy. Návratnost byla přesně poloviční. Zúčastněných respondentů bylo 50.

5.2 Výsledky šetření

Výsledky výzkumného šetření jsou interpretovány v následujících kapitolách jednotlivě podle pracovních oblastí související s firemní kulturou. Nejdříve z pohledu osobní preference důležitosti dotazovaného a následně je rozebráno, jak moc je očekávání zaměstnanců od daných pracovních oblastí naplněno společností Ogilvy. Každý oblast je důkladně popsána a rozebrána. Součástí grafů je jejich detailní interpretace.

5.2.1 Osobní preference

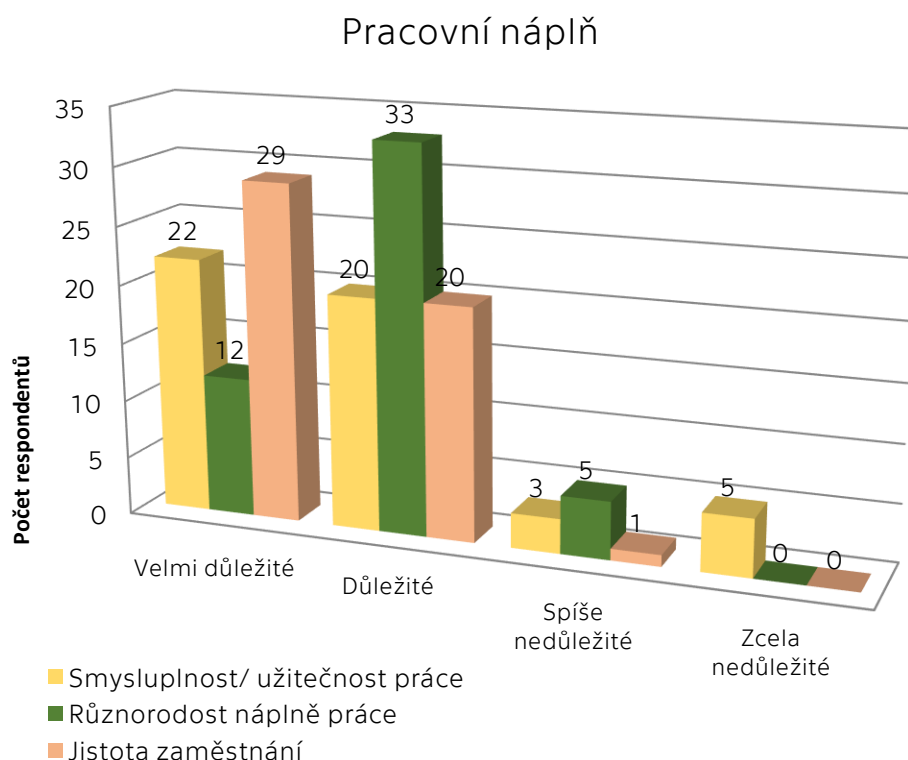
Na první sadu 15 otázek odpovídal dotazovaný dle osobní preference důležitosti každé oblasti. Konkrétní oblasti, kterých se dotazník týkal byli: Pracovní náplň, Pracoviště, Firemní benefity, Komunikace s nadřízeným a Rozvoj a vzdělávání. Dále ještě každá kategorie měla 3 otázky lépe řečeno 3 aspekty, u kterých bylo zapotřebí se rozhodnout na základě důležitosti. Hodnotící škála v tomto okruhu byla sestupná a to: „Velmi důležité – je to pro moji spokojenost zcela podstatné.“, „Důležité – záleží mi na tom.“, „Spíše nedůležité – není to až tak podstatné.“ a „Zcela nedůležité – vůbec to neřeším.“. Volba osobní preference daných témat každého zaměstnance

dle důležitosti byla zvolena z prostého důvodu. Motivovanost zaměstnanců je ovlivněna firemní kulturou a pokud společnost ví, jaké oblasti jsou pro pracovníky významné a důležité dokáže si tak udržet nejen schopné zaměstnance, ale také jejich samotnou motivaci. Obě sady dotazníku nejsou hloubkového charakteru, spíše povrchového. Důvodem je pouhé zjištění, na kterou pracovní oblast by se firma do budoucna měla zaměřit. Následně by byl vytvořen dotazník, který by šel mnohem více do hloubky. Například v okruhu firemních benefitů nebo v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců.

Níže se budu věnovat každému okruhu podrobně. Vypracovala jsem si grafy, které shrnují všechny tři aspekty dané oblasti dohromady. Z grafů lze lehce vyčíst co je jak pro zaměstnance důležité, a to je pro nás v této části významné.

Pracovní náplň

Graf 1 - Osobní preference – Pracovní náplň



Zdroj: Vlastní zpracování

V této oblasti jsem se ptala na to, jak je pro zaměstnance důležitá *Smysluplnost/ užitečnost práce, Různorodost náplně práce a Jistota zaměstnání*. Z grafu 1 jednoznačně

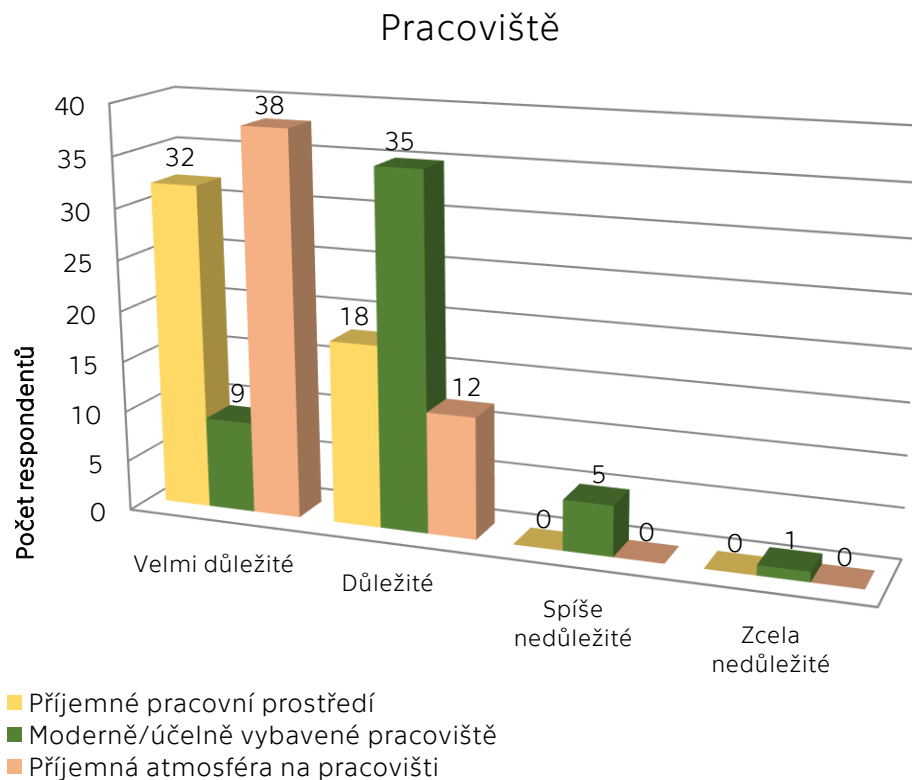
vyplývá, že jako nejdůležitější zaměstnanci vnímají *jistotu zaměstnání*. 29 respondentu zodpovědělo, že je to pro ně velmi důležité a 20 dotazovaných, že je to důležité, pouze jeden člověk zmínil, že je to pro něj spíše nedůležité. Obecně lze říci, že jistota zaměstnání patří mezi nejdůležitější aspekty pracovního života. Jistota je pro nás zaručené pracovní místo a solidní příjem. *Různorodost náplně práce* byla také spíše hodnocena jako důležitý aspekt. Přesně 12 respondentů to vnímá jako velmi důležité a 33 dotazovaných jako důležité. Pouze pro 5 lidí je různorodost pracovní náplně spíše nedůležitá. Troufám si říct, že prostředí reklamní agentury je už samo o sobě hodně různorodé a typy lidí, kteří v tomto prostředí pracují dávají velký důraz na to, aby i samotná práce byla zajímavá a rozmanitá. Poslední aspekt, na který jsem se ptala bylo, jak moc je pro respondenty důležitá samotná *smysluplnost/ užitečnost práce*, protože i to, jak moc velký smysl nám dává práce, kterou vykonáváme má za následek pozitivní motivaci. Pro každého samotný termín *smysluplnost* může znamenat něco jiného. Může to být například to, jak je samotná práce naplňuje, dává jim pocit užitečnosti, prospěšnosti anebo hrdosti. V našem případě 22 respondentů hodnotilo tento aspekt jako velmi důležitý a 20 jako důležitý. Pro 3 dotazované není důležité a dokonce 5 lidí to hodnotí jako zcela nedůležité hledisko.

Pracoviště

Aspekty v oblasti pracoviště se týkali: *Příjemného pracovního prostředí, Moderně/ účelně vybaveného pracoviště* a v neposlední řadě *Příjemné atmosféry na pracovišti*. *Příjemná atmosféra na pracovišti* nám z grafu 2 vychází za naprostou důležitou ještě s příjemným pracovním prostředím. 38 dotazovaných hodnotilo tento aspekt jako velmi důležitý a zbytek 12 lidí jako důležitý. Nikdo z respondentů nevedl nedůležitost tohoto hlediska. V dnešní době je na atmosféra na pracovišti kladen velký důraz z řad uchazečů o pracovní pozice například, zde je i vidět důkaz toho, že i pro samotné zaměstnance společnosti Ogilvy je to velmi důležité. K samotnému *příjemnému pracovnímu prostředí*, které je hodnoceno také jako zcela důležité je podrobný počet následující 32 účastníků hodnotí tento aspekt jako velmi důležitý a 18 jako důležitý z toho vyplývá, že je nulová odpověď u nedůležitosti. Z mého pohledu si troufám, říct že prostředí ve společnosti Ogilvy je velmi kreativní a příjemné. Důkazem je jen společná místnost, které se ve firmě neřekne jinak než „plocha“ slouží jako kantýna, ale také pro meetingy. Je zde několik míst k sezení na starožitném nábytku, obrovská houpací k dispozici anebo stolní fotbalík. Důležitost je vysoká z řad zaměstnanců, ale konkrétně tohle hledisko firma Ogilvy také naplňuje, podrobně se na to podíváme

v druhé části „Naplnění očekávání firmou. Poslední hledisko, které bych ráda okomentovala a zhodnotila je *Moderně/ účelně vybavené pracoviště*. Zde už jsme pojaly každou úroveň hodnotící škály. Velmi důležité je to pouze pro 9 dotazovaných, za to 35 respondentů hodnotí tento aspekt jako důležitý, 5 spíše nedůležité a 1 člověk to považuje za zcela nedůležité.

Graf 2 - Osobní preference – Pracoviště



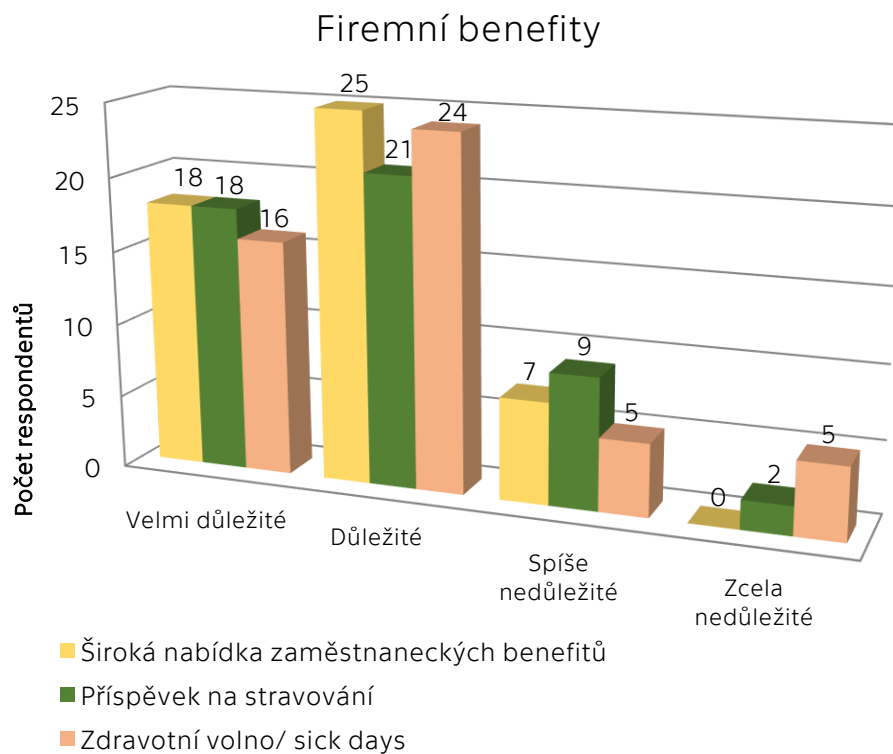
Zdroj: Vlastní zpracování

Firemní benefity

Třetí oblast, kterou jsem si určila se týká firemních benefitů. Společnost Ogilvy poskytuje zaměstnancům, kteří pracují na HPP příspěvek na stravování v podobě 42,- Kč, které se odečítají na základě přiložení kartičky při výdeji jídla ve firemní kantýně. Odhadem tak hlavní jídlo vychází na 80,- Kč. Graf 3 nám říká, že *příspěvek na stravování* je pro 18 respondentů velmi důležité pro 21 jen důležité. 9 dotazovaných se vyjádřilo spíše k nedůležitosti a pouze pro dva ze vzorku respondentů je to zcela nedůležité. Obecně lze říci, že příspěvky na stravování jsou nejžádanějším firemním benefitem v České republice. Dle průzkumů spokojenosti, které byly provedeny v minulém roce

ve firmě Ogilvy, je známo vyššímu managementu, že zaměstnanci by si spíše přáli stravenky, které mohou využít kdekoli než příspěvek na stravování, který lze uplatnit pouze ve firmě Ogilvy. Dalším nabízeným firemním benefitem zaměstnancům je *zdravotní volno/sick days*. Právě proto, že to firma poskytuje, mě zajímalo, jak moc je to pro pracovníky taky důležité. Z grafu 3 vyplývá spíše důležitost než nedůležitost. Pro 16 dotazovaných jsou sick days velmi důležité pro 24 respondentů pouze důležité. Na druhou stranu 5 lidí to vnímá jako spíše nedůležité a 5 jako zcela nedůležité. Třetím aspektem je *široká nabídka zaměstnaneckých benefitů*. Ptala jsem se na to z toho důvodu, protože to dnes také ovlivňuje rozhodnutí uchazeče při výběru zaměstnání. K interpretaci grafu 3 tohoto hlediska. Jako velmi důležité označilo tuto oblast 18 respondentů, pro 25 dotazovaných je to důležité a 7 účastníků ankety to shledává spíše jako nedůležité

Graf 3 - Osobní preference – Firemní benefity

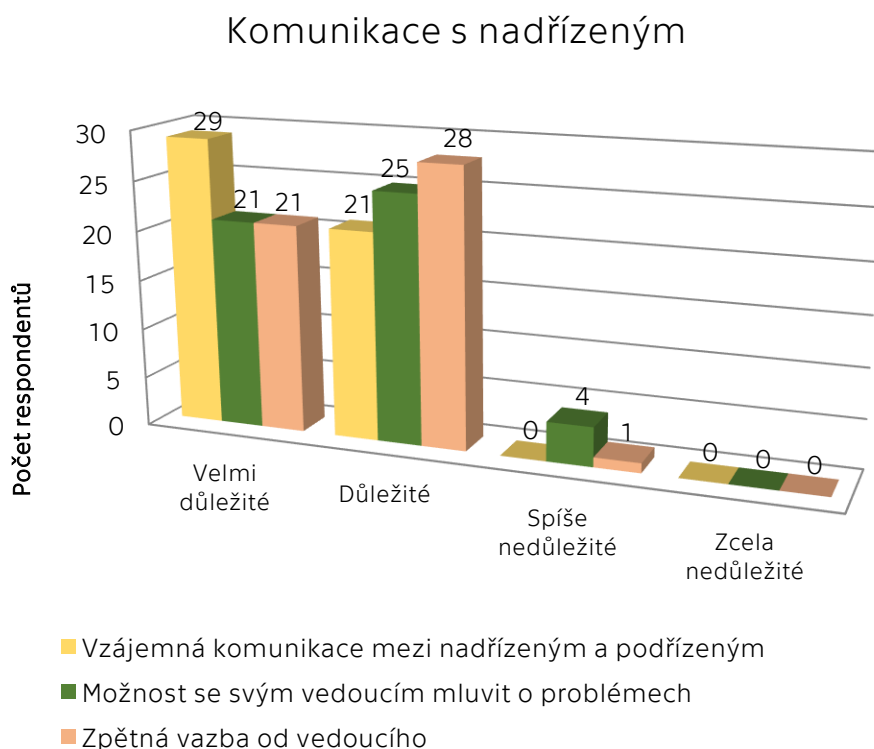


Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace s nadřízeným

Předposlední oblastí v první části dotazníku je komunikace s nadřízeným tu lze z vyplývajícího grafu 4 obecně hodnotit jako zcela důležitou z pohledu zaměstnance. K jako jedinému aspektu *možnost se svým vedoucím mluvit o problémech* byla vyjádřena spíše nedůležitost, ale je to pouze zlomek, hodnotili to takto pouze 4 zaměstnanci z 50 dotazovaných. Jako velmi důležité to vnímá 21 respondentů a zbytek tedy pro 25 zaměstnanců je to důležité. 29 účastníků dotazníku hodnotí *vzájemnou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným* jako velmi důležitou a pro zbytek tedy 21 lidí je to důležité. Důvod může být patrný. Nadřízený má své podřízené vést co k co nejlepším výkonům a hodně důležité je, aby tuto skutečnost uměl s nimi komunikovat. Komunikace si myslím, že je v každé oblasti ať už jde o pracovní či osobní ta nejdůležitější tento graf nám to jen potvrzuje. S komunikací s podřízeným úzce souvisí náš třetí aspekt *zpětná vazba od vedoucího*, která je hodnocena jako významná. Pouze pro jednoho dotazovaného je to spíše nedůležité. 21 respondentů vnímají tento aspekt jako velmi důležitý a 28 jako důležitý. I zpětná vazba je prvkem, který souvisí s předpokladem vyšší pracovní výkonnosti. Zde je důležitá i forma zpětné vazby, kterou není vhodné podcenit z řad nadřízených.

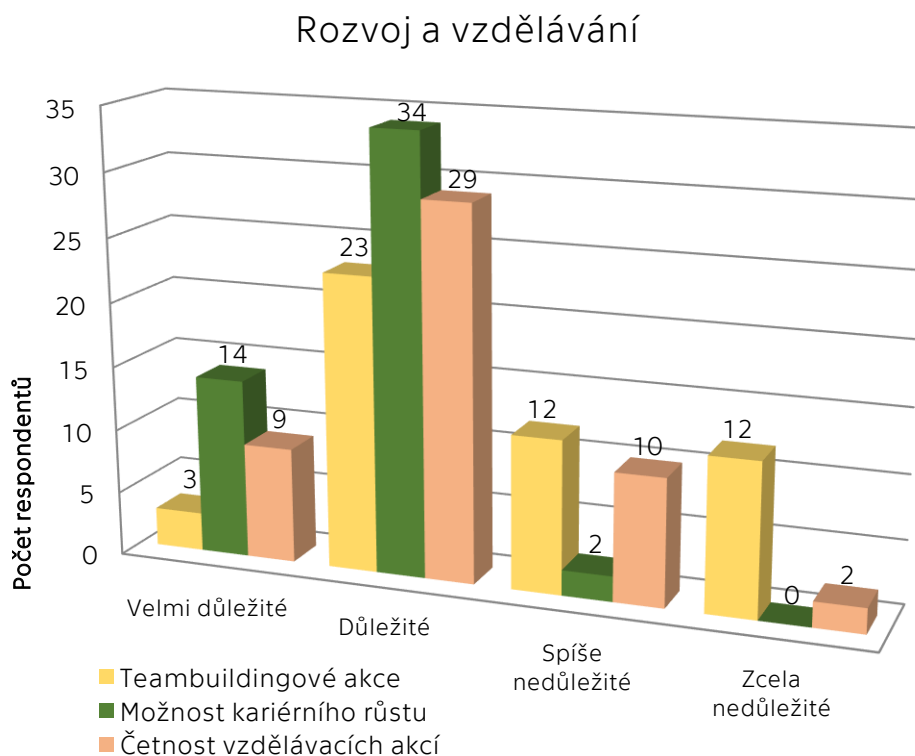
Graf 4 - Osobní preference – Komunikace s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvoj a vzdělávání

Graf 5 - Osobní preference – Rozvoj a vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední oblast této části je Rozvoj a vzdělávání. Zajímalo mě, jak vnímají zaměstnanci Ogilvy důležitost *teambuildingových akcí*, *možnost kariérního růstu* a v neposlední řadě *četnost vzdělávacích akcí*. Konkrétně k *teambuildingovým akcím* zde můžeme spatřit nepatrnou převahu důležitosti nad nedůležitostí v poměru 26:24. Přesně 3 respondenti hodnotí jako velmi důležité teambuildingové akce a 23 jako důležité. Spíše nedůležité a zcela nedůležité je to pro stejný počet respondentů a to 12:12. To, jak to hodnotí zaměstnanci dle jejich osobní preference ve vztahu k důležitosti je jedna věc, ale domnívám se, že největším bohatstvím firmy jsou kvalitní pracovníci, kteří pracují v efektivních a funkčních týmech. Vybudovat tyto týmy, posílit vzájemnou komunikace mezi pracovníky a lépe se poznat mezi sebou to vše umožní zážitková tréninková formu – teambuilding. Dle výsledků z grafu 5 bych se v budoucnu zaměřila na vyzdvihnutí právě důležitosti samotného teambuildingu. Z grafu 5 vyplývá, že *možnost kariérního růstu* hodnotí 14 dotazovaných na stupni velmi důležité a pro 34 respondentů je to důležité. Pouze 2 dotazovaní vnímají tento aspekt jako spíše nedůležité. *Četnost vzdělávacích akcí*, zde mě překvapilo číslo u stupně spíše nedůležité,

které činí 10 respondentů a pro 2 to je zcela nedůležité. Může to být způsobeno například povinnou účastí na školení, které jsou zaměstnancům určeny z řad vyššího managementu.

5.2.2 Naplnění očekávání firmou

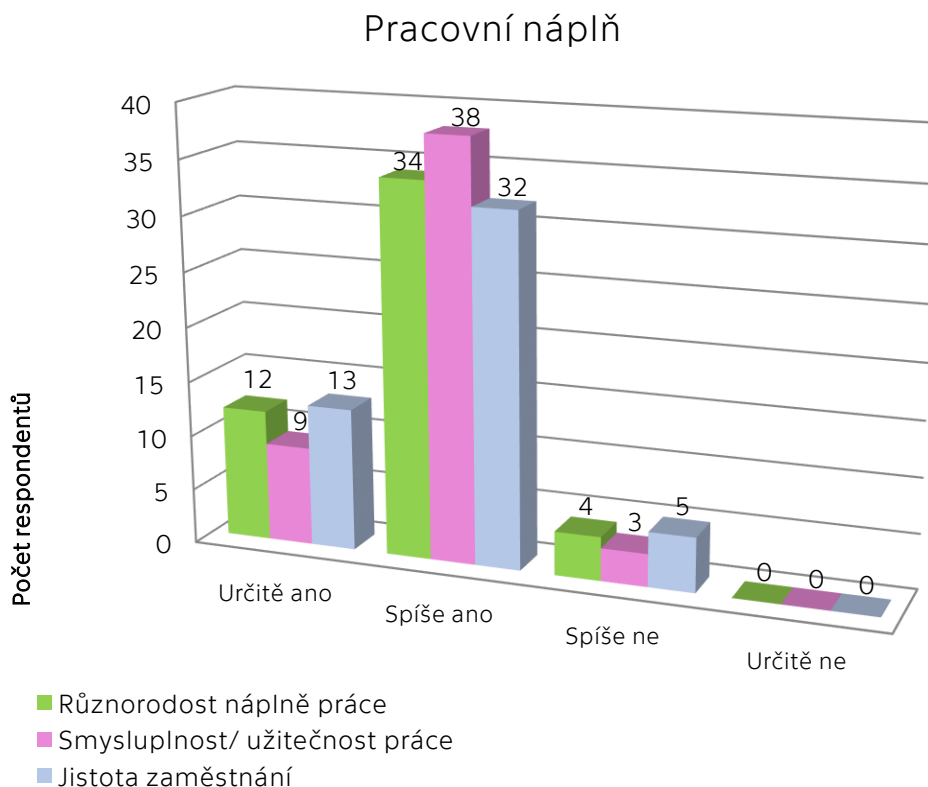
Na důležitost pracovních oblastí byla zaměřena první část dotazníkového šetření. V druhé části mě zajímal jiný pohled na dané oblasti. A to ten, jak respondenti vnímají naplněnost či splnění jednotlivých pracovních aspektů firmou. Tato část dotazníku má totožné oblasti jako část první. Jediné, co se liší je hodnotící škála. Zde jsem zvolila následující stupně, kde jsem i popsala konkrétní význam: „Určitě ano - společnost naprosto splňuje mé očekávání.“, „Spíše ano – Převážně shledávám naplnění.“, „Spíše ne – Nedostatečné naplnění.“ a „Určitě ne – Není naplněné.“. Vycházím z toho, že pokud se setkává důležitost i naplněnost jednotlivých okruhů má to za následek vyšší motivaci zaměstnanců. To byl důvod, proč jsem se rozhodla zkoumat faktory firemní kultury nejen z pohledu důležitosti, ale také, aby zaměstnanci zhodnotili samotné naplnění. Podobně jako to bylo v první části i zde rozeberu jednotlivé oblasti podrobně a ke každé přiložím mnou vytvořený graf. Z grafů je možné interpretovat, jak moc zaměstnanci vnímají naplněnost daných faktorů společností Ogilvy.

Pracovní náplň

Obecně lze říci, že kategorii pracovní náplň vnímají zaměstnanci jako spíše naplněnou, což je pro firmu velmi pozitivní. Byly zde rozebrány aspekty *různorodosti náplně práce*, *smysluplnosti/užitečnosti práce* a jako poslední *jistota zaměstnání*. Poslední zmíněná *jistota zaměstnání* je podle 13 respondentů určitě naplněna a Ogilvy splňuje jejich očekávání. Nejvíce a to 32 dotazovaných hodnotí jako spíše ano, tedy spíše shledává naplnění firmou. A 5 respondentů hodnotilo tuto část jako spíše ne – nedostatečné splnění. Troufám si říct, že výsledky toho to očekávání jsou pro firmu pozitivní, nýbrž zaměstnanci spatřují ve společnosti Ogilvy jistotu zaměstnání. Také *smysluplnost/užitečnost práce* je firmou spíše naplněna, než nenaplněna. Konkrétní čísla. 9 dotazovaných uvedlo na hodnotící škále určitě ano, 38 spíše ano a zbytek tedy 3 respondenti to vnímají jako nedostatečně naplněno – spíše ne. Poslední je *různorodost náplně práce*, zde se také pohybujeme na třech stupních hodnotící škály. 9 účastníků dotazníku uvedlo naprosté splnění jejich očekávání – určitě ano. Dále největším počtem

v grafu 6 je číslo 38, které prezentuje spíše shledání naplnění firmou – spíše ano. A pouze 4 respondenti uvádějí nedostatečné naplnění – spíše ne.

Graf 6 - Naplnění očekávání firmou – Pracovní náplň



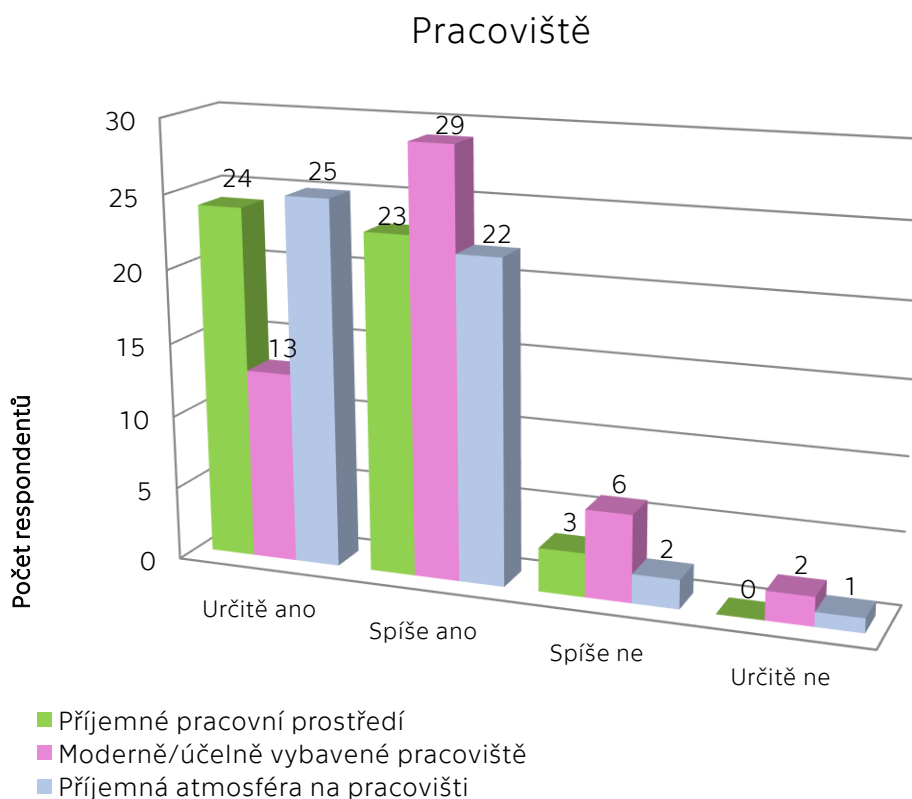
Zdroj: Vlastní zpracování

Pracoviště

Stejně jako jsem uváděla na začátku první oblasti spíše naplněnost, zde se bude můj komentář shodovat. Společnost Ogilvy nabízí pracovníkům pracoviště, které je vnímáno jako příjemné pracovní prostředí, kde panuje příjemná atmosféra na pracovišti, které je vybaveno moderně a účelně. V grafu 7 je vidět dominance šesti prvních sloupců, které prezentují právě zmíněné splnění. Příjemnou atmosféru na pracovišti naplňuje očekávání 25 respondentů, 22 shledává naplnění, 2 hodnotí tuto oblast jako spíše ne a pouze 1 zaměstnanec to vnímá, že společnost Ogilvy nenaplňuje jeho očekávání. Příjemné pracovní prostředí je hodnoceno velmi podobně jako předchozí aspekt. 24 dotazovaných uvedlo určitě ano a o jednoho méně tedy 23 převážně shledává naplnění očekávání. Nenaplněnost zaznamenáno jako spíše ne hodnotí 3 zaměstnanci. Moderně/ účelně vybavené pracoviště zaujímá na naší hodnotící škále

všechny stupně, ale stále se bavíme o naplněnosti i tohoto aspektu. 13 účastníků dotazníku uvádí určitě ano, což si můžeme volně přeložit jako naprosté splnění očekávání. Největší počet v celém grafu 7 je počet 29 u stupně spíše ano. 6 dotazovaných hodnotí tuto část jako spíše nenaplněno a 2 shledávají nenaplněnost.

Graf 7 - Naplnění očekávání firmou – Pracoviště



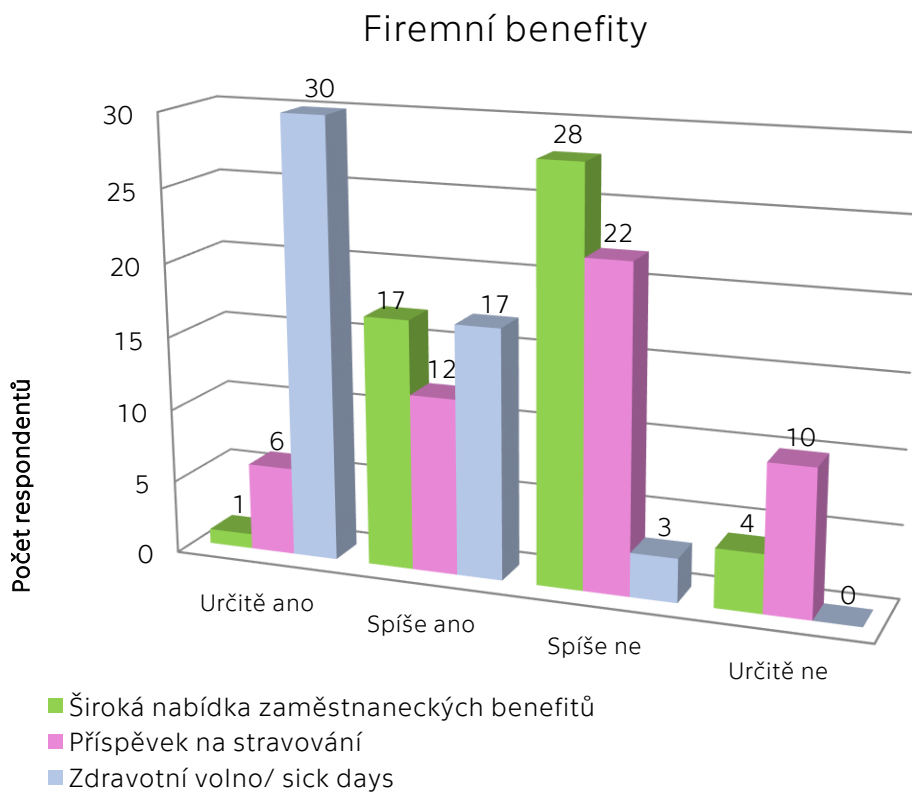
Zdroj: Vlastní zpracování

Firemní benefity

Graf 8 už je velmi zajímavý. Zde nelze jednoznačně tvrdit naplnění této oblasti jako tomu tak bylo u dvou předchozích kategorií: Pracovní náplň a Pracoviště. Nejvíce zajímavé však bude zpracování vztahu důležitosti, a právě naplněnosti v následující kapitole. Nyní se ale soustředíme na jednotlivé aspekty tohoto grafu 8. Jak už byl zmíněno v kapitole Osobní preference, konkrétně u firemních benefitů, společnost Ogilvy nabízí zaměstnancům příspěvek na stravování a také zdravotní volno/sick days. Očekávalo by se, že u těchto dvou aspektů bude stoprocentní naplněnost, ale z grafu 8 toto nevyplývá. Konkrétně u *příspěvku na stravování* zodpovědělo 22 respondentů spíše nesplnění a 10 naprostou nenaplněnost. Vysvětlení je prosté. Jak už bylo uvedeno zaměstnanci by spíše preferovali stravenky než příspěvek na stravování. Proto

hodnotí tuto oblast jako spíše nenaplněnou než naplněnou 32:18. Druhou možností, proč zaměstnanci označují tuto oblast jako nenaplněnou i přesto, že je zaměstnavatelem poskytovaná může mít za následek pracovní poměr pracovníků. Ti, kteří jsou zaměstnání jako OSVČ nebo na dohody, těch se benefity netýkají. Při rozesílání dotazníků nebyl brán zřetel na druh pracovního poměru. Dotazovaní, kteří tuto oblast vnímají jako naprosto naplněnou tich bylo pouze 6 plus 12 respondentů hodnotících jako spíše naplněné. Odhaduji to právě na ty pracovníky, kterým příspěvek ve firemní kantýně vyhovuje. *Zdravotní volno/ sick days* je oproti příspěvku na stravování převážně naplněno.

Graf 8 - Naplnění očekávání firmou – Firemní benefity



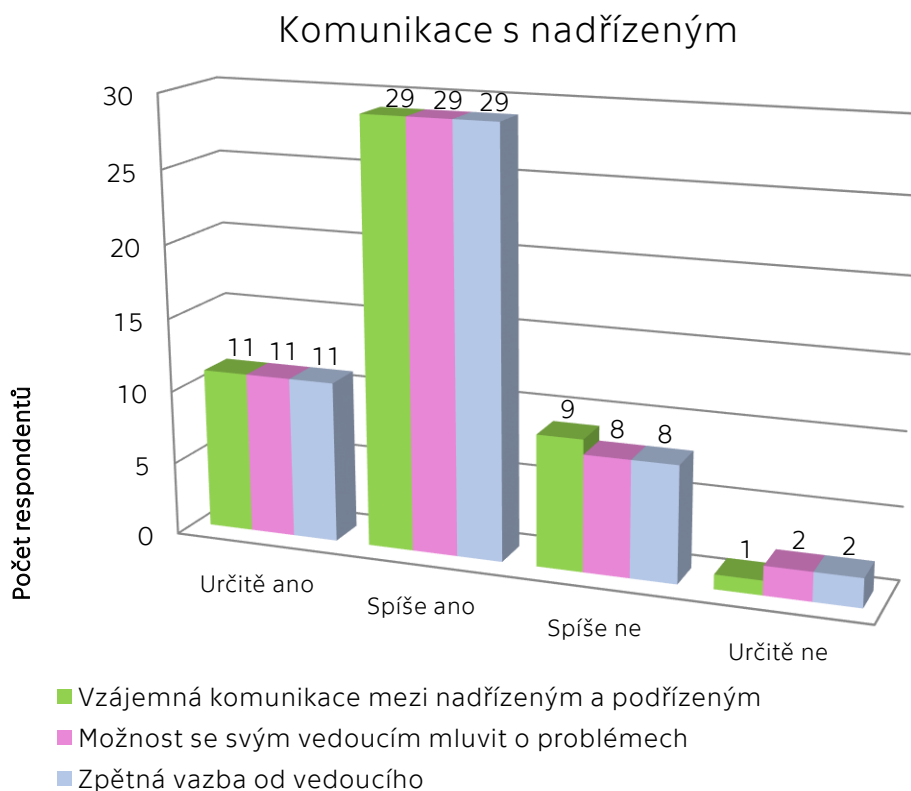
Zdroj: Vlastní zpracování

30 účastníků dotazníků hodnotí jako naprosté naplnění a 17 shledává jako spíše naplněné. Pouze 3 lidi zaznamenávají spíše nenaplněnost. A jako poslední mě zajímalo, jestli zaměstnanci Ogilvy považují *nabídku firemních benefitů za rozsáhlou*. Stejně tak jako u příspěvku na stravování je zde možné si všimnout spíše nenaplnění než naplnění 32:18 daného aspektu. Pouze jeden člověk to hodnotí jako zcela naplněné očekávání a 17 respondentů jako očekávání, které je naplněno. Dominující počet grafu 8 číslo 28 vypovídá o ne úplné naplněnosti a 4 dotazovaní to vnímají naprosto nenaplněné.

Komunikace s nadřízeným

Komunikaci s nadřízeným považují za zcela naplněnou, vypovídají nám o tom i data v grafu 9. Kde většina respondentů konkrétně 40 hodnotí každý aspekt jako splněné očekávání. Z praxe a působnosti ve firmě Ogilvy vím, že komunikace, upřímnost a otevřenost, která je i hodnotou firmy, jsou na první místě. A tento graf nám jen vypovídá o tom, že to, co firma považuje za hodnotu vnímají i zaměstnanci jako naplněné. Podrobné rozebrání nám říká, že 11 respondentů uznává *vzájemnou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným* jako zcela naplněnou. Dominující sloupec u všech stanovisek s počtem 29 vypovídá o spíše splnění. A 9 zaměstnanců posuzuje komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným jako ne zcela naplněnou a pouze na 1 člověka to působí jako zcela nenaplněné. *Možnost se svým vedoucím mluvit o problémech* zde podobně jako u předchozí interpretace. 11 účastníků dotazníku toto vnímá jako zcela naplněné plus 29 tvrdí, že to je spíše naplněné očekávání a vedoucí tu možnost svým podřízeným umožňují. Ne zcela naplněné a nenaplněné ani z části považuje 8:2 dotazovaných. Výsledky zpětné vazby jsou totožné s naplněním předchozího aspektu.

Graf 9 - Naplnění očekávání firmou – Komunikace s nadřízeným

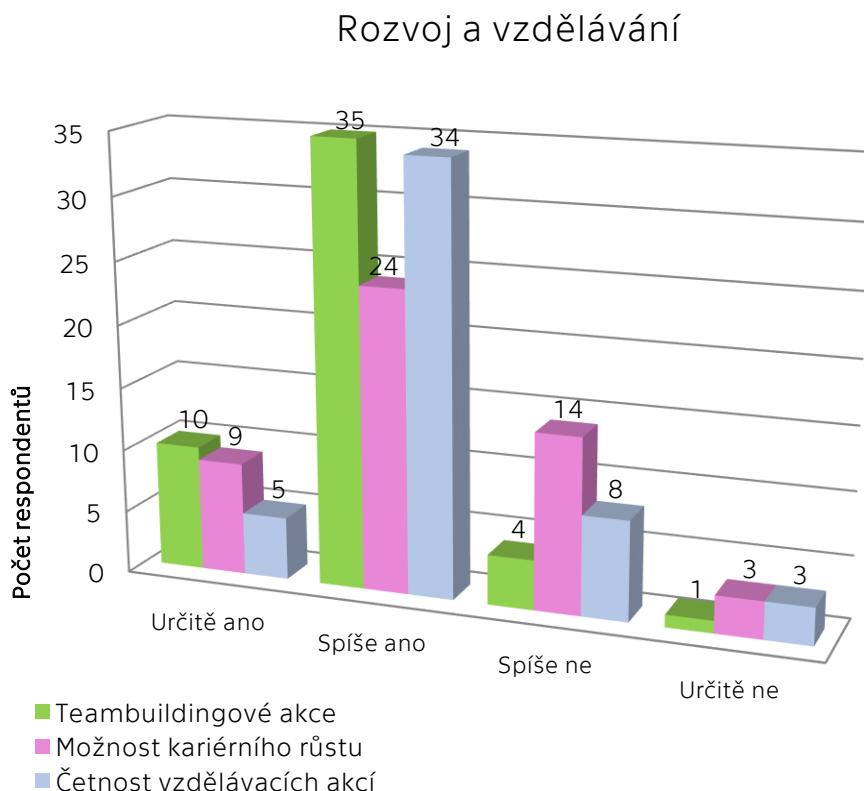


Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvoj a vzdělávání

Podobně jako v předchozí oblasti Komunikace s nadřízeným dominuje grafu 10 druhý stupeň hodnotící škály, to nám interpretuje spíše naplnění celkové oblasti Rozvoj a vzdělávání. Očekávání od naplnění *Teambuildingových akcí* je 10 respondenty vnímány jako zcela naplněné. Nejvíce tedy 35 dotazovaných považuje tento aspekt jako spíše naplněný. Mnohem menší čísla se vyskytují u nenaplněnosti. Spíše ne vyplnili 4 uchazeči dotazníkového šetření a pouze u jednoho člověka nebylo očekávání naplněno. *Možnost kariérního růstu* vnímá 14 zaměstnanců jako spíše nenaplněné a 3 úplnou nenaplněnost. Stále ale převažuje splnění očekávání, kde 9 respondentů hodnotí předpoklad tohoto aspektu jako jasné naplnění a 24 vnímá spíše naplněnost. U *četnosti vzdělávacích akcí* taktéž dominuje druhý sloupec. Dohromady 39 dotazovaných vnímá, že firmě Ogilvy záleží na vzdělávání zaměstnanců, které jim často poskytuje. Na druhou stranu 11 respondentům nebylo zcela naplněno jejich očekávání od četnosti vzdělávacích akcí.

Graf 10 - Naplnění očekávání firmou – Rozvoj a vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Vztah důležitosti aspektů pracovních oblastí s naplněním očekáváním firmou

V předchozích kapitolách má pozornost byla zaměřena odděleně na to, jak zaměstnanci hodnotí důležitost pracovních oblastí dle jejich osobní preference a poté jak vnímají naplněnost těchto kategorií. Nyní nepůjde o nic jiného než o propojení a vztah právě Důležitosti a Naplnění jednotlivých aspektů. Výsledky těchto grafů nám poslouží k uvědomění si, jestli právě ty oblasti, které jsou pro zaměstnance důležité firma také dokáže naplnit anebo naopak ta oblast, která je společností Ogilvy zcela naplněna je zároveň i pro pracovníky důležitá. Na ose x vidíme Důležitost a její hodnotící škálu od 1 do 3. Dovolila jsem si do grafů 11 až 15 zaznamenat hranici 3 i přesto, že by tam správně měla být 4, protože hodnotící škála byla právě čtyřstupňový, je to jen z toho důvodu, aby jednotlivé body byly lépe rozpoznatelné, nijak to neovlivňuje výsledky grafu. Veškeré hodnoty byly menší než 3. Hodnotící škála je interpretována takto: 1 - Velmi důležité, 2 – Důležité, 3 - Spíše nedůležité, 4 - Zcela nedůležité. Na ose y je zobrazena Naplněnost s hodnotící škálou: 1 - Určitě ano, 2 - Spíše ano, 3 - Spíše ne, 4 - Určitě ne. U každé aspektu pracovní oblasti jsem si zjistila průměrné číslo, které odpovídá hodnocení dané kategorie. To stejné jsem musela provést jak u první sady otázek z pohledu Osobní preference, tak u Naplnění očekávání firmou. Tyto čísla jsou zeleně vyznačené v grafech. Na základě těchto čísel, které pro mě byli souřadnice daného vztahu Naplnění/Důležitost, jsem si vynesla bod do grafu. Jednotlivé kvadranty jsem očíslovala. Toto očíslování mi bude nápomocné při komentování vnesených bodů. Jaké vztahy mezi Naplněním/Důležitostí prezentují jednotlivé kvadranty? Vysvětlení nalezneme v tabulce 5. Tučně zvýrazněn je III. kvadrant a to protože, body vnesené právě v této části mají nejvíce žádoucí vztah ovlivňující motivaci zaměstnanců. Zde se setkává důležitost s naplněním. Níže se již budu věnovat jednotlivým vztahům každé oblasti. Graf bude podrobně okomentován a doplněn interpretací výsledků.

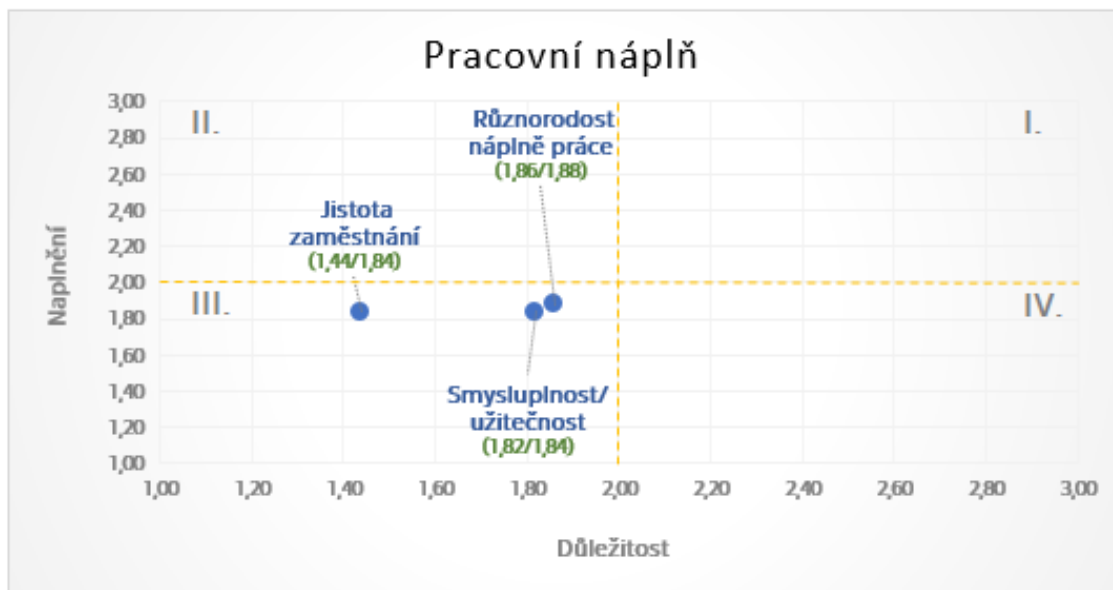
Tabulka 5 - Přehled kvadrantů interpretující vztah Důležitost/ Naplněnost

I. kvadrant	nedůležité/nenaplněné
II. kvadrant	důležité/nenaplněné
III. kvadrant	důležité/ naplněné
IV. kvadrant	nedůležité/ naplněné

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní náplň

Graf 11 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti pracovní náplně



Zdroj: Vlastní zpracování

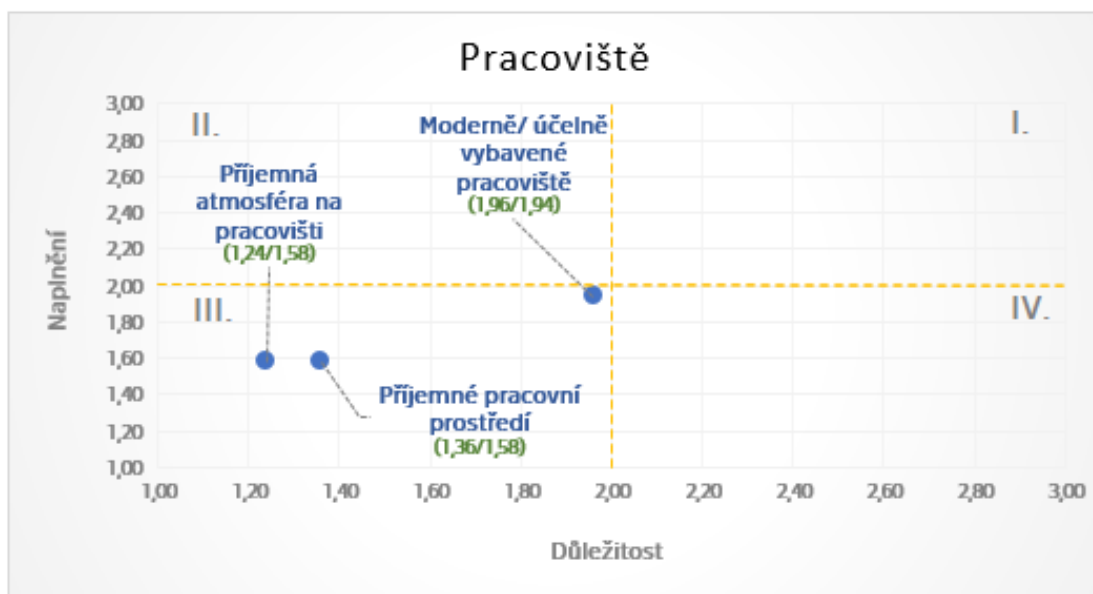
Z grafu 11 lze vyčíst, že všechny naše vynesené body se nachází právě v požadovaném III. kvadrantu. To znamená, že *jistota zaměstnání*, *různorodost náplně práce* a také *smysluplnost/užitečnost* jsou pro zaměstnance důležité a firma je i zároveň naplňuje dle očekávání. Konkrétně *jistota zaměstnání* je pro respondenty ze všech tří aspektů nejdůležitější právě díky hodnotě 1,44, která se přibližuje na hodnotící škále ke stupni 1 - velmi důležitý a vidíme je vynesena na ose x. Druhá hodnota zobrazena na ose je 1,84. Naplněnost v tomto případě odpovídá při zaokrouhlení nahoru stupni 2 – tedy spíše ano.

Pracoviště

V oblasti pracoviště nám graf 12 vyobrazuje body taktéž v požadovaném III. kvadrantu. Komentář bude tedy shodný jako u Pracovní náplně. *Příjemná atmosféra na pracovišti* a *příjemné pracovní prostředí* hodnotí respondenti dle osobní preference jako zcela důležité, protože hodnoty 1,36 a 1,24 po zaokrouhlení nám spadají na hodnotící škále ke stupni 1 – velmi důležité. Hodnoty vynesené na ose y 1,58 a 1,58 reprezentují stupeň naplnění 2 – spíše ano. *Moderně/účelně vybavené pracoviště* nám při zaokrouhlení hodnot ve vztahu Důležitost/Naplňení připadá na stupeň 2. Tedy důležité a zároveň spíše naplněné. I v této oblasti se setkává důležitost jednotlivých aspektů

týkající se pracoviště s naplněním očekávání firmou. Společnosti Ogilvy nabízí takové pracoviště, které je pro zaměstnance důležité.

Graf 12 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti pracoviště



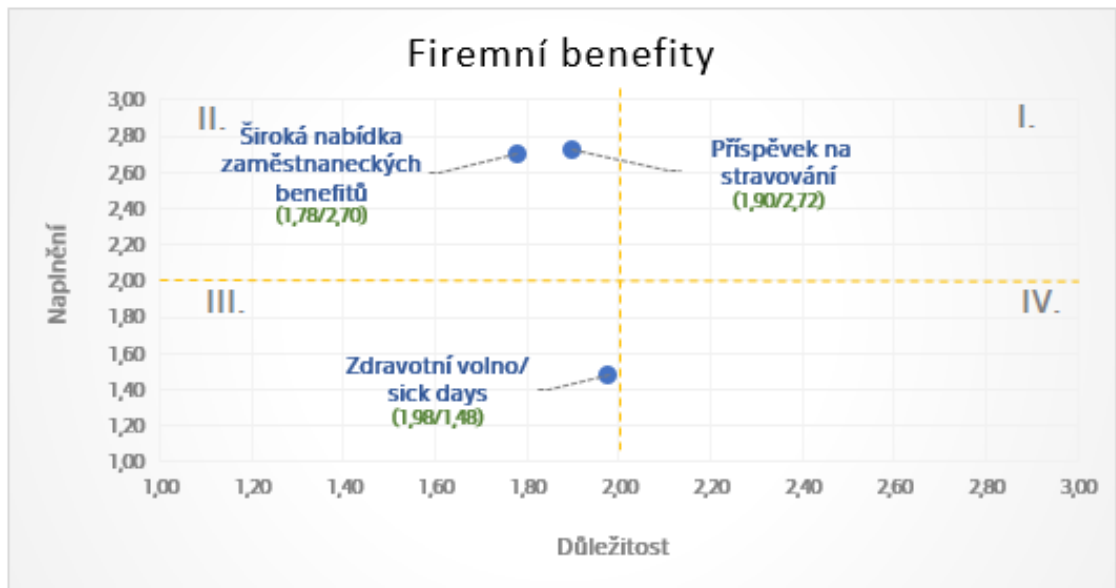
Zdroj: Vlastní zpracování

Firemní benefity

V grafu 13 je již vidět rozdíl oproti dvěma předchozím grafům. *Zdravotní volno/ sick days* se stále nachází v III. kvadrantu námi požadovaným. Můžeme tedy opět tvrdit, že tento nabízený firemní benefit od zaměstnavatele je s hodnotou 1,98, která se po zaokrouhlení blíží k hodnotě 2 – důležitý pro zaměstnance, ale také naplněnost je spíše splněna. Odpovídá tomu po zaokrouhlení hodnota 2 – spíše ano. Další firemní benefit poskytovaný firmou Ogilvy *příspěvek na stravování* je dle respondentů důležitý, odpovídá tomu hodnota 1,90, kterou když zaokrouhlím získáme na hodnotící škále stupeň 2 – důležitý. Hodnota 2,72 nám zapříčinila posun po ose y, a to směrem nahoru, to znamená, že se z třetí kvadrantu dostáváme do druhého, kde interpretace vztahu Důležitost/Naplnění zní následovně. Pro respondenty a zároveň zaměstnance firmy Ogilvy je příspěvek na stravování důležitý, ale firma to spíše nenaplnuje. Vysvětlení může být na základě již zmíněných problematice týkající se stravenek, které by pracovníci spíše požadovali než příspěvek na stravování a druhou roli zde hraje pracovní úvazek dotazovaných. Tyto dvě vysvětlení vnímám jako limity, které ovlivnily výsledky grafu 13. *Široká nabídka zaměstnaneckých benefitů* se vyskytuje ve stejném kvadrantu jako předchozí aspekt. Poskytování rozsáhlé nabídky benefitů je zaměstnanci vnímané

jako spíše důležité, ale pokud bychom to měli okomentovat ve vztahu k naplnění zde se blížíme k hodnotě 3, která na hodnotící škále vypovídá o spíše nenaplněnosti.

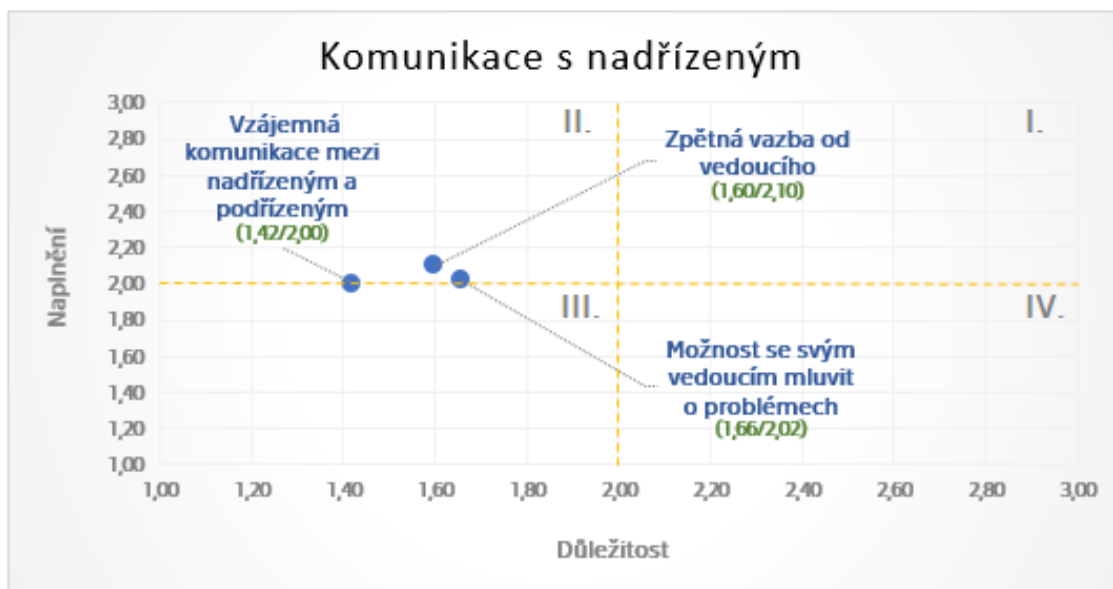
Graf 13 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti firemní benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace s nadřízeným

Graf 14 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti komunikace s nadřízeným



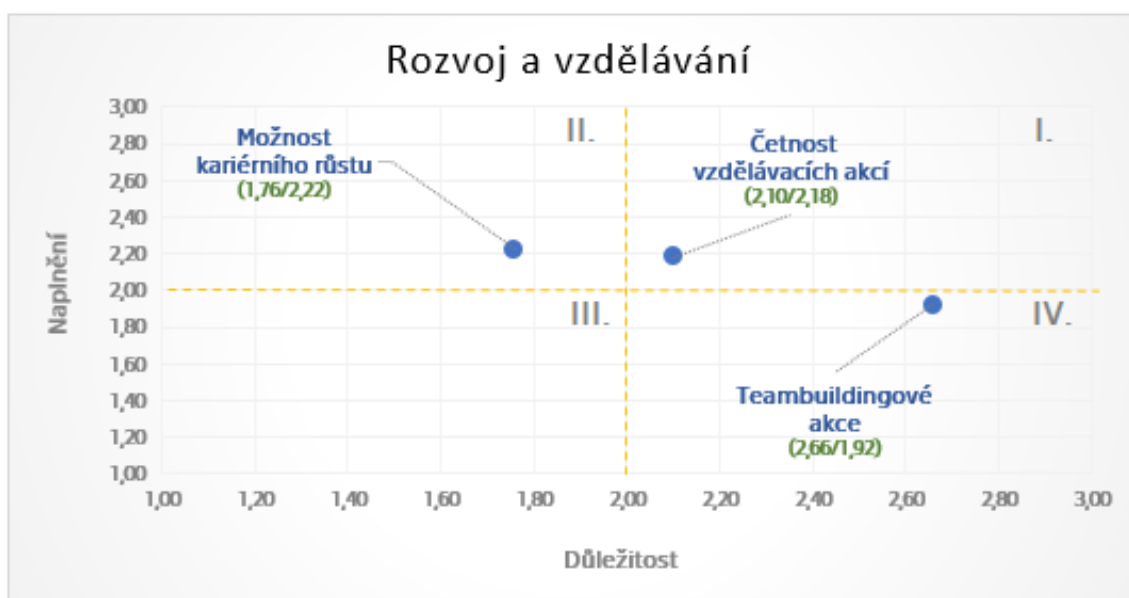
Zdroj: Vlastní zpracování

V předposlední oblasti, kterou je Komunikace s nadřízeným můžeme zaznamenat výskyt kombinace druhého a třetí kvadrantu stejně tak jako v přechozí kategorii.

U vzájemné komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným můžeme zaznamenat důležitost s hodnotou 1,42 na ose x. Tato hodnota po upravení čísla směrem nahoru odpovídá na hodnotící škále stupni 2 – důležité. Na ose y je bod vyobrazen na základě hodnoty 2, která vypovídá o shledání naplněnosti očekávání firmou. *Možnost se svým vedoucím mluvit o problémech* i u tohoto aspektu stejně jako u předchozího se vyskytuje v námi požadovaném třetím kvadrantu, který je možno interpretovat jako okruh, který je velmi důležitý, ale také firmou určitě naplněný. Změna nastává u *Zpětné vazby* výskyt zobrazeného bodu se nám posunul do třetího kvadrantu s hodnotami 1,60 a 2,10. Po zaokrouhlení získáváme hodnoty 2,2, které nám říkají, že zpětná vazba je důležitá a firmou spíše naplněná.

Rozvoj a vzdělání

Graf 15 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední rozebíranou oblastí je Rozvoj a vzdělávání. Závěrečný graf 15 nám poprvé vykresluje kombinace výskytu třech bodů ve třech odlišných kvadrantech. Začnu popisovat *teambuildingové akce* jejich důležitost je na ose x vynesena v bodě 2,66 a 1,92. Po zaokrouhlení nahoru získávám hodnoty 3 a 2. Díky, kterým se nyní umísťujeme ve IV. kvadrantu interpretující vztah Nedůležitost/Naplněnost. Bod *četnost vzdělávacích akcí* je vyobrazen v prvním kvadrantu a svými zaokrouhlenými hodnotami 2 a 2 odpovídá stupnicím 2 - důležité a 2 - naplněnost spíše ano. *Možnost kariérního růstu* ve firmě

Ogilvy se vyskytuje v druhém kvadrantu. Vztah Důležitost/ Naplněnost odpovídá interpretaci, že pro zaměstnance je příležitost se vzdělávat důležitá, ale nevnímají to jako dostatečně naplněné firmou.

5.4 Shrnutí šetření

Tato kapitola si klade za cíl zodpovědět výzkumné otázky uváděné v kapitole Dotazníkové šetření. Zvolila jsem si tři výzkumné otázky. Níže rozeberu a zodpovím jednotlivé otázky, které budou podloženy grafy z předchozích kapitol.

1. Jak se shodují hodnoty zaměstnanců s kulturou společnosti?

Oblastí, která je vnímaná zaměstnanci jako důležitá, ale z pohledu firmy nenaplněná je oblast Firemních benefitů. Tento vztah důležitost/ nenaplněnost máme zobrazen ve II. kvadrantu. V grafu 13 zaznamenáváme dva body vyskytující se právě v našem interpretujícím kvadrantu. Prvním z nich je *Široká nabídka zaměstnaneckých benefitů* a druhý je *Příspěvek na stravování*. Zde spatřuji určitou neshodu mezi hodnotami zaměstnanců a hodnoty firemní kultury. Pokud by společnosti Ogilvy chtěla na této odlišnosti zapracovat doporučovala bych vytvořit hloubkový dotazník, který by se týkal jen očekávaných firemních benefitů z pohledu zaměstnanců. Já osobně škálu benefitů, kterou firma Ogilvy nabízí a jejíž seznam je uveden v kapitole 4.4 vnímám jako velmi různorodý, ale je to velmi subjektivní. Naopak oblast firemní kultury, která je dostatečně naplněná, ale pro zaměstnance není tolik důležitá jsou konkrétně Teambuildingové akce z oblasti Rozvoje a vzdělání. Graf 11 týkající se Náplně práce a graf 12 Pracoviště nám říkají, že tyto oblasti jsou naplněné a také se tu potkává důležitost. Pátá oblast Komunikace s nadřízeným v grafu 14 vypovídá o důležitosti všech tří aspektů a zároveň spíše naplněnosti. Pokud bych všech pět grafů měla shrnout a vyjádřit se tak ke shodě hodnot zaměstnanců a firemní kultury, tak si trůfám tvrdit, že na základě většiny grafů, kde se potkávala naplněnost i důležitost pracovních oblastí, to jen vypovídá o tom, že to, co zaměstnanci považují za hodnotné a důležité se shoduje s firemní kulturou tedy s tím co Ogilvy zaměstnancům poskytuje.

2. Co považují zaměstnanci společnosti Ogilvy při své práci za nejdůležitější?

Na základě porovnání grafů v kapitole 5.3.1, kde mě zajímala oblast, která byla největším počtem respondentů hodnocena jako důležitá vyšla Komunikace

s nadřízeným viz. graf 4 a hned potom oblast Pracoviště viz graf 2. Lze říci, že zaměstnancům Ogilvy velmi záleží na tom, aby se nacházeli v příjemném pracovním prostředí s dobrou atmosférou na pracovišti a také aby fungovala vzájemná komunikace s nadřízeným, ve které spatřují vysokou důležitost.

3. Které pracovní oblasti poskytované zaměstnavatelem ovlivňují motivaci zaměstnanců?

Předpoklad, ze kterého se vycházelo u této otázky, bylo střetnutí důležitosti určité oblasti týkající se firemní kultury s dostatečným naplněním ze strany společnosti Ogilvy, což by vedlo k motivaci zaměstnanců. Zde mi k interpretaci bude nápomocná odpověď na druhou výzkumnou otázku. Jak už jsme si zodpověděli v předchozí otázce, významné oblasti pro zaměstnance Ogilvy je Komunikace s nadřízeným a Pracoviště. Z toho bud vycházet. Předpokladem je, že pokud tyto oblasti jsou i firmou dostatečně naplněny ovlivní to motivaci pracovníků. A v tuto chvíli, když se podíváme na grafy v kapitole 5.3.2 vidíme, že u těchto dvou oblastí je patrné naprosté naplnění. Toto vnímám jako kvalitní splnění aspektů, které souvisí s firemní kulturou společnosti Ogilvy. Toto poctání naplněnosti a zároveň důležitosti se odráží nejen na motivaci pracovníků, ale také na spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou uvedeny návrhy na zlepšení firemní kultury ve společnosti Ogilvy.

PRVNÍ NÁVRH

Osobně si troufám tvrdit, že z vytvořených grafů v kapitole 5.4 lze usoudit, že jsou zřejmé oblasti, na které by se firma do budoucna měla zaměřit, pokud by chtěla posílit a zkvalitnit firemní kulturu. Uvádím například oblast Firemních benefitů, kde spatřuji možné rezervy na zlepšení.

- Doporučovala bych provést dotazníkové šetření na konkrétní požadavky firemních benefitů a zároveň, aby i samotná společnost Ogilvy si uvědomila, které všechny firemní benefity požadované zaměstnanci je schopna naplnit.

DRUHÝ NÁVRH

Druhou oblastí, kde v případě posílení firemní kultury je možné soustředit svou pozornost na základě vzniklých rezerv je oblast Rozvoje a vzdělání. Pro zaměstnance je důležitá Možnost kariérního růstu, ale nepovažují to ze strany zaměstnavatele jako dostatečně zprostředkované pro ně.

- Mé doporučení, které již ale ve firmě probíhá, protože k podobnému závěru podnik dospěl na základě průzkumu spokojenosti, je pracovníkům dostatečně představit koncept kariérního růstu. Vytvořila bych například „Kariérní desatero“, kde bych v jednotlivých bodech popsala kroky profesního růstu ve firmě Ogilvy.

TŘETÍ NÁVRH

Naopak kam firma svou energii a čas investuje, což z pohledu zaměstnavatele je naprosto pochopitelné je četnost vzdělávacích akcí. Je důležité si nejcennější kapitál firmy, kterým je lidský kapitál – zaměstnanci, vzdělávat a udržovat stále kvalitní, čímž roste i významná konkurenceschopnost. Z řad zaměstnanců je však tato oblast vnímána jako nedůležitá. Důvodem může být povinná účast na mnoha školení, které pracovníci nevnímali jako užitečné a smysluplné.

- Zde by se vyjímalo využít zpětných vazeb na proběhlé vzdělávací akce a do budoucna se zaměřit na jejich jiný koncept.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo posouzení vlivu firemní kultury na pracovníky společnosti Ogilvy. Tento cíl byl naplněn pomocí dotazníkového šetření, které vycházelo z předpokladu, že pokud pracovní oblasti týkající se firemní kultury budou pro zaměstnance důležité a zároveň firmou zcela naplněné, důsledkem bude zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků ve firmě. Výsledky šetření potvrdily předem stanovený předpoklad. Firma Ogilvy koresponduje s důležitostí a naplněností očekávání firmou v oblasti Komunikace s nadřízeným a poskytování příjemného Pracoviště. Důsledkem je vliv na motivaci zaměstnanců.

V teoretické části byl kladen důraz na podání uceleného souhrnu o firemní kultuře, motivaci a vlivu firemní kultury. Důležité bylo hned na samotném začátku definovat a objasnit stěžejní termíny této bakalářské. Vymezila jsem typy, prvky, funkci a v neposlední řadě význam podnikové kultury.

Přínosem práce jsou doporučené návrhy na posílení a rozvoj firemní kultury společnosti Ogilvy.

Bakalářská práce ověřila, že firemní kultura má několik vlivů na pracovníky. Mohu zmínit přímý vliv na výkonnost společnosti, angažovanost anebo motivaci zaměstnanců. Firemní kultura jde od zaměstnanců, proto je velmi důležité, aby zaměstnanci cítili, že zaměstnavateli na pracovníkům záleží a váží si jejich práce pro firmu. To vše může dát najevo právě oblastmi týkající se firemní kultury. Ať to jsou například firemní benefity nebo moderně a účelně vybavené pracoviště, dog-friendly kanceláří, firemní školkou apod. Všechny tyto aspekty následně ovlivňují i volbu budoucích uchazečů-

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAMÍKOVÁ, Kateřina, 2014. *Podniková kultura ve vybraném podniku*. České Budějovice. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta. Katedra řízení, 2014-06-15
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-35-6.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-57-3.
- BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
- BROWN, Andrew, 2003. *Organisational culture*. 2. ed., 8. [pr.]. Harlow [u.a.]: Prentice Hall [u.a.],. ISBN 9780273631477.
- DENISON, DANIEL R., 1997. *Corporate culture and organizational effectiveness*. [2nd ed.]. [Ann Arbor, MI: Denison Consulting]. ISBN 9780965861205.
- DRENNAN, David, 1992. *Transforming company culture: getting your company from where you are now to where you want to be*. New York: McGraw-Hill Book Co., c1992. ISBN 9780077076603.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- GORDON, George G. *Industry Determinants of Organizational Culture*. Academy of Management Review. 04/1991, roč. 16, čís.2, s.396 -415. ISSN 03637425.

- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HALL, Wendy, 1995. *Managing cultures: making strategic relationships work*. New York: Wiley, c1995. ISBN 9780471955719.
- KILMANN, Ralph H., Mary J. SAXTON a Roy SERPA, 1985. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass. Jossey-Bass management series. ISBN 0875896669.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol., 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ, 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-33-5.
- PUNCH, Keith, 2008. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-381-9.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. 130 s. ISBN 80-7169-018-X
- PLAMÍNEK, J., 2010 *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.
- SCHEIN, Edgar H, 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass. Jossey-Bass business & management series. ISBN 0-7879-6845-5.
- ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.

VLÁČIL, Jan, 1997. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-85963-42-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-27.

WILLIAMS, Allan a PAUL DOBSON AND MIKE WALTERS, 1993. *Changing culture: new organizational approaches*. 2nd ed. London: Institute of Personnel Management. ISBN 9780852925331.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

URBAN, Jan, 2013. Motivace pracovníků – Komunitní portál mzdových expertů a specialistů. In: *Mzdová praxe* [online]. Wolters Kluwer ČR, a. s, 2013 [2018-25-03]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41095v51823-motivace-pracovniku/>

Maslowova pyramida lidských potřeb. Filosofie úspěchu [online]. 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

ČTK. Reklamě se ve světě daří. Největší společnost v branži WPP zvýšila zisk. In: *Byznys.ihned*. [online]. 2015 [2018-04-10]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-63651210-reklame-se-ve-svete-dari-nejvetsi-spolecnost-v-branzi-wpp-zvysila-zisk>

Teorie motivace. Ptejte se knihovny [online]. 2013 [2013-06-07]. Dostupné z: <http://www.ptejteseknihovny.cz/dotazy/teorie-motivace>

Zaměstnanecké benefity a daně. Business info [online]. 2017 [2017-08-15]. Dostupné z: www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html

SOKRO, E. 2012. *Analys of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance*. Problems of management in the 21. century, 3,2012, s. 106 - 119, [cit. 16. duben 2014]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>

Obecné informace o společnosti Ogilvy. Intranet Ogilvy. [online]. 2015 [2018-15-03]. Dostupné z: <https://ogilvy-intranet.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Schematické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho	12
Obrázek 2 - Fáze životního cyklu organizace podle L. M. Millera	15
Obrázek 3 - Kompasový model Wendy Hall.....	16
Obrázek 4 - Maslowova pyramida.....	23
Obrázek 5 - Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	24
Obrázek 6 - Logo společnosti	28
Obrázek 7 - Struktura společnosti	29
Obrázek 8 - Osobní preference – první část dotazníku.....	33
Obrázek 9 - Naplnění očekávání firmou – druhá část dotazníku	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Možné definice firemní kultury	7
Tabulka 2 - Přehled materiální a nemateriálních artefaktů	19
Tabulka 3 - Hodnotící škála osobní preference	33
Tabulka 4 - Hodnotící škála Naplnění očekávání firmou	33
Tabulka 5 - Přehled kvadrantů interpretující vztah Důležitost/ Naplněnost.....	49

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Osobní preference – Pracovní náplň.....	37
Graf 2 - Osobní preference – Pracoviště.....	39
Graf 3 - Osobní preference – Firemní benefity	40
Graf 4 - Osobní preference – Komunikace s nadřízeným	41
Graf 5 - Osobní preference – Rozvoj a vzdělávání.....	42
Graf 6 - Naplnění očekávání firmou – Pracovní náplň.....	44
Graf 7 - Naplnění očekávání firmou – Pracoviště.....	45
Graf 8 - Naplnění očekávání firmou – Firemní benefity.....	46
Graf 9 - Naplnění očekávání firmou – Komunikace s nadřízeným	47
Graf 10 - Naplnění očekávání firmou – Rozvoj a vzdělávání	48
Graf 11 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti pracovní náplně	50
Graf 12 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti pracoviště.....	51
Graf 13 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti firemní benefity.....	52
Graf 14 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti komunikace s nadřízeným	52
Graf 15 - Vztah Důležitosti/Naplnění v oblasti rozvoje a vzdělávání	53

PŘÍLOHA

DOTAZNÍK

Osobní preference

V první části dotazníku bych se ráda dozvěděla Vás osobní postoj k jednotlivým oblastem pracovního života konkrétně nakolik jsou pro Vás podstatné tyto oblasti z hlediska Vaší spokojenosti v práci.

Hodnotící škála:

1	Velmi důležité – je to pro moji spokojenost zcela podstatné.
2	Důležité – záleží mi na tom.
3	Spíše nedůležité – není to až tak podstatné.
4	Zcela nedůležité – vůbec to neřeším.

Pracovní náplň	Smysluplnost/ užitečnost práce	1	2	3	4
	Různorodost náplně práce	1	2	3	4
	Jistota zaměstnání	1	2	3	4
Pracoviště	Příjemné pracovní prostředí	1	2	3	4
	Moderně/účelně vybavené pracoviště	1	2	3	4
	Příjemná atmosféra na pracovišti	1	2	3	4
Firemní benefity	Široká nabídka zaměstnaneckých benefitů	1	2	3	4
	Příspěvek na stravování	1	2	3	4
	Zdravotní volno/ sick days	1	2	3	4
Komunikace s nadřízeným	Vzájemná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným	1	2	3	4
	Možnost se svým vedoucím mluvit o problémech	1	2	3	4
	Zpětná vazba od vedoucího	1	2	3	4
Rozvoj a vzdělávání	Teambuildingové akce	1	2	3	4
	Možnost kariérního růstu	1	2	3	4
	Četnost vzdělávacích akcí	1	2	3	4

Naplnění očekávání firmou

V druhé části mne zajímá, do jaké míry společnost Ogilvy naplňuje Vaše očekávání.

Hodnotící škála:

1	Určitě ano - společnost naprosto splňuje mé očekávání.
2	Spíše ano – převážně shledávám naplnění.
3	Spíše ne – nedostatečné naplnění.
4	Určitě ne – není naplněné.

Pracovní náplň	Smysluplnost/ užitečnost práce	1	2	3	4
	Různorodost náplně práce	1	2	3	4
	Jistota zaměstnání	1	2	3	4
Pracoviště	Příjemné pracovní prostředí	1	2	3	4
	Moderně/účelně vybavené pracoviště	1	2	3	4
	Příjemná atmosféra na pracovišti	1	2	3	4
Firemní benefity	Široká nabídka zaměstnaneckých benefitů	1	2	3	4
	Příspěvek na stravování	1	2	3	4
	Zdravotní volno/ sick days	1	2	3	4
Komunikace s nadřízeným	Vzájemná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným	1	2	3	4
	Možnost se svým vedoucím mluvit o problémech	1	2	3	4
	Zpětná vazba od vedoucího	1	2	3	4
Rozvoj a vzdělávání	Teambuildingové akce	1	2	3	4
	Možnost kariérního růstu	1	2	3	4
	Četnost vzdělávacích akcí	1	2	3	4

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Sandra Plačková

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis

