

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců

Eliška Janoušková

**Bakalářská práce
2019**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eliška Janouškovcová**
Osobní číslo: **E16453**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je provést analýzu podnikové kultury a jejího vlivu na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj.

Osnova:

- Stanovení cíle a metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretická východiska problematiky podnikové kultury a motivace zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza podnikové kultury a jejího vlivu na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

FORSYTH, P., JUNGSMANN, V. Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

NOVÝ, I., LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2004.174 s. ISBN 80-247-0648-2.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. 87s. ISBN 80-7357-046-7.


Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 4. 2019

Eliška Janouškovcová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o. za spolupráci při vypracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá vlivem podnikové kultury na motivaci zaměstnanců a je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Teoretická část je věnována problematice podnikové kultury a motivace. Závěr teoretické části popisuje vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců. V analytické části je charakterizována společnost KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o. a následuje dotazníkové šetření. Závěr práce poskytuje zhodnocení provedené analýzy a formulaci doporučení pro podnik.

KLÍČOVÁ SLOVA

podniková kultura, motivace zaměstnanců, motivační teorie, dotazníková šetření

TITLE

The Impact of Corporate Culture on Employees Motivation

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the influence of corporate culture on employee motivation and is divided into the theoretical and analytical part. The theoretical part is devoted to the issue of corporate culture and motivation. The conclusion of the theoretical part describes the influence of corporate culture on employee motivation. In the analytical part, the company KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o. is characterized and also a questionnaire survey presented. The conclusion provides the evaluation and formulation of recommendations for the company.

KEYWORDS

corporate culture, motivation of employees, motivation theory, questionnaire survey

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY PODNIKOVÉ KULTURY	11
1.1 POJEM KULTURA	11
1.2 POJEM PODNIKOVÁ KULTURA	12
1.3 ZNAKY, FUNKCE A VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY	13
1.4 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY	15
1.4.1 ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY, HODNOTY A POSTOJE	16
1.4.2 NORMY	16
1.4.3 ORGANIZAČNÍ MLUVA	17
1.4.4 DALŠÍ PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY	17
1.4.5 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY PODLE SCHEINA	18
1.4.6 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY PODLE HANDYHO	18
1.5 TYPY PODNIKOVÉ KULTURY	20
1.6 ZDRAVÁ A NEZDRAVÁ KULTURA PODNIKU	21
1.7 SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY	22
2 MOTIVACE	24
2.1 VYMEZENÍ POJMU	24
2.1.1 PRACOVNÍ MOTIVACE	25
2.2 MOTIVAČNÍ TEORIE	25
2.2.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB	26
2.2.2 HERZBERGOVA MOTIVAČNĚ-HYGIENICKÁ TEORIE	27
2.2.3 MCGREGOROVA TEORIE X A Y	28
2.3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM	28
2.4 VLIV PODNIKOVÉ KULTURY NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ	30
3 ANALÝZA VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ	34
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	34
3.1.1 HISTORIE A VÝVOJ PODNIKU	35
3.1.2 POSLÁNÍ, VIZE A CÍLE	36
3.2 METODOLOGIE PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ	37
4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK	56
4.1 SHRNUTÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ	56
4.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	58
ZÁVĚR	61
POUŽITÁ LITERATURA	62
SEZNAM PŘÍLOH	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: porovnání podnikové atmosféry a stylu vedení.....	42
Tab. 2: porovnání délky pracovního poměru a pocitu být součástí podniku.....	54
Tab. 3: porovnání spravedlivého kariéerního růstu a pohlaví	55
Tab. 4: silné a slabé stránky podnikové kultury a motivace.....	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: vlivy vnějšího prostředí na firemní kulturu	14
Obr. 2: Scheinův model podnikové kultury.....	18
Obr. 3: organizační typy kultur podle Handyho	19
Obr. 4: proces motivace	25
Obr. 5: hierarchie potřeb.....	26
Obr. 6: model přispění na základě vlastního úsudku	27
Obr. 7: organizační struktura	35
Obr. 8: logo společnosti KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o.....	36
Obr. 9: seznámení s hodnotami a vizí podniku.....	38
Obr. 10: ztotožnění s podnikovými hodnotami a vizí.....	38
Obr. 11: součást podniku	39
Obr. 12: odměňování založené na výkonnosti.....	40
Obr. 13: vykonávání práce samostatně	40
Obr. 14: atmosféra v podniku	41
Obr. 15: styl vedení.....	42
Obr. 16: aktuální informace a podklady, které jsou potřebné k práci.....	43
Obr. 17: efektivní porady.....	44
Obr. 18: informace	44
Obr. 19: prostor k vyjádření svých dotazů a připomínek	45
Obr. 20: dobrá komunikace	46
Obr. 21: vnitřní motivace.....	47
Obr. 22: síla podnikové kultury	48
Obr. 23: týmová práce	49
Obr. 24: role a konkrétní přínos zaměstnance	49
Obr. 25: práce odkudkoli (home office)	50
Obr. 26: spravedlivý kariéerní růst	51
Obr. 27: důvěra v management.....	51
Obr. 28: vytváření a implementace nových myšlenek.....	52
Obr. 29: věková kategorie.....	53
Obr. 30: délka pracovního poměru v podniku	53
Obr. 31: pohlaví	54
Obr. 32: dosažené vzdělání	55

SEZNAM ZKRATEK

Apod.	A podobně
Č.	Číslo
Obr.	Obrázek
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Str.	Strana
THP	Technicko-hospodářský pracovník
Tzv.	Takzvaně

ÚVOD

V dnešní době, kdy je pro podnik velice obtížné získávat nové zaměstnance má na lidské zdroje vliv nejenom výše vyplacené mzdy, ale také podniková kultura a motivace zaměstnanců. Podniková kultura je u každého podniku jedinečná a nepřenositelná. Pro podnik může znamenat silná podniková kultura větší konkurenceschopnost a lepší výsledky. Stejně tak mají na úspěch podniku vliv dobře motivovaní zaměstnanci. Autor v této práci analyzuje vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců.

Cílem práce je posoudit vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku.

Cíl práce bude naplněn pomocí těchto metod – rešerše odborné literatury české i zahraniční, analýzy podnikových dokumentů, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři části. V první části jsou popsány základní pojmy, které souvisí s kulturou jako takovou a následně s podnikovou kulturou. Jsou zde uvedeny definice, znaky, typy, funkce podnikové kultury apod. Kapitola je zakončena projevy zdravé či nezdravé podnikové kultury a faktory, kterými se vyznačuje síla podnikové kultury.

Druhá část práce se věnuje motivaci zaměstnanců. V úvodu této části je teoreticky vymezena problematika motivace zaměstnanců a následuje popis jednotlivých motivačních teorií. Závěr druhé části práce je věnován vzájemnému vlivu podnikové kultury a motivace zaměstnanců. Tento vliv je popsán pomocí českých i cizojazyčných odborných článků, výzkumů a studií.

Ve třetí části, která je součástí analytické části této práce, je představena společnost KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o. a jsou zde uvedeny základní údaje o podniku, jeho charakteristika, vize a hodnoty. Dále je analyzován vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců v podniku KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o. pomocí dotazníkového šetření, které doplňuje řízený rozhovor. V rámci dotazníkového šetření je zkoumáno 11 oblastí, které jsou zaměřeny zejména na poznání podnikové kultury, komunikaci a vnitřní motivaci zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněny a následně slovně okomentovány. Vybrané oblasti a výroky jsou vzájemně propojovány, čímž dochází k zajímavým zjištěním.

Čtvrtá, poslední část, se věnuje zhodnocení výsledků získaných pomocí dotazníkového šetření a obsahuje doporučení a návrhy, kterými by se podnik měl v budoucnu zabývat.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY PODNIKOVÉ KULTURY

V této kapitole se autor věnuje podnikové kultuře. V úvodu kapitoly je vysvětlen pojem kultura a její stručná historie a následně je provedena rešerše odborné literatury, která se touto problematikou zabývá.

1.1 Pojem kultura

Pojem kultura byl nejprve spojován s obděláváním zemědělské půdy. M. Tullius Cicero v Tulkulských hovorech (45 př. n. l.) nazval filozofii „kulturou ducha“ a tím definoval základy pojetí kultury. Za tvůrce moderní vědecké definice je považován E. B. Taylor, který uvedl první antropologické vymezení tohoto pojmu. Kultura se označuje v obecném slova smyslu jako „*specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce*“. (Petrušek, Maříková a Vodáková, 1996, s. 548)

Tureckiová (2004, s. 132) uvádí, že slovo kultura se také často používá jako synonymum pojmu civilizace nebo „výdobytků“ vývoje lidstva, které lidé vnímají jako nositele pozitivních hodnot. Kultura znamená souhrn základních představ (hodnot a postojů) zprostředkovaných dalším generacím (symboly materiální i nemateriální povahy) a také souhrn vzorců chování v určené sociální skupině.

Zkoumáním pojmu kultura se již zabývalo mnoho vědců, kteří ovšem nedospěli k jednotné a obecně přijatelné definici. Každý autor ve své definici zdůrazňoval svůj úhel pohledu, který často souvisel s jeho výzkumnou činností.

Celkem vzato, můžeme kulturu chápat v různých pojetích a definicích. Význam slova kultura spočívá v tom, že je nezbytnou podmínkou života v lidské společnosti a lidé si tento pojem zavedli, aby mohli pochopit podobnost jedinců ve skupinách, a naopak rozdílnost mezi jednotlivými skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které určují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení. (Lukášová a Nový, 2004, s. 17-18)

V managementu se nejčastěji setkáváme s kulturou národní a kulturou organizační neboli podnikovou. Podnikové kultuře se autor věnuje v této práci. (Lukášová a Nový, 2004, s. 19)

1.2 Pojem podniková kultura

Pojem podniková kultura je mnohoznačný. V mnoha pramenech můžeme nalézt také termíny jako organizační či firemní kultura. Svoji kulturou se vyznačují různé typy organizací a podniků. Podniková kultura, jakožto složitý a těžko definovatelný jev, je specifická pro každý podnik a přispívá k dlouhodobé prosperitě a úspěšnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 86) Podniková kultura bývá v některých pramenech uváděna jako „duch firmy“ či „sociální tmel organizace“. (Tureckiová, 2004, s. 132)

V kontextu managementu se autoři zmiňují o existující kultuře v podnicích již v šedesátých letech minulého století. Ve větším rozsahu je tento pojem používán od sedmdesátých let minulého století a populárním se stal až na začátku osmdesátých let. Příčinou zájmu o kulturu podniků byl například „japonský ekonomický zázrak“. (Lukášová a Nový, 2004, s. 20)

V současnosti je podniková kultura chápána různými autory obdobně, konkrétní vymezení či definice však stále zůstává různorodé. Podnikovou kulturu vymezují autoři například jako (Lukášová, 2010, s. 17):

„jak se věci u nás dělají“ ... „to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“

„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“

„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“

Podnikovou kulturu lze zobecnit a chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci podniku a které se projevují v myšlení, citění a chování členů podniku a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální i nemateriální povahy. (Lukášová, 2010, s. 18)

1.3 Znaky, funkce a význam podnikové kultury

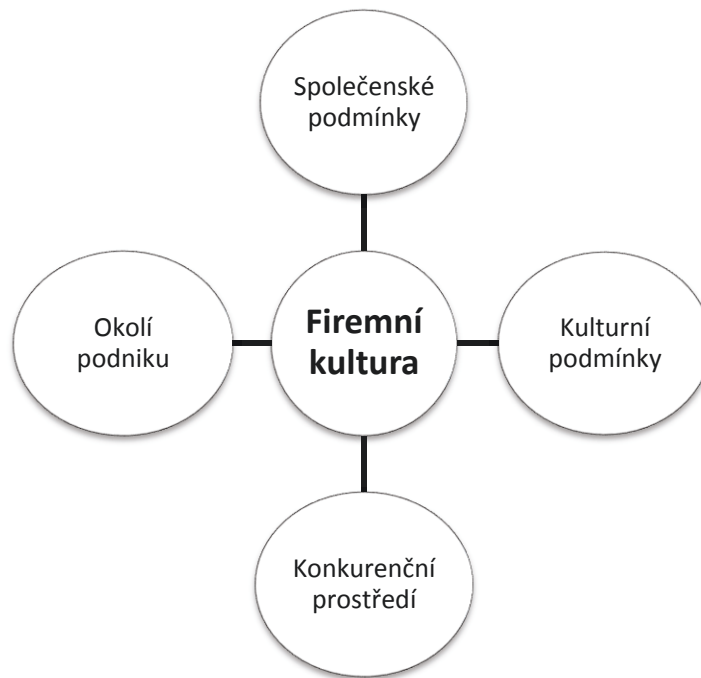
Tureckiová (2004, s. 137) uvádí, že lze najít mezi různými definicemi podnikové kultury určité charakteristické znaky, které je důležité vysvětlit pro lepší pochopení podnikové kultury jako takové. Podniková kultura se projevuje těmito znaky:

- má nadindividuální charakter – vždy do určité míry společná pro všechny zaměstnance, kterým je interpretována;
- je skupinovým fenoménem – odráží osobní předpoklady, myšlení a chování zaměstnanců, a proto je třeba zohlednit osobnosti jednotlivých pracovníků podniku;
- má vliv na lidské vědomí a podvědomí a v obou se projevuje;
- je sdílená, nelze ji dohodnout, nařídit či vyjednat;
- je poznatelná a lze ji také měřit;
- je strukturovaná;
- vzniká, rozvíjí se a zaniká v určitém místě a čase, má přechodný charakter;
- je produktem minulosti, propojuje minulost a současnost podniku s jeho budoucností;
- může být omezujícím faktorem budoucích procesů v podniku a jeho rozvoje;
- je extrémně setrvačná, existuje-li v podniku dlouho, je považována za samozřejmou a danou.

Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 225) lze podnikovou kulturu charakterizovat řadou typických znaků mezi které se řadí například pocit sounáležitosti a integraci pracovníka s podnikem. Dále vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb. V neposlední řadě hraje také významnou roli podnikové klima.

Podniková kultura je založena na realitě a každý podnik rozvíjí svojí zvláštní kulturu, na kterou působí různé vlivy. Za vnější vlivy lze považovat např. konkurenci, ekonomický systém, politickou situaci státu či legislativní opatření. Mezi vnitřní vlivy řadíme historický vývoj podniku, majetek podniku, stupeň rizika podnikání atd. (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 74)

Obr. 1 zobrazuje vliv vnějšího prostředí na podnikovou (firemní) kulturu.



Obr. 1: vlivy vnějšího prostředí na firemní kulturu

Zdroj: (Evangelu, 2013, s. 98)

Kreitner a Kinicki (2004) identifikovali čtyři **funkce** podnikové kultury:

- 1) Dává zaměstnancům podnikovou identitu, to znamená, že přitahuje a udržuje talentované pracovníky. Občas může působit jako magnet a zaměstnanci pociťují, že patří do kolektivu mezi své kolegy.
- 2) Umožňuje skupinové přijímání závazků.
- 3) Podporuje stabilitu sociálního systému a standardy. To znamená, že pevná kontrola je více než jen disciplína.
- 4) Formuluje chování tím, že pomáhá členům vytvořit smysluplné okolní prostředí. (Mallaya, 2007, s. 158)

Pfeifer (1993, s. 33) uvádí, že podniková kultura má dvě základní funkce – vnitřní a vnější. Za vnější funkce jsou považovány:

- **způsob přizpůsobení podniku na okolní podmínky** (sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty ovlivňují to, jak se podnik dokáže adaptovat a také jeho reakce na změněnou situaci na trhu);
- **tvář podniku a jeho image** (způsob, jakým se podnik prezentuje navenek a jak je vnímán z venku).

Za vnitřní funkce jsou poté uváděny:

- **způsob integrace uvnitř podniku** (např. nový vztah k práci či nové řídicí metody, které buď do firmy zapadnou nebo naopak);
- **průbojnost strategie podniku** (shodná strategie podniku a kultury).

Význam podnikové kultury

Mezi teoretiky i odborníky z praxe existuje všeobecný názor o vlivu podnikové kultury na průběh jevů. Armstrong (1999) zmiňuje přínos kultury při realizaci poslání a strategie podniku. Současně však upozorňuje, že podniková kultura může působit i negativně, není-li její obsah i forma utvářen s ohledem na konkrétní cíle a strategie konkrétního podniku. Podle Vláčila (1997, s. 33) lze prokázat, že podniková kultura zvyšuje pracovní spokojenost, ale také iniciuje a posiluje pracovní výkonnost a ochotu.

Význam podnikové kultury lze spatřit v jejím těsném vztahu k řídicím procesům v podniku. Zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto procesů. (Šigut, 2004, s. 70)

Mallaya (2007, s. 158-159) uvádí, že podniková kultura a zejména důvěra k zaměstnanci, je rozhodujícím faktorem pro setrvání zaměstnance v podniku. Podniková kultura hraje roli již při výběru vhodného zaměstnance, protože zaměstnavatelé se snaží vybírat takové nové zaměstnance, kteří do podniku „zapadnou“ a sdílejí stejné hodnoty. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68)

Podniková kultura je také klíčová v realizaci poslání a strategii podniku. Kultura může být prospěšná tím, že vytváří prostředí, které může přispívat ke zefektivnění výkonu pracovníků. Kultura podniku také vytváří v každé organizaci jedinečnou atmosféru. Zaměstnanci spolu určitým způsobem komunikují, používají různá slova a zkratky, pracují v oblecích či kostýmech nebo ve sportovním oblečení. To vše je podniková kultura. (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 74)

1.4 Struktura podnikové kultury

Lukášková (2010, s. 18) uvádí, že prvky podnikové kultury nejsou autory vymezovány zcela jednoznačně, nicméně nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní přesvědčení, normy, hodnoty, postoje a artefakty. Artefakty mohou být materiální i nemateriální povahy.

Dále bývá k artefaktům materiální povahy obvykle řazena architektura budov a materiální vybavení podniků, produkty vytvářené podnikem, výroční zprávy, propagační brožury apod.

Oproti tomu artefakty nemateriální povahy jsou například mluva, jakou se v podniku hovoří, historiky a mýty, podnikoví hrdinové, zvyky, rituály či ceremonie. Někteří další autoři řadí mezi prvky podnikové kultury také symboly jako dílčí kategorie artefaktů, do které se řadí například logo podniku. Jiní autoři jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty podnikové kultury mohou být interpretovány jako symboly. Význam řady pojmů, které souvisí s problematikou podnikové kultury se u různých autorů překrývá.

1.4.1 Základní předpoklady, hodnoty a postoje

Základní předpoklady jsou ustálené představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují u zaměstnance zcela nevědomě a automaticky, a proto je obtížné je identifikovat.

Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jedinec či celá skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý-špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jedince či podniku. Zatímco individuální hodnotový systém jedince určuje to, co je pro něj významné, podnikové hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v podniku jako celku. Podnikovou hodnotou může být například „být nejlepší“ či „porazit konkurenci“ nebo „stále se učit něco nového“.

Hodnoty představují jádro podnikové kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a také jsou jejím nástrojem. Problémem, který lze pozorovat v praxi, je nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. (Lukášová a Nový, 2004, s. 23)

Dědina a Odcházal (2007, s. 221) uvádí, že podnikové hodnoty musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak není možné dosáhnout ztotožnění zaměstnance s podnikem.

Pojem **postoj** je užíván ve vztahu k pozitivním či negativním emocím, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému. (Lukášová a Nový, 2004, s. 23)

1.4.2 Normy

Normy jsou podle Armstronga (2007, s. 260) nepsanými pravidly chování, tzv. „pravidly hry“, které poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy lidem říkají to, co se předpokládá, že budou dělat či v co budou věřit. Normy neexistují v písemné podobě a předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Normy se týkají stránek chování a jde například o:

- **styl řízení**, který aplikuje management;
- **postavení**, jak velký význam je mu přikládán a dále existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení;
- **ambice**, které se očekávají a schvalují;
- **výkon** kdy vynucování norem výkonu je všeobecné. Nejvyšší ocenění, které lze v podniku získat je to, že se o člověku mluví jako o profesionálovi;
- **moc** uznávaná jako způsob života.

Všeobecně normy vymezují chování, které v podniku je a není přípustné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. (Lukášová a Nový, 2004, s. 24)

1.4.3 Organizační mluva

Způsob mluvy, který je využíván, odráží hodnoty sdílené v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů, obor podnikání a další specifika konkrétního podniku. Sdílení a stejné chápání významu jednotlivých pojmů využívaných v podniku je projevem silné podnikové kultury a důležitým faktorem vzájemného porozumění, koordinace a integrace. Pokud lidé v podniku budou jednotlivé pojmy chápat stejně, usnadní to dorozumívání a zvýší jejich emoční pohodu. (Lukášová, 2010, s. 23)

Rolný (2014, s. 121-122) se domnívá, že i když se příběhy v podniku nevypráví denně, každodenní jazyková komunikace se často mění pod tlakem charakteru práce, specifik a poskytovaných služeb výrazovou složkou jazyka. Záměrné využívání výrazů, novotvarů, zkratk a slangu používaných na jednotlivých pracovištích nebo v rámci kultury podniku obecně vede k vyšší míře identifikace zaměstnanců s podnikovou kulturou.

1.4.4 Další prvky podnikové kultury

Dalším prvkem, který utváří podnikovou kulturu jsou **historiky**. Jsou to příběhy pracovníků, které se odehrály v minulosti a obvykle pramení ze skutečné události, postupem času jsou však různě přibarvovány a upravovány. Historiky jsou také velmi jednoduše zapamatovatelné, a tak se stávají významným nástrojem kultury. (Lukášová a Nový, 2004, s. 24)

Rolný (2014, s. 121) uvádí, že příběhy a historiky se tradují buď záměrně, formálně nebo i neformálně. Poukazují na způsoby řešení problémů, hodnoty a chování typické pro podnik. Může se jednat o drobné příběhy z každodenního života v podniku.

Mýty často nemají podložený základ, ale vznikají proto, aby pracovníci mohli něčemu věřit. Další součástí podnikové kultury jsou zvyky, rituály a ceremoniály. Jedná se o tradiční chování, které je v podniku neustále uplatňováno a udržováno. (Lukášová a Nový, 2004, s. 24)

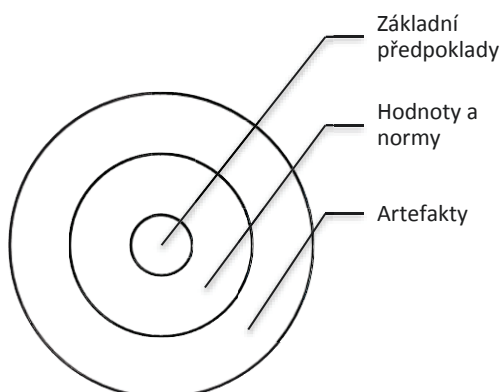
Jako **hrdinové** jsou označováni skuteční či imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Často slouží jako vzor ideálního zaměstnance. Hrdiny se obvykle stávají zakladatelé podniků. (iPodnikatel.cz, 2011)

1.4.5 Struktura podnikové kultury podle Scheina

Pojetí podnikové kultury, které se často využívá vytvořil Schein. Kultura podniku se podle něj nachází na těchto třech úrovních (Brooks, 2003, s. 221):

1. artefakty
2. zastávané hodnoty a normy
3. základní předpoklady

Uvedené úrovně podnikové kultury lze vyjádřit následovně:



Obr. 2: Scheinův model podnikové kultury

Zdroj: (Dytrt, 2008, s. 18)

1.4.6 Struktura podnikové kultury podle Handyho

Handy určuje čtyři typy kultury založené na strukturálních rysech uspořádání. Tvrdí, že mocenské kultury se nachází v malých podnikatelských podnicích, funkční kultury ve velkých byrokratických organizacích, úkolové kultury v podnicích maticového typu a osobní kultury jsou obvyklé tam, kde je základním prvkem jednotlivec. (Brooks, 2003, s. 221)

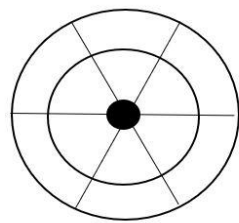
Kultura moci spočívá v centralizaci moci. Další charakteristikou je neformální komunikace a důvěra. Představiteli této kultury jsou typicky malé podniky a mocenské kultury kladou velice významné požadavky na zaměstnance.

V **kultuře úkolů** pracují zaměstnanci samostatně. Představiteli této kultury jsou podniky s maticovou organizační strukturou.

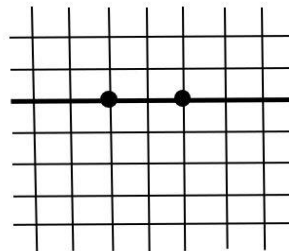
Vysokou úroveň byrokracie je charakteristická **kultura rolí (nebo také funkční kultura)**. Nachází se často ve středních a velkých podnicích. Změny se v této kultuře nastolují velmi pomalu a je výhodná pro stabilní a konzervativní prostředí.

Kultura osob (nebo také osobní kultura), je charakteristická neexistujícím organizačním cílem. V této kultuře existují pouze cíle osobní. Hlavním rysem je jednotlivec. Tuto kulturu často nacházíme v malých podnicích, ale někdy i ve středně velkých podnicích. (Evangelu, 2013, s. 99; Brooks, 2003, s. 223)

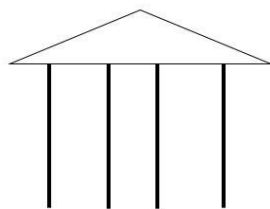
Typologii organizační kultury dle Handyho lze graficky zobrazit následovně:



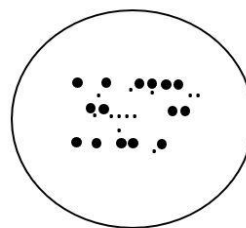
kultura moci



kultura úkolů (výkonu)



kultura rolí



kultura osob (podpory)

Obr. 3: organizační typy kultur podle Handyho

Zdroj: (Lukášová a Nový, 2004, s. 76)

1.5 Typy podnikové kultury

Formulace podnikové kultury je velice obtížná a problematická, protože je velice individuální. Stejně tak existuje mnoho způsobů dělení.

Z celé škály determinantů ovlivňující charakter kultury podniku lze vybrat ty, které mají v uvažovaných podmínkách a čase dopad. Mezi důležité determinanty patří také míra rizikovitosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu, přesněji řečeno její rychlost. (Pfeifer, 1993, s. 35).

Kultura podniku je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž podnik funguje. S přihlédnutím na toto zjištění byly definovány čtyři typy podnikové kultury. (Lukášová a Nový, 2004, s. 79)

„Kultura ostrých hochů“, typická pro podniky s vysokou mírou rizikovitosti podnikání a také rychlou zpětnou vazbou trhu. Je zaměřena na špičkové výkony a nevyžaduje příliš týmové práce. Důležitým nástrojem pro tento typ kultury je marketing.

„Kultura přátelských experimentů“, typická pro podniky se širokým sortimentem produkce. Dobré výkony pracovníků bývají náležitě oceněny, ale při neúspěchu se „svět nezboří“. S úspěchem jsou také využívány inovační týmy.

„Kultura jízdy na jistotu“ funguje v podnicích silně ohrožených potencionálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou jsme učinili dnes, se projeví někdy v budoucnu, zato mnohem intenzivněji. Typickým rysem je eliminace rizik, nechť k neosvědčeným postupům, četné prověřování a kontrola.

„Kultura mašliček“ funguje v organizacích kde nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je veliká. Chybí ohrožení a často i motiv ke snaze být lepší a něco rozvíjet či inovovat.

Dále můžeme podnikovou kulturu rozlišovat podle zaměření, podle dominantní orientace ve změně či podle péče věnované základním dimenzím činností atd. (Pfeifer, 1993, s. 37)

Podnikovou kulturu můžeme také rozlišit na čtyři základní typy: akademii, klub, sportovní tým a pevnost. **Akademie** je typ upřednostňovaný v podnicích, které zaměstnávají zejména mladé zaměstnance a čerstvé absolventy škol. Zaměstnanci jsou často přemísťováni a absolvují školení, kurzy a stáže. V **klubu** si členové velmi cení vzájemných vztahů. Je tu kladen důraz na kolegiální, týmovou práci a loajalitu. Dalšími důležitými faktory jsou důvěryhodnost a serióznost. **Sportovní tým** je tradiční kulturou podniků z oblasti high-tech a investičních bank. Zaměstnanci v tomto typu kultury musí být samostatní, podnikaví a musí být schopní nést

riziko. Čtvrtým typem je **pevnost**, která je charakteristická pro podniky, které působí ve sféře maloobchodu. (Rolný, 2014, s. 117-118)

Kultura podniku je silně ovlivněna hlavním předmětem činnosti podnikání, užívanými technologiemi či technikou. Jinou kulturu tedy bude s největší pravděpodobností vytvářet podnik zabývající se obchodní činností a jinou kulturu bude mít výrobní podnik. (Šigut, 2004, s. 18)

1.6 Zdravá a nezdravá kultura podniku

Příliš mnoho společností spoléhá na hmatatelná a jednoduše aplikovatelná řešení jako jsou mzdy, benefity a funkční požitky i když je možno využít i složitější, nehmotné oblasti, kam spadá dobré vedení, a hlavně **zdravá podniková kultura**. (Branham, 2009, s. 14),

Mallya (2007, s. 159-160) uvádí některé znaky zdravé podnikové kultury:

- management tráví hodně času komunikací a posilováním hodnot svého podniku;
- hodnoty podniku jsou sdílené a zakořeněné mezi všemi zaměstnanci;
- podnik se snaží připomínat své hodnoty, aby na ně zaměstnanci nezapomněli;
- podnik opatrně vybírá nové zaměstnance;
- management podniku často zavádí nové strategie k dosažení lepší výkonnosti;
- zaměstnanci jsou vedeni k riskování, experimentování a inovacím, aby uspokojili zájmy stakeholderů;
- nové podnikatelské myšlenky jsou podporovány a náležitě odměňovány;
- v podniku existuje viditelný odměňovací systém, ale také tresty;
- management se skutečně zajímá o blahobyt zákazníků a zaměstnanců;

Oproti tomu charakterizuje také znaky **nezdravé kultury** podniku. Uvádí například:

- velké množství subkultur uvnitř podniku;
- málo hodnot a norem, které jsou obecně sdíleny všemi zaměstnanci;
- neexistuje příliš mnoho silných tradic;
- slabá loajalita zaměstnanců k vizi a strategii podniku;
- politizované interní prostředí;

- odpor k jakýmkoliv změnám, kdy pokusy a snahy nejsou podporovány;
- nechuť vůči hledání lepších činností mimo podnik – podnik s takovou kulturou často trpí syndromem „všechno musí být vynalezeno u nás“.

Mnoho podniků se musí vyrovnat s tím, že je jejich kultura značně nezdravá. Jak uvádí Branham (2009, s. 167), nezdravé kultury jsou jednoduše nepříznivým prostředím, které se vyznačuje tím, že například nutí pracovníky volit si mezi osobním životem a kariérou či vnímá zaměstnance jenom jako prostředky k vydělání peněz, nikoli jako živé bytosti.

1.7 Síla podnikové kultury

Podniková kultura může být silná nebo slabá. **Silná podniková kultura** se projevuje silným zakořeněním podnikových norem a zvyklostí. Tyto normy a zvyklosti musí být rozšířeny mezi zaměstnance v celém podniku. Silná podniková kultura se často promítá i ve specifickém projevu podniku navenek, to znamená, ve vnější identitě kultury. Na jednání i postoje zaměstnanců má tak značný dopad. Předností silné podnikové kultury je rychlejší rozhodování, menší výskyt vnitřních konfliktů, menší potřeba vnitřních předpisů, nižší nároky na kontrolu a v případě dobrého výběru zaměstnanců i jejich nižší fluktuace.

K nevýhodám může naopak patřit tendence k uzavřenosti či pocitu výlučnosti, trvání na tradicích a nedostatečná pružnost, takzvané skupinové myšlení, což je kolektivní snaha vyhnout se rozdílu v názorech a náročnější adaptace nových zaměstnanců. Výskyt silné podnikové kultury je typický především pro podniky s delší historií. (Urban, 2014, s. 16)

Šigut (2004, s. 17) vysvětluje, že silná podniková kultura může být problémem a stát se „blokátorem“ některých žádoucích změn v systému řízení podniku.

Rolný (2014, s. 114) se domnívá, že silná podniková kultura je velmi efektivním nástrojem k ovlivňování výkonnosti a chování zaměstnanců podniku. Podniková kultura je dále nástroj pro kultivaci mezilidských vztahů, utužení pracovní morálky, zefektivnění práce, a to vše přináší úsporu nákladů spojených s kontrolní činností a řešením konfliktů. Silná podniková kultura má svůj vlastní motivační obsah, ale vede i k dosahování dílčích podnikových úkolů a cílů, které jsou podmínkou celého úspěchu. (Vlácil, 1997, s. 33)

Slabá podniková kultura je charakteristická pro mladší podniky, které se skládají z relevantně většího počtu samostatných jednotek nebo profesně odlišných útvarů. (Urban, 2014, s. 16)

Jako projev slabé podnikové kultury vnímá Rolný (2014, s. 115) existenci určitých „brzdících“ bariér vzniklých v průběhu vnitropodnikového života. Může se jednat například o zažité postupy práce a striktně vymezené role, o vysokou soudržnost skupiny či nejasné priority a izolaci před vnějšími vlivy.

Pokud je kultura podniku slabá, signalizuje to, že zaměstnanci podniku spolu sdílejí názory, hodnoty a postoje ve velice malé míře. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 222)

2 MOTIVACE

Lidé se v dnešní době stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím podniků, protože rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a jejich motivace k práci významně přispívá k dosažení strategických cílů podniku. (Šikýř, 2012, s. 30)

2.1 Vymezení pojmu

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (nebo také ochotu) pracovníka vyvinout určité úsilí, které vede k dosažení osobně významného cíle nebo výsledku. (Tureckiová, 2004, s. 55).

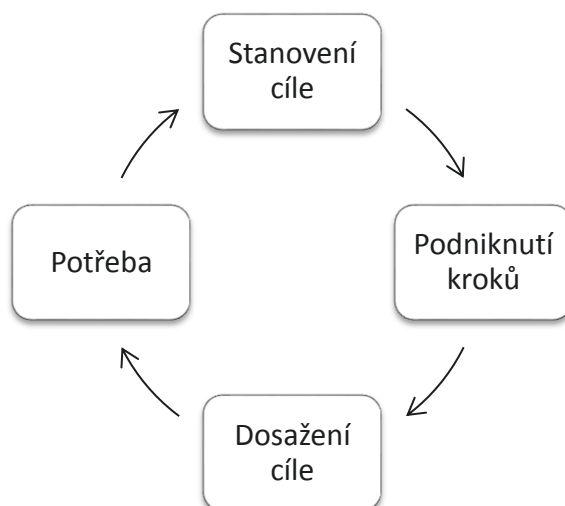
Ochotu zaměstnanců pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu očekávaných výsledků podniku ovlivňují vnitřní **motiv** (vnitřní podněty které působí v psychice) a vnější **stimuly** (což jsou vnější podněty působící na psychiku). Uplatňované stimuly určují jednání člověka pouze pokud se setkají s příslušnými motivy. (Pauknerová a kol., 2006, s. 92-93, cit. podle Šikýř, 2014, s. 131)

Plamínek (2007, s. 14) uvádí, že slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak i jeho výsledek. Tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje. Armstrong (2007, s. 219) popisuje existenci tří složek motivace:

- **směr** – to, co se nějaká osoba pokouší udělat;
- **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší;
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.

Někteří lidé dokáží být motivovaní sami od sebe, nicméně většina z nás potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Podnik jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí různých stimulů.

Obr. č. 4 zobrazuje model procesu motivace. Model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním dosud neuspokojených potřeb. Potřeby vytváří přání něčeho dosáhnout, nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které uspokojí tyto potřeby a přání. Dále jsou voleny cesty nebo způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů. Pakliže je určitého cíle dosaženo, je potřeba uspokojena a je pravděpodobné že chování, které vedlo k dosažení cíle se příště zopakuje, pokud se objeví podobná potřeba. Jestliže není cíle dosaženo, není příliš pravděpodobné, že se budou podobné kroky opakovat.



Obr. 4: proces motivace

Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 220)

2.1.1 Pracovní motivace

Pojem pracovní motivace nebo motivace k pracovní činnosti je vyjádření přístupu jednotlivce k práci a jeho ochoty pracovat vycházející z vnitřních podnětů (motivů). Obvykle se v této souvislosti také uvažuje o postojích člověka k práci. Lze rozlišit (Tureckiová, 2004, s. 57):

- **přímé (vnitřní) motivy** – což je například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s ostatními lidmi, vlastní rozhodování, touha po moci, seberealizace atd. V tomto případě je práce sama zdrojem uspokojení člověka;
- **nepřímé (vnější) motivy** – především mzda, která uspokojuje další potřeby, potřeba jistoty, prosazení se atp. To znamená, že práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb).

2.2 Motivační teorie

Východiskem záměrného usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání dohodnuté práce a dosažení požadovaného výkonu je znalost struktury individuálních motivů jednání a chování zaměstnanců. Mezi obvyklé motivy jednání a chování zaměstnanců a zároveň důležité determinanty motivace patří pracovní náplň, pracovní podmínky a pracovní vztahy.

Jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu je možné vysvětlit využitím různých teorií motivace. Tyto teorie umožňují pochopit, jak dosáhnout žádoucího souladu

mezi vnitřními motivy a vnějšími stimuly podniku, respektive jakými nástroji lze stimulovat zaměstnance. (Šikýř, 2014, s. 132)

2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Pozorování způsobů, jak lidi hospodaří s volnou energií, kterou mají k dispozici přivedlo Maslowa k vytvoření dnes již dobře známého hierarchického modelu potřeb. (Plamínek, 2007, s. 73)



Obr. 5: hierarchie potřeb

Zdroj: (Plamínek, 2007, s. 74)

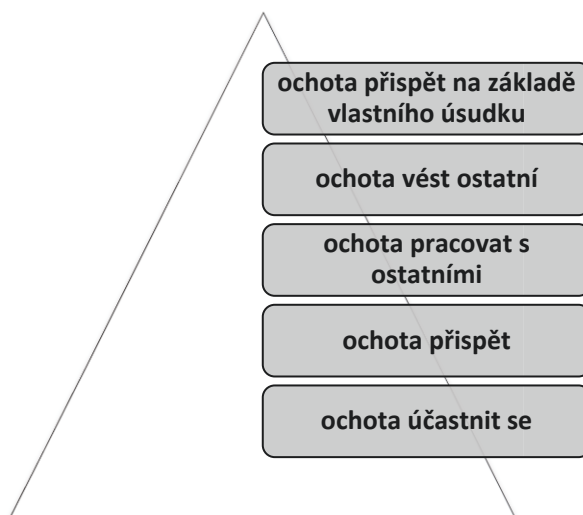
Maslow vysvětlil velké množství nejrůznějších potřeb člověka a ukázal pozitivní účinek uspokojení těchto potřeb. Pyramida rozeznává pět úrovní potřeb lidí. (Nenadál, 2008, s. 199)

Maslowova hierarchie začíná fyziologickými potřebami, mezi které se řadí například potřeba jíst, pít, či dýchat. Tyto potřeby jsou na nejnižší úrovni, protože se dokáží při neuspokojení prosadit vůči potřebám, které jsou v hierarchii zařazeny výše. Jestliže jsou fyziologické potřeby uspokojeny a pro člověka to neznamenal vyčerpání veškeré energie kterou měl k dispozici, začíná člověk uspokojovat potřebu bezpečí. Což znamená požadovat jistotu a orientaci ve své aktuální i budoucí životní situaci.

Při dosažení druhé úrovně, potřeby bezpečí, je možné se přesunout na úroveň třetí, k potřebě náležití a lásky. Čtvrtá úroveň je potřeba úcty. Potřeba úcty je uspokojována ze dvou odlišných zdrojů, a to sebeúctou a úctou jiných. Na vrcholu pyramidy, tedy na páté úrovni, se nachází nejdiskutabilnější a nejspecifičtější potřeba – potřeba seberealizace. (Plamínek, 2007, s. 74-75).

Tureckiová (2007, s. 39) uvádí, že Maslowova teorie byla později různými autory upravována, co však zůstává do dnešní doby platné, je velká popularita této teorie.

Thorne a Pellant (2007, s. 70) sestavili hierarchii, která v mnoha směrech odpovídá již zmíněné Maslowově hierarchii potřeb a souvisí s pracovním životem člověka.



Obr. 6: model přispění na základě vlastního úsudku

Zdroj: (Thorne a Pellant, 2007, s. 71)

2.2.2 Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Frederick Hertzberh hovoří o dvou skupinách faktorů. Existují podle něj jednak faktory hygienické (které v případě potřeby vzbudí negativní pocity) a také faktory motivační (které mohou vzbuzovat kladné pocity).

Mezi **hygienické faktory** se řadí politika a administrativní procesy podniku, dohled, pracovní podmínky, mzda, vztahy s kolegy, osobní život a vliv práce na něj, společenský status a jistota. Všechny tyto uvedené faktory mají na jedince určitý dopad, jestliže v těchto oblastech nejsou žádné problémy, je po motivační stránce vše v pořádku. Pokud zde problémy existují, vzniká vážné nebezpečí, že převažující motivační pocity budou oslabeny.

Motivační faktory, jsou klíčové faktory, které vytváří pozitivní motivaci a jedná se o dosažení cíle, uznání, práce sama o sobě, odpovědnost, postup a růst.

Všechny výše zmíněné faktory, ať pozitivní či negativní, vycházejí hluboko z lidské povahy a nabízejí managementu při zajišťování dobrého pracovního výkonu lidí ty nejlepší možnosti. (Forsyth, 2000, s. 17-18)

2.2.3 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie byla zdokumentována Douglasem McGregorem. Tento autor definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou opačných směrů.

Teorie X je založena na myšlence, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost. Proto musí být nuceni či dokonce přemlouváni, aby něco udělali za pomoci odměn.

Teorie Y je založena na přesně opačném názoru. Tedy, že lidé chtějí pracovat a mají rádi úspěch a určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně se snaží. (Forsyth, 2009, s. 16-17)

2.3 Motivační systém

Srpová a Řehoř (2010, s. 167) uvádí, že neustále narůstá potřeba kvalitního systému motivace. Mallya (2007, s. 170) se domnívá, že jen málo z konceptů řízení je tak pevně zakotven v naší mysli, jako myšlenka, že pozitivní stimuly nebo odměna dobře fungují, pokud chceme, aby došlo ke změně chování zaměstnanců. Ve skutečnosti se v aktuálním pracovním klimatu staly odměny a uznání důležitější než kdy jindy. Důvodem pro to může být vyžadování vyšší výkonnosti a samostatnosti po zaměstnancích. Management musí vytvořit takové pracovní prostředí, které bude působit pozitivně.

Nejtěžším úkolem vedoucího pracovníka je však naučit se, jak efektivně motivovat a udržet své podřízené. Podniky potřebují motivovat své pracovníky, aby přežily. Motivovaní zaměstnanci jsou v dnešním rychle se měnícím prostředí velice potřební a motivace je zcela určitě klíčem ke zlepšení výkonnosti. (Mallya, 2007, s. 169)

Motivace spojuje zájmy zaměstnanců a podniku. Není vůbec snadné dobře a účinně motivovat, protože je těžké rozpoznat různorodé potřeby zaměstnanců. Pro konečný úspěch je to však nezbytné. Zaměstnanci tráví v práci osm, devět, nebo i více hodin denně a pouze výjimečně za odvedenou práci očekávají pouze peníze. Chtějí dnes daleko více. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 181)

Motivační nástroje

Za základní pracovní motivační nástroj lze určitě považovat **finanční prostředky**. Peníze bezesporu uspokojují lidské potřeby. Pro mnoho potenciálních uchazečů o práci je plat či mzda (popřípadě odměna) stále dominantním faktorem. Zaměstnancům dnes ale nestačí pouze finanční prostředky, a proto je třeba je motivovat dalšími benefity.

Srpová a Řehoř (2010, s. 152) uvádí, že v malém podniku může být motivace pomocí benefitů velmi omezená a o to více je důležité znát zájmy a potřeby zaměstnanců a nabídnout jim to, co je opravdu zajímavá.

Formy benefitů

Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžních i nepeněžních plnění, zaměstnancům poskytuje zaměstnavatel nad rámec sjednané mzdy. Důvodem pro časté poskytování benefitů je, že se podniky snaží „připoutat“ kvalifikované zaměstnance. Balíček poskytovaných benefitů je dnes velmi významný rozhodovací faktor pro zaměstnance, který zvažuje více pracovních nabídek. Správně zvolené benefity také přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. (Macháček, 2010, s. 1)

Srpová a Řehoř (2010, s. 167) uvádí, že mezi základní formy benefitů patří dny dovolené navíc, pojištění, soukromé využívání služebního vozidla, zaměstnanecké akcie a podobně. Někteří zaměstnanci si poskytovaných benefitů příliš nepovažují, protože často vůbec nevědí, jak jsou tyto benefity pro podnik nákladné.

Nejdůležitější v rámci motivačních programů je poskytnout zaměstnancům to, co opravdu požadují a co je zajímavá. Podniky k tomuto účelu často využívají systém cafeteria, který zaměstnancům umožňuje vybrat si různé benefity podle osobních preferencí. Mezi nejčastější poskytované benefity řadíme:

- příspěvek na stravování, poskytování stravenek;
- příspěvky na odborný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (zvyšování kvalifikace);
- příspěvky na dovolenou;
- příspěvky na kulturní a sportovní vyžití;
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem;
- dary k životním a jiným výročím;
- poukázky na masáže, rehabilitace a permanentky do fitness zařízení;
- prodej výrobků či služeb, které podnik vyrábí, za zvýhodněné ceny;
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti;
- užívání služebního automobilu i pro soukromé účely. (Macháček, 2010, s. 1)

Jako další časté benefity jsou poskytovány mobilní telefony pro soukromé účely, hrazené lékařské prohlídky, věcné dary, jednorázové odměny, příspěvek na životní pojištění či sick days. (Galertová, 2017)

Kromě benefitů jsou pro motivaci zaměstnanců také důležité hodnoty jako **tvůrčí práce, která bude smysluplná**, protože lidé potřebují vědět, že to, čemu se věnují dává smysl. Chtějí také přispívat svou činností k něčemu významnému a chtějí mít podíl na konečném úspěchu podniku. **Pocit vzájemné důvěry**, který znamená odpovědnost a hrdost. **Pocit uznání a pocit jistoty a bezpečí**. V neposlední řadě také **informovanost**, protože zaměstnanci potřebují a chtějí znát alespoň základní informace o perspektivě svého oddělení, pracoviště nebo celého podniku. Dále chtějí být alespoň rámcově informováni o výsledcích podniku, ale i o vlastních výsledcích. (Nenadál, 2008, s. 202)

Charakteristika motivovaných zaměstnanců

Mallya (2007, s. 176) uvádí, že s ohledem na to, jak zaměstnanci vykonávají své každodenní činnosti, lze pozorovat následující chování:

- jsou iniciativní a energičtí;
- jsou ochotní sloužit podniku;
- neustále hledají příležitosti, jak zlepšit své pracovní schopnosti;
- jsou aktivní při řešení problémů;
- věří a chtějí se podílet na změnách;
- stanovují si vlastní pracovní cíle, kterých se snaží dosáhnout.

Motivovat své zaměstnance je úkolem každého vedoucího pracovníka. Jak již bylo zmíněno, nejhodnotnějším zdrojem podniku jsou lidé a lidé mají potřeby, které musí být uspokojeny. To znamená, že se vedoucí pracovník stává zdrojem energie, vede a motivuje své zaměstnance. Motivovaní a růstově orientovaní pracovníci jsou šťastní, produktivní a plně oddaní podniku. Nelze ovšem opomenout, že každý pracovník je jiný a každý musí být motivován jinak.

2.4 Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců

Předchozí text této práce se věnuje problematice pojmů podniková kultura a motivace. Cílem této části je identifikovat vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců.

Lukášová (2010, s. 74) se zmiňuje o tom, že silná organizační kultura se stává výrazným zdrojem soudržnosti podniku a také nezanedbatelným zdrojem motivace zaměstnanců. S tímto názorem se ztotožňuje také Dědina a Odcházal (2007, s. 222).

Rovněž Srpová a Řehoř (2010, s. 153) uvádí, že podniková kultura hraje důležitou roli v motivaci zaměstnanců a také jejich ochotě pracovat. Často se jedná o jeden z nejsilnějších faktorů, který ovlivňuje zaměstnance. Pro zaměstnance je zejména důležité, aby byli dostatečně zaškoleni pro danou pracovní pozici, či aby měli prostor pro vykonávání své práce samostatně. Dále je pro ně také významné, aby pracovali v příjemném prostředí a rovněž cítili, že zaměstnavatel oceňuje jejich přínos a úspěch, a to jak finančně, tak například nehmotnými odměnami.

Podle Sokro (2012, s. 109) je motivace klíčovou součástí podnikové kultury. Podniková kultura hraje v podniku významnou roli v tom, jak lidé svojí práci vnímají, ale důležitá je také úroveň motivace a spokojenost s prací. Dále uvádí, že existuje jasná vzájemná závislost mezi podnikem a jeho zaměstnanci, kdy mají obě zmíněné strany vliv na dosažení úspěchu. Takový vztah poté rodí vztah motivace zaměstnanců a jejich spokojenost s prací. Obecně se tedy dá říci, že existuje vazba mezi motivací a podnikovou kulturou, neboť silné podnikové kultury často vedou k motivaci zaměstnanců.

Stejně tak uvádí Vysekalová a Mikeš (2009, s. 68). Vhodné uplatňování zásad podnikové kultury se může stát důležitým nástrojem pracovní motivace a mít tak vliv i na rozvoj a úspěch podniku.

Šigut (2004, s. 72) zmiňuje základní oblasti působení vlivu podnikové kultury. První oblastí je situování podniku do jasného a celkově zdravého rámce, kdy se podnikové aktivity musí jevit pracovníkům jako užitečné. Druhou oblastí je rozmnožování motivačních faktorů k pracovnímu výkonu. Jde o uspokojování různých typů potřeb pracovníků podniku. Z ekonomických potřeb jde například o garanci růstu mzdy v návaznosti na hospodaření podniku a měření pracovního výkonu, poskytování zaměstnaneckých benefitů atd. Ve sféře fyzických potřeb zaměstnanců jde o podporu stravování, vybavení pracovních místností a zařízení, parkoviště v blízkosti podniku apod. Důležitá je také sociální oblast, kde se jedná například o podporu rekreační a sportovní činnosti. Pokud nejsou mezilidské vztahy v podniku v pořádku, dochází k určitému „pnutí“ a to se zpětně odráží v podnikové kultuře.

Dědina a Cajthamr (2005, s. 270) uvádí, že motivace je významným prvkem při zvyšování výkonu organizace. Domnívají se, že pokud jsou pracovníci vnitřně přesvědčeni o smyslu svého

konání, přispívá to ke zlepšování pracovního prostředí. Podobný názor zastává také Kotter a Heskett (1992, s. 16) kteří tvrdí, že pokud je v podniku kultura silná, napomáhá to k výkonnosti podniku, protože vytváří neobvyklou úroveň motivace zaměstnanců.

Další pohled na vzájemnou interakci podnikové kultury a motivace nabízí Makovský (2019) který uvádí, že motivace pracovníků je úzce spjata s podnikovou kulturou, kterou na pracovišti vytvářejí manažeři.

Pozitivní podniková kultura, kde mezi sebou členové týmu komunikují a sdílejí společnou vizi, má na zaměstnance pozitivní vliv. Tento fakt vychází z toho, že zaměstnanci podvědomě „kopírují“ chování svého nadřízeného či manažera, což může vést k lepším výkonům a také k pozitivní atmosféře. Klíčem k úspěchu týmu po profesní stránce je sdílení vize se zaměstnanci, přičemž každý zaměstnanec má mít svou vlastní roli a také konkrétní přínos. Týmová práce, jakožto součást podnikové kultury, zvyšuje produktivitu práce a věrnost zaměstnanců vůči podniku. (Aina, Adeyeye a Ige, 2012)

Podnikovou kulturou a motivací se zabývají také manažeři z různých českých i zahraničních podniků. Platforma Rohlík.cz se domnívá, že podniky by se měly více než na náborové kampaně soustředit na to, jak podnik funguje uvnitř. Pro přilákání a také udržení zaměstnanců je velice podstatná vnitřní motivace. Ta může souviset s tím, jak jednotlivá oddělení v podniku pracují, jaká je v podniku atmosféra, nakolik zaměstnanci sounáleží s podnikem atp.

Změna podnikové kultury byla prospěšná i pro Microsoft, který přešel na koncept „práce odkudkoli“, kdy si zaměstnanec sám zvolí, odkud bude každý den pracovat. Aby byla zachována týmovost, určil podnik jeden den v týdnu jako jednotný, ve kterém se v podniku setkají všichni zaměstnanci. Tato změna, která se připravovala na míru dva roky, přinesla Microsoftu nárůst spokojenosti zaměstnanců i produktivity práce. (Mediaguru, 2018)

Sabir, Sohail a Asif Khan (2011) zjistili, že podniková kultura je hlavním determinantem motivování a angažovanosti zaměstnanců, který zlepšuje výkon organizace. Ve své studii nachází zejména vztah mezi stylem vedení v podniku a podnikovou kulturou. Dále zmiňují, že podniková kultura a styl vedení na sobě závisí a manažer či vedoucí stanovuje hodnoty, normy ale i chování zaměstnanců v rámci podnikové kultury. Manažeři mají také velký vliv na budování silné podnikové kultury. Podniky tedy musí vytvořit silnou podnikovou kulturu proto, aby uspěly a vyvarovaly se problémům jako je vysoká fluktuace a špatná pověst.

Nongo a Ikyanyon (2012) uvádí, že silná podniková kultura umožňuje zaměstnancům porozumět cílům podniku a pokud pracují na naplnění podnikových cílů, jsou k podniku více

loajální a věrní. Sakovská (2012) ve svém výzkumu zjistila, že jednání zaměstnanců je ovlivněno třemi podmínkami: smysluplností, bezpečností a dostupností. Pokud mají zaměstnanci rádi svou práci a považují ji za významnou, budou více orientováni a motivováni pro svůj kariéerní růst v podniku. Ve výzkumu provedeném Daprixem a Faghanem (2011) je komunikace v rámci podniku kriticky důležitá pro angažovanost zaměstnanců a také pro důvěru zaměstnanců v management. To vše přispívá k dobré podnikové kultuře. (Bin Shmailan, 2015)

Důležitost dobré komunikace a transparentnosti v rámci podniku uvádí také Ramdhani a kol. (2017). Zaměstnanci jsou za své pracovní úsilí odměňováni a odměna, jakožto součást podnikové kultury, pozitivně ovlivňuje oddanost zaměstnanců vůči podniku.

Motivovaní lidé jsou v podniku nezbytní pro vytváření a implementaci nových myšlenek a podniková kultura jako taková může motivovat k inovacím. (Hartmann, 2006)

Jaký vliv má podniková kultura na motivaci zaměstnanců je zkoumáno v analytické části této práce.

Pro analytickou část práce byly poskytnuty interní materiály podniku KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o., tudíž všechny informace plynou z těchto zdrojů a jsou zpracovány se souhlasem společnosti.

3 ANALÝZA VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

Analytická část práce posuzuje vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku. V této kapitole autor stručně charakterizuje společnost KOLEKTOR Tesla Jihlava a zpracuje dotazníkové šetření, které v podniku proběhlo.

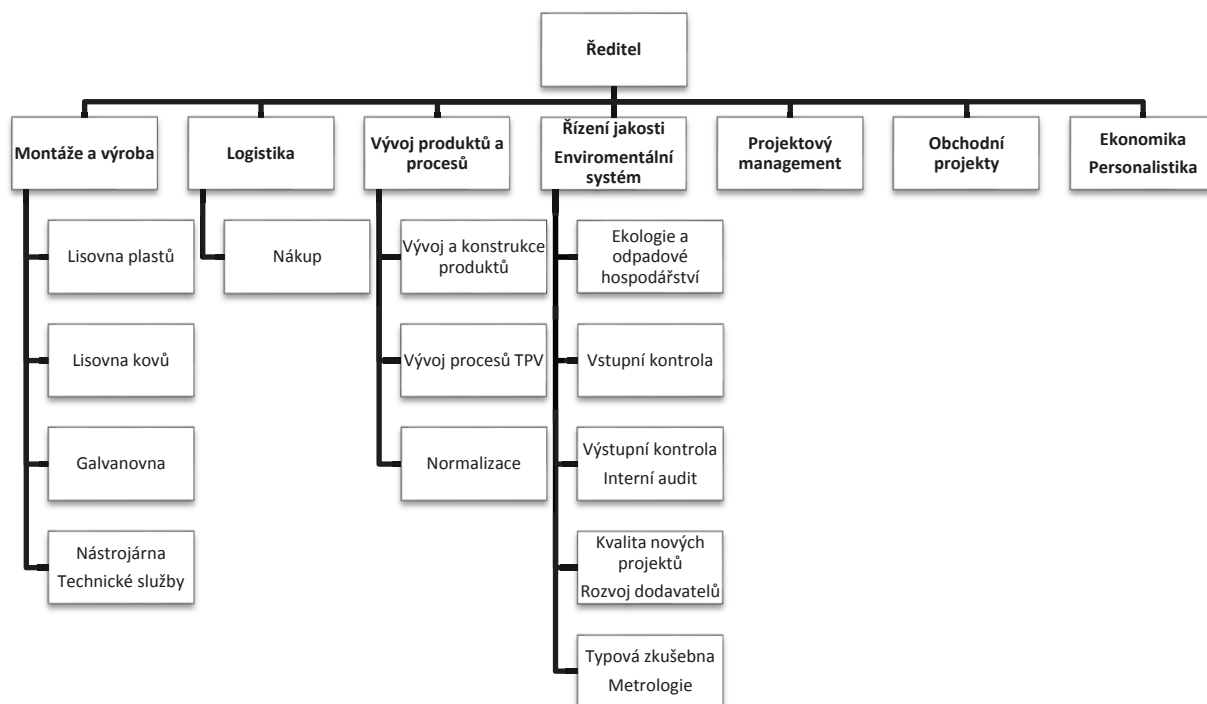
3.1 Charakteristika podniku

Pro analytickou část práce byla vybrána společnost KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o., která se specializuje na vývoj, konstrukci, výrobu a prodej komponentů pro automobilový průmysl a elektroniku. Tento podnik je od roku 2017 součástí nadnárodní skupiny KOLEKTOR se sídlem ve slovinské Idriji. Klíčovou oblastí podnikání je automobilový průmysl, kam je směřováno více než 80 % tržeb.

V podniku pracuje cca. 380 kmenových zaměstnanců a cílem vedení je udržet plochou liniíovou strukturu. V podniku také pracují agenturní zaměstnanci. Jednotlivé úrovně kmenových zaměstnanců jsou následující:

- ředitel společnosti;
- manažeři a vedoucí provozu s manažerskými kompetencemi;
- vedoucí provozů a mistři;
- řadoví zaměstnanci:
 - o technicko-hospodářští pracovníci;
 - o režijní dělníci (cca. 70);
 - o operátoři výroby (cca. 210).

Obr. č. 7 znázorňuje aktuální organizační strukturu. Část činností je zajišťována smluvně od externích subjektů. Jedná se zejména o finanční poradenství, právní služby, zpracování mezd, vedení účetnictví, personalistiku, správu sítí a počítačů či zpracování dat. Externě je také zajišťován například úklid, ostraha, stravování, BOZP či doprava.



Obr. 7: organizační struktura

Zdroj: Podnikové materiály

Největším výrobním blokem je v tomto podniku lisovna plastů, ale součástí podniku je i kovolisovna a další druhy montáží.

3.1.1 Historie a vývoj podniku

Podnik byl založen již v roce 1958 a za celou dobu fungování prošel velkým vývojem nejen vyráběný sortiment, ale také veškerá výrobní technologie a prostory.

Jak již bylo zmíněno, podnik byl založen v roce **1958** jako pobočný závod státního podniku a v roce **1981** se stal samostatným podnikem.

V roce **1997** byla zavedena certifikace systému kvality dle normy ISO 9001.

V roce **2006** došlo k diviznímu uspořádání společnosti a v následujícím roce k přestěhování celého podniku do nového areálu v průmyslové zóně poblíž Jihlavy.

V roce **2008** byla uvedena první zcela automatizovaná robotizovaná linka na oddělení lisovny plastů a pokračovalo další budování v podnikovém areálu.

V roce **2012** došlo ke změně akcionářů a začlenění podniku TESLA Jihlava, a.s. do skupiny CONTTEK. Došlo ke změně právní struktury na společnost s ručením omezeným.

V roce 2017 došlo k zakoupení skupiny CONTTEK skupinou Kolektor Group a v té návaznosti také došlo ke změně názvu na nynější KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o.

Obr. 8 znázorňuje nové logo společnosti. Ke změně loga došlo zakoupením podniku slovinským KOLEKTOREM.



Obr. 8: logo společnosti KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o.

Zdroj: Podnikové materiály

3.1.2 Poslání, vize a cíle

Podnik má pevně stanovené hodnoty, vize, poslání i strategii. Základní podniková vize zní: „Budovat a na světových trzích udržet konkurenceschopnou firmu, která bude vyvíjet, produkovat a dodávat kvalitní a spolehlivé díly a komponenty pro elektrotechnický a automobilový průmysl.“

Posláním podniku je podnikat proto, aby zajistili:

- Svým zákazníkům kvalitní produkty i služby, a to bez ohrožení životního prostředí.
- Pro své zaměstnance spokojenost, jistotu pracovního místa a také příjemné a bezpečné pracovní prostředí.
- Zisk majitelům podniku.
- Udržení a rozvoj jména podniku v kraji Vysočina.

Pro podnik je také důležité, aby vize byla dobře srozumitelná a aplikovatelná pro každou úroveň řízení. Každý výrobní dělník by měl vědět, co může zapříčinit jeho chyba či vadně vyrobený díl v dodávce a jaké důsledky má takové selhání pro celý podnik.

Strategické cíle jsou definovány s ohledem na pravidla SMART což znamená konkrétně, měřitelně, přesně, realisticky a časově konkrétně. (Kolektor Tesla Jihlava, 2018)

Vybraný podnik musí být, stejně jako všechny ostatní podniky působící v automobilovém průmyslu, velmi adaptivní a pracovat s řízenou změnou. To má vliv i na podnikovou kulturu. Filozofie kaizen, která se v posledních letech stala velmi rozšířeným standardem v automobilovém průmyslu, obsahuje rovněž prvek řízené změny, a to tzv. „PDCA“ se kterým

se v podniku velmi často pracuje. Jedná se o naplánuj (změnu), proved' (změnu), ověř (změnu), zaved' (stabilizuj, standardizuj). Kromě filozofie kaizen jsou v podniku také uplatňovány prvky lean managementu a six sigma.

3.2 Metodologie provedeného šetření

Tato kapitola je věnována metodologii dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je jednou z kvantitativních metod výzkumu a je to nástroj, který slouží ke sběru dat. Otázky v následujícím dotazníku byly pokládány z oblastí podnikové kultury, motivace a poslední oddíl dotazníku se věnoval stručným identifikačním údajům.

Celkem dotazník obsahoval 11 oblastí, které vycházejí z teoretické rešerše provedené zejména v kapitole 2.4. Všechny otázky jednotlivých oblastí byly založeny na autorem definovaných možnostech. Deset oblastí dotazníkového šetření obsahovalo otázky uzavřené a jedna otázka byla definována jako polouzavřená. Uzavřené otázky byly zvoleny kvůli snadné zpracovatelnosti odpovědí a také kvůli snadnému vyplnění dotazníku respondenty. Polouzavřená otázka byla zvolena, protože autor nemohl uvést kompletní výčet všech možných odpovědí. (Olecká a Ivanová, 2010, s. 24-26)

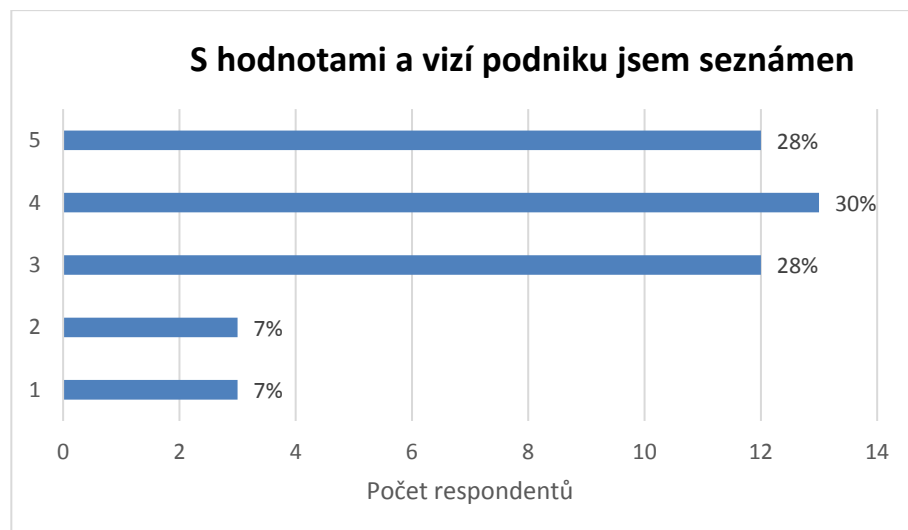
Dotazníkové šetření probíhalo během jednoho pracovního týdne elektronickou formou. Dotazník byl rozeslán pomocí e-mailu technicko-hospodářským pracovníkům a manažerům jednotlivých oddělení. **Z celkového počtu 50 rozeslaných dotazníků jich bylo vyplněno 43, celková návratnost je tedy 86 %.** Všechny vyplněné dotazníky byly kompletní. Celý dotazník je součástí příloh.

První část dotazníku se věnovala poznání podnikové kultury a motivace. Následující část obsahovala několik stručných identifikačních otázek.

Oblasti dotazování jsou seřazeny podle pořadí, v jakém byly pokládány.

Poznání podnikové kultury

Následující soubor výroků byl zaměřen na tvrzení týkající se podnikové kultury. Tato rozsáhlá oblast obsahovala pět výroků. Prvním výrokem bylo, zdali jsou zaměstnanci seznámeni s hodnotami a vizí podniku. Respondenti vybírali ze škály od 1 do 5, kde hodnocení 5 znamenalo, že s daným výrokem naprosto souhlasí nebo se s ním plně ztotožňují.



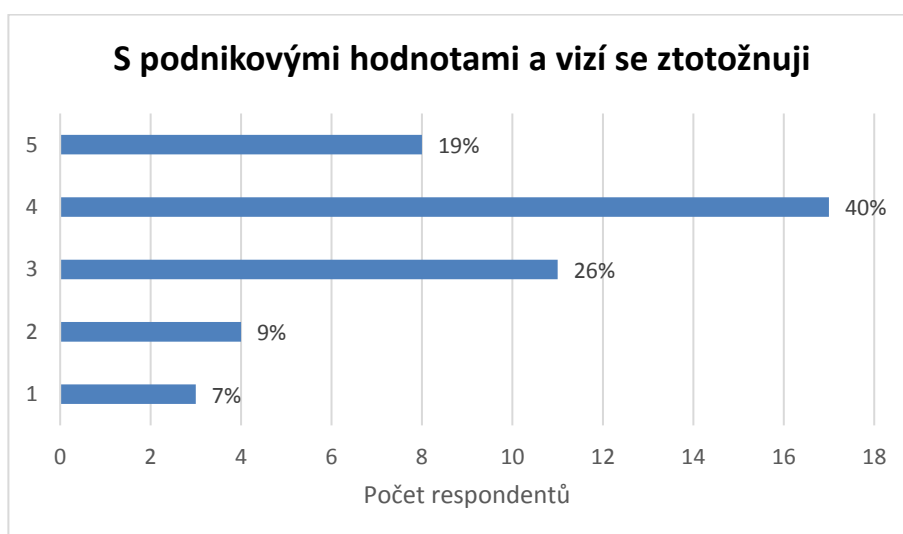
Obr. 9: seznámení s hodnotami a vizí podniku

Zdroj: Vlastní vypracování

Nejvíce respondentů, tedy 58 % uvedlo, že jsou s hodnotami a vizí podniku seznámeni. Oproti tomu 14 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. 28 % respondentů nemá vyhraněný názor. Jednotlivé četnosti zobrazuje obr. č. 9

Toto zjištění je pro podnik velice dobré a lze uvést, že hodnoty a vize podniku jsou zaměstnancům stále připomínány na nástěnkách a v podnikovém časopise, který vychází každé čtvrtletí.

Následující tvrzení zjišťovalo, zdali se respondenti s podnikovými hodnotami a vizí ztotožňují.



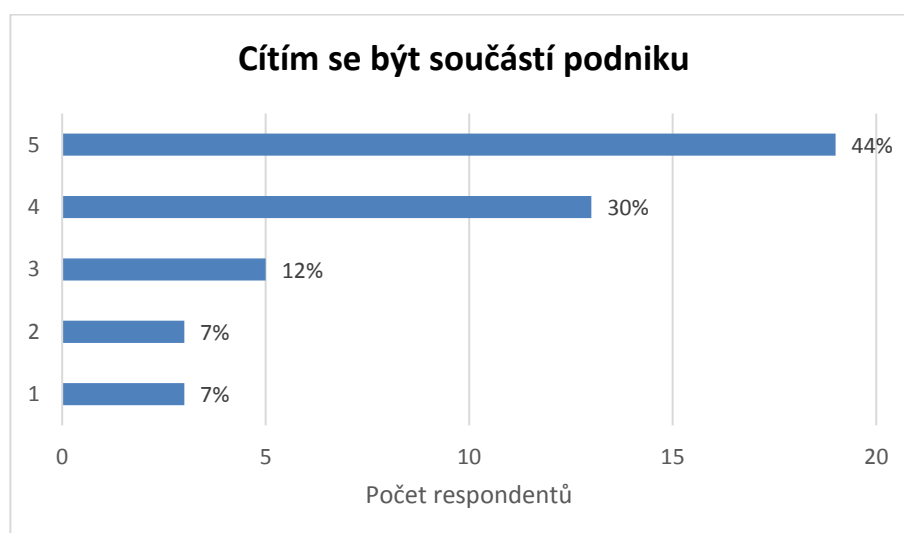
Obr. 10: ztotožnění s podnikovými hodnotami a vizí

Zdroj: Vlastní vypracování

Jak zobrazuje obr. č. 10, s podnikovými hodnotami a vizí se ztotožňuje většina respondentů, tedy 59 %. 11 respondentů, což představuje 26 % nemá vyhraněný názor a pouze 18 % respondentů se s podnikovými hodnotami a vizí neztotožňuje. Jelikož první dvě otázky ze zkoumané oblasti poznání podnikové kultury byly vyhodnoceny respondenty kladně, došlo k propojení těchto dvou zkoumaných oblastí.

Zajímavým zjištěním je propojení prvního a druhého tvrzení, tedy zda jsou respondenti seznámeni s podnikovými hodnotami a vizí a jestli se s nimi ztotožňují. 16 % respondentů plně souhlasí s oběma tvrzeními, jsou tedy s hodnotami a vizí seznámeni a zároveň se s nimi i ztotožňují. Naopak pouze 5 % respondentů, což představuje 2 zaměstnance, rozhodně nesouhlasí s oběma tvrzeními zároveň.

Dalším výrokem bylo, zda se zaměstnanci cítí být součástí podniku.



Obr. 11: součást podniku

Zdroj: Vlastní vypracování

Tvrzení, zda se zaměstnanci (respondenti) cítí být součástí podniku dopadlo pro podnik velice dobře, neboť naprostá většina, tedy 74 % respondentů, se cítí být součástí podniku. 12 %, což představuje 5 zaměstnanců, nemá vyhraněný názor a pouze 14 % respondentů se necítí být součástí podniku. Tito zaměstnanci také převážně neznají podnikové hodnoty a vize a neztotožňují se s nimi. Jednotlivé procentuální zastoupení zobrazuje obr. č. 11.

Dalším tvrzením bylo, zda se respondenti domnívají, že je jejich odměňování spravedlivě založené na jejich výkonnosti.



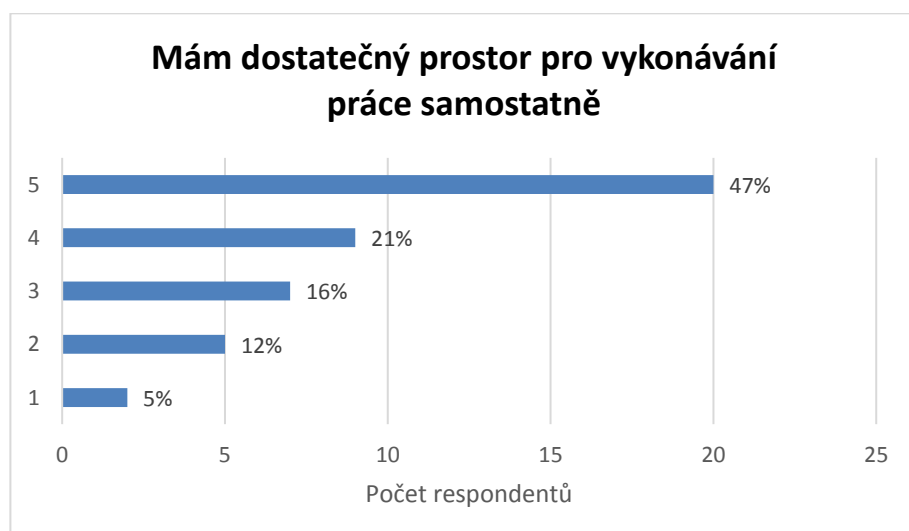
Obr. 12: odměňování založené na výkonnosti

Zdroj: Vlastní vypracování

S tvrzením, jehož procentuální zastoupení je zobrazeno v obr. č. 12, souhlasila většina respondentů, tedy 56 %. Celých 30 % nemá vyhraněný názor. Pouze 14 % respondentů, což představuje 6 zaměstnanců, se domnívá, že jejich výkonnost nemá vliv na jejich odměňování.

Podle slov generálního ředitele, je odměňování zaměstnanců spravedlivé a je přímo úměrné jejich výkonnosti. To znamená, že nejsou vyloučeny prémie a výkonnostní odměny.

Následující tvrzení zkoumalo, zda mají respondenti dostatečný prostor pro vykonávání práce samostatně.



Obr. 13: vykonávání práce samostatně

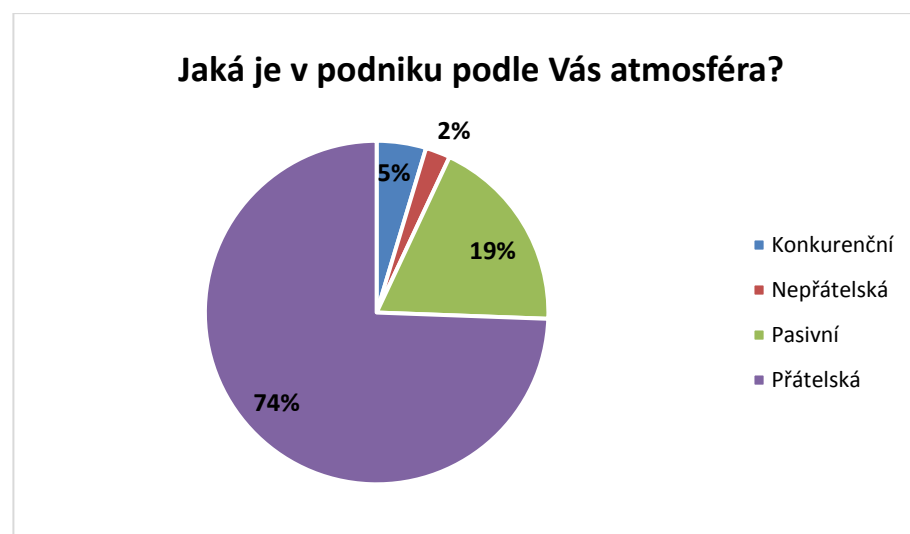
Zdroj: Vlastní vypracování

S tvrzením, zdali mají respondenti dostatečný prostor pro vykonávání práce samostatně, souhlasilo 68 % z dotázaných. 16 % respondentů nemá vyhraněný názor a pouze 17 % respondentů se domnívá, že nemá prostor pro vykonávání práce samostatně.

Pokud se propojí předchozí tvrzení, vykonávání práce samostatně a tvrzení, zda se respondent cítí být součástí podniku, zjistíme, že 30 % respondentů se plně cítí být součástí podniku, ale má i dostatečný prostor k vykonávání práce samostatně.

Podniková atmosféra

Následující otázka zkoumala atmosféru v podniku. Jednalo se o otázku uzavřenou a respondenti měli na výběr ze čtyř možností.



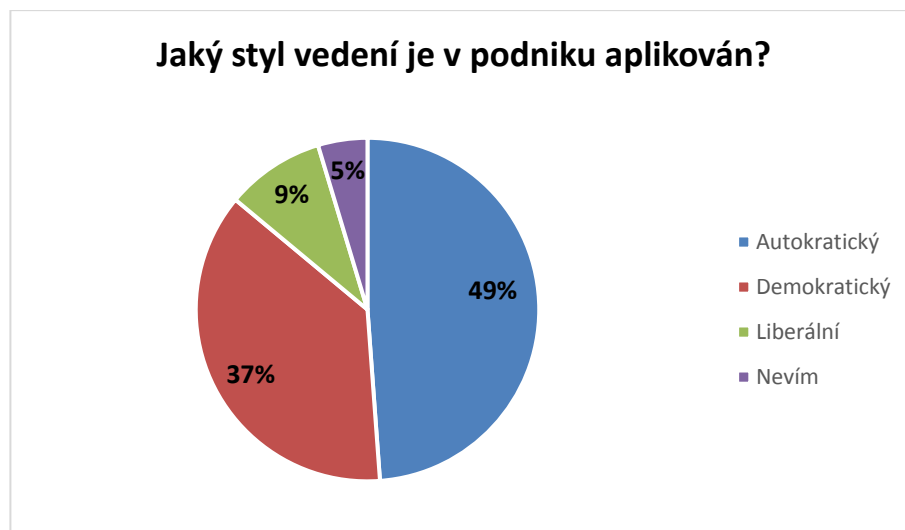
Obr. 14: atmosféra v podniku

Zdroj: Vlastní vypracování

74 % respondentů se domnívá, že je v podniku přátelská atmosféra, oproti tomu pouhá 2 % si stojí za tím, že je v podniku atmosféra nepřátelská. 19 % si myslí, že je v podniku pasivní atmosféra a 5 % respondentů se domnívá, že je v podniku atmosféra konkurenční.

Styl vedení

Následující otázka zkoumala, jaký styl vedení je v podniku aplikován. Na výběr měli respondenti ze čtyř možností, přičemž jedna možnost odpovědi byla „nevím“.



Obr. 15: styl vedení

Zdroj: Vlastní vypracování

V této otázce respondenti vyjadřovali svůj názor na styl vedení, který je v podniku aplikován. Pro lepší porozumění otázce byla u každé varianty odpovědi uvedena stručná charakteristika daného stylu vedení. Nejvíce respondentů (49 %) hodnotilo styl vedení v podniku jako autokratický. Druhou nejčastější odpovědí byl styl demokratický, kterou zvolilo 37 % respondentů. 9 % zaměstnanců uvedlo, že je v podniku aplikován styl liberální a zbylých 5 % respondentů využilo odpovědi „nevím“.

Pokud dojde k propojení předchozích dvou zkoumaných oblastí, tedy podnikové atmosféry a stylu vedení, lze dojít k závěru, že největší část respondentů, kteří tvoří 35 % se domnívá, že styl vedení v podniku je demokratický a zároveň panuje přátelská atmosféra, což je pro management podniku jistě velmi dobré zjištění. Dalších 30 % respondentů se domnívá, že je v podniku také přátelská atmosféra, ale zároveň je styl vedení autokratický. Absolutní četnosti lze vidět v Tab. č. 1.

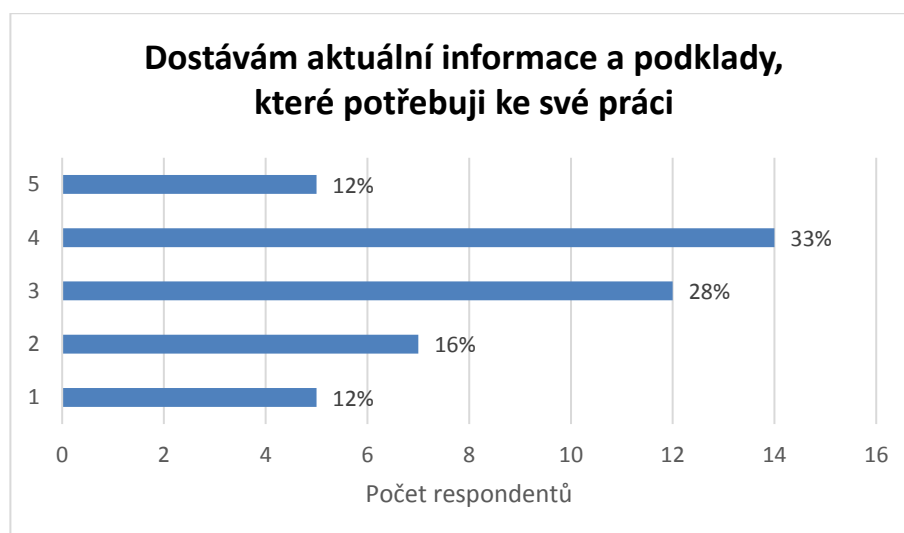
Atmosféra / styl vedení	Autokratický	Demokratický	Liberální	Nevím	Celkem
Konkurenční	1		1		
Nepřátelská	1				
Pasivní	6	1	1		
Přátelská	13	15	2	2	
Celkem					43

Tab. 1: porovnání podnikové atmosféry a stylu vedení

Zdroj: Vlastní vypracování

Komunikace

Následující soubor otázek byl zaměřen na komunikaci. Respondenti hodnotili jednotlivé výroky na základě významnosti pomocí bodovací škály 1-5, přičemž 5 znamená, že s daným výrokiem plně souhlasí. Prvním tvrzením bylo, zda respondenti dostávají aktuální informace a podklady, které potřebují ke své práci.

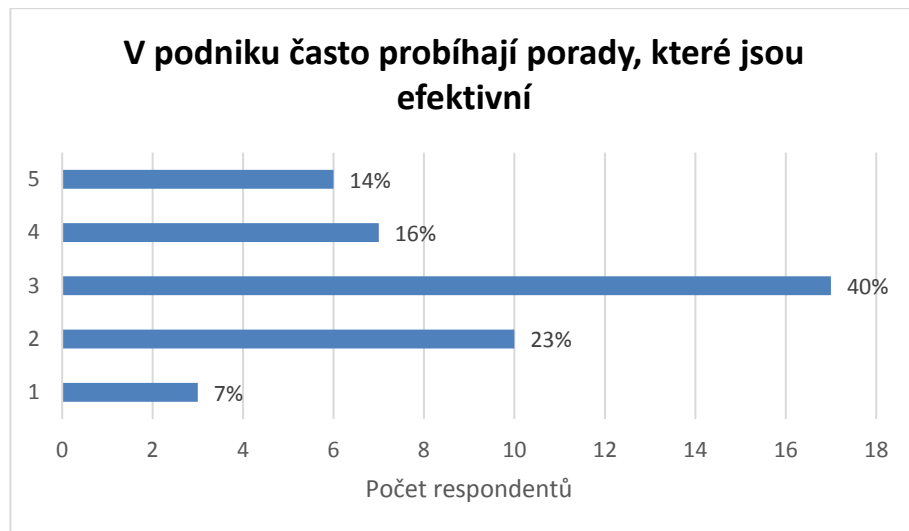


Obr. 16: aktuální informace a podklady, které jsou potřebné k práci

Zdroj: Vlastní vypracování

55 % respondentů souhlasilo s tím, že dostávají aktuální informace a podklady, které potřebují ke své práci. 28 % nemá vyhraněný názor a 28 % respondentů nedostává informace ani podklady, které potřebují.

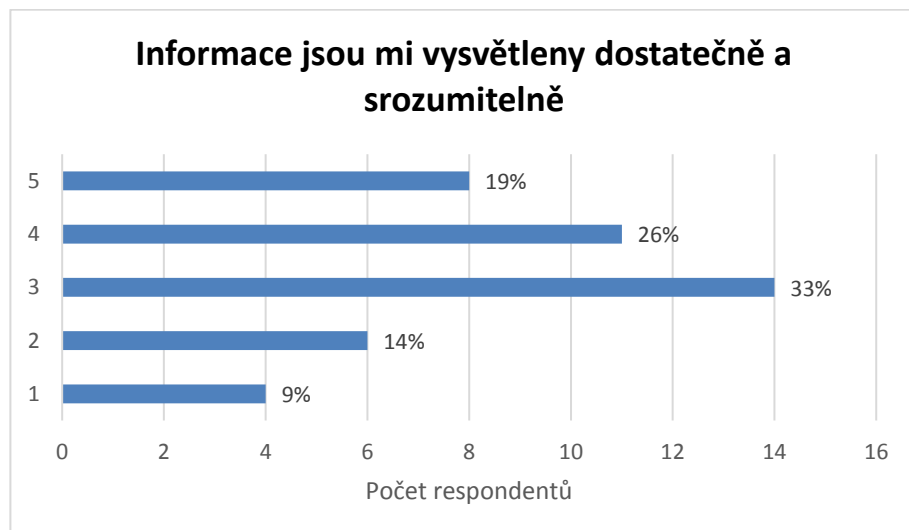
Následující tvrzení zkoumalo, jestli v podniku často probíhají porady, které jsou efektivní.



Obr. 17: efektivní porady

Zdroj: Vlastní vypracování

Pouhých 30 % respondentů se domnívá, že v podniku probíhají porady, které jsou efektivní. Celých 40 % zaměstnanců nemá na toto tvrzení vyhraněný názor a 30 % respondentů nesouhlasí. Většinovým názorem na probíhající efektivní porady je tedy názor neutrální. Jednotlivé procentuální zastoupení je uvedeno na obr. č. 17.

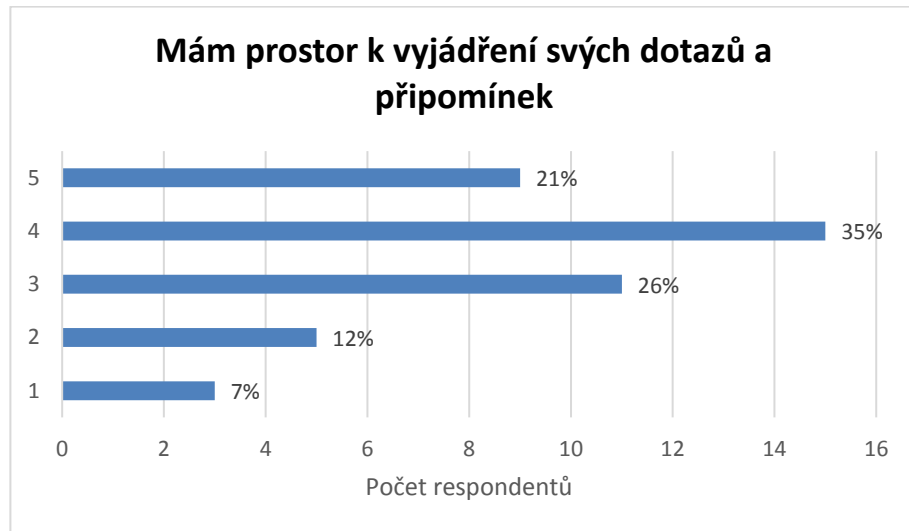


Obr. 18: informace

Zdroj: Vlastní vypracování

45 % respondentů souhlasí s tím, že jim jsou informace vysvětleny dostatečně a srozumitelně. 33 % respondentů nemá na toto tvrzení vyhraněný názor a 25 % respondentů uvádání, že jim informace nejsou vysvětleny dostatečně a srozumitelně.

Následující tvrzení zkoumá, zda mají respondenti prostor k vyjádření svých dotazů a připomínek.



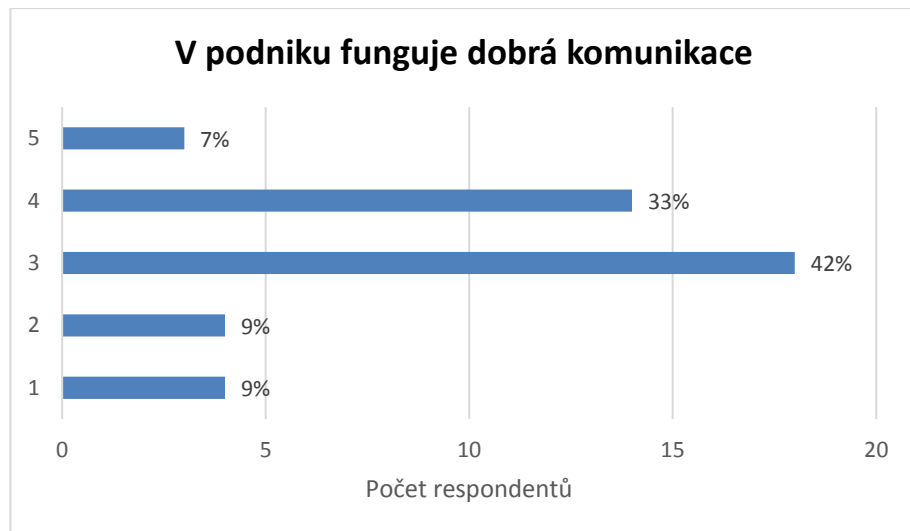
Obr. 19: prostor k vyjádření svých dotazů a připomínek

Zdroj: Vlastní vypracování

Většina respondentů, tedy 56 % uvedlo, že má prostor k vyjádření svých dotazů a připomínek. Dalších 26 % respondentů nemá vyhraněný názor a pouhých 19 % respondentů uvedlo, že nemá dostatečný prostor k vyjádření svých dotazů a připomínek.

Pro dotazy a připomínky, které zaměstnanci nechtějí řešit osobně existuje v podniku tzv. skříňka důvěry, kam mohou zaměstnanci své dotazy, připomínky, ale i názory zcela anonymně vkládat a management se k nim pravidelně vyjadřuje. Možná právě z tohoto důvodu uvedlo velké procento respondentů, že s daným tvrzením souhlasí.

Poslední výrok v této oblasti zkoumal, zda v podniku funguje dobrá komunikace.



Obr. 20: dobrá komunikace

Zdroj: Vlastní vypracování

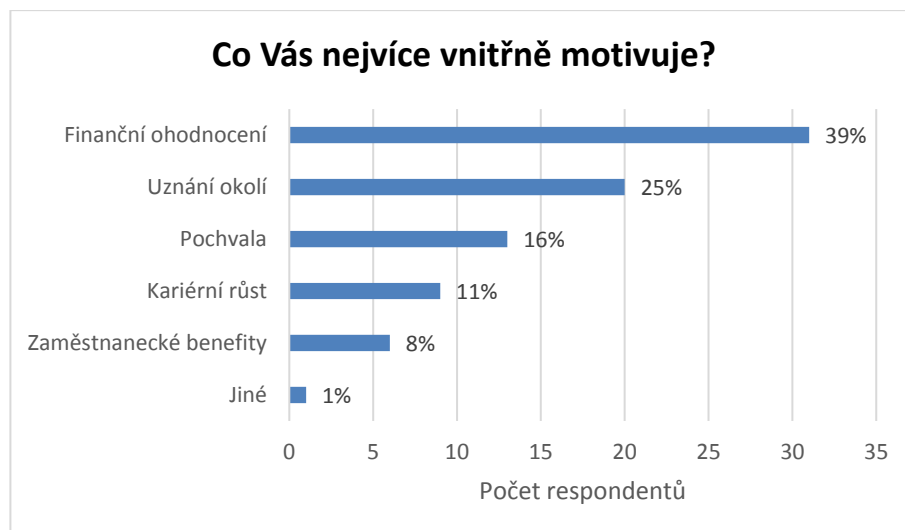
40 % respondentů uvedlo, že v podniku funguje dobrá komunikace. Ještě větší procento respondentů, celých 42 % nemá vyhraněný názor na tento výrok. Zbýlých 18 % respondentů se domnívá, že v podniku neprobíhá dobrá komunikace.

Komunikace v podniku probíhá hlavně prostřednictvím e-mailu a telefonu. Dále se často využívají také videokonference.

Následující oblast se zabývala vnitřní motivací respondentů.

Vnitřní motivace

V této oblasti měli respondenti na výběr z pěti autorem definovaných možností a mohli vyjádřit svůj názor také pomocí odpovědi „jiné“.



Obr. 21: vnitřní motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka z oblasti motivace se zabývala vnitřní motivací respondentů. Respondenti mohli zvolit více odpovědí, nebo napsat svojí vlastní odpověď, což využil pouze jeden respondent. Nejčastější odpovědí bylo finanční ohodnocení, které nejvíce vnitřně motivuje 39 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí bylo uznání okolí, které motivuje 25 % respondentů. Kariérní růst motivuje 11 % respondentů a pochvala 16 %. Nejméně vnitřně motivují respondenty zaměstnanecké benefity, neboť tuto možnost zvolilo pouze 6 respondentů, což představuje 8 % z celkového počtu dotazovaných. Odpověď jiné zvolil jeden respondent, který uvedl, že by ho nejvíce vnitřně motivovala výuka anglického jazyka.

Podle slov generálního ředitele je výuka jazyků průběžně realizována a je nesmírně důležitá, neboť sídlo KOLEKTORu je ve Slovinsku a zaměstnanci analyzovaného podniku tak musí komunikovat se slovinskými majiteli v cizím jazyce. Předchozí majitelé podniku sídlili v Německu, proto byla po zaměstnancích požadována znalost zejména německého jazyka.

Síla podnikové kultury

Následující otázka se zabývala silou podnikové kultury. Pro relevantnost odpovědí byla pro respondenty uvedena stručná charakteristika silné a slabé podnikové kultury.



Obr. 22: síla podnikové kultury

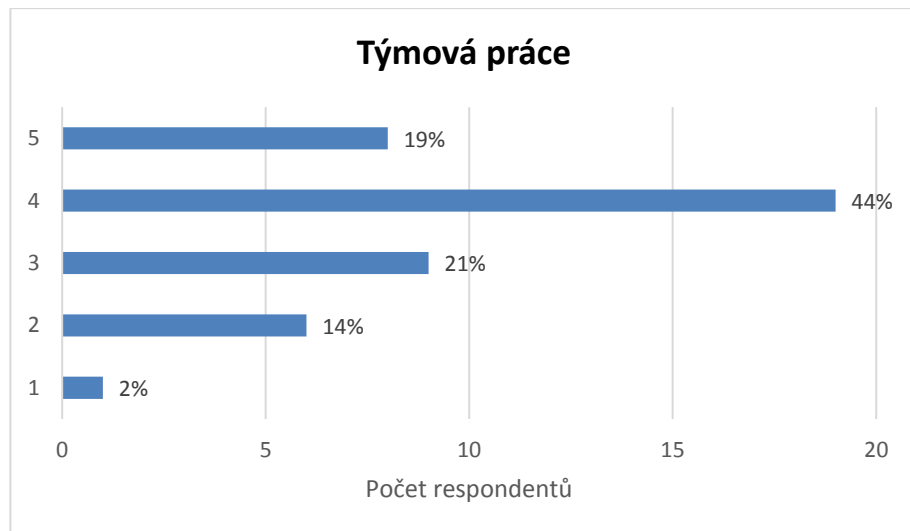
Zdroj: Vlastní vypracování

V této otázce zaměstnanci odpovídali, zda se domnívají, že je v podniku silná podniková kultura. S daným tvrzením plně souhlasí pouze 3 respondenti, což je 7 % z dotazovaných. Stejně procento respondentů nemá povědomí o tom, že by v podniku byla silná kultura. Nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 44 %, bylo, že respondenti nemají vyhraněný názor. Procentuální zastoupení respondentů znázorňuje obr. č. 22.

Jevy a procesy probíhající v podniku

V tomto souboru tvrzení respondenti odpovídali, jaké jevy či procesy v podniku probíhají. V této oblasti bylo definováno 6 výroků. Jednotlivé výroky byly zvoleny na základě případových studií v kapitole 2.4 této práce. Jednalo se o další otázku, kde respondenti hodnotili výroky na základě významnosti. Respondenti odpovídali pomocí bodovací škály 1-5, přičemž 5 znamená, že s daným výrokem plně souhlasí.

První výrok zkoumal, zda v podniku probíhá týmová práce.

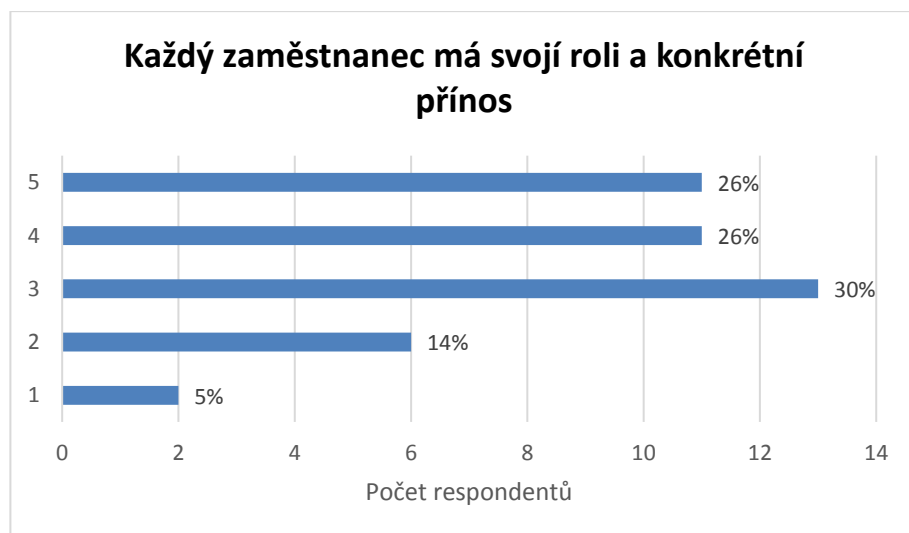


Obr. 23: týmová práce

Zdroj: Vlastní vypracování

První výrok z oblasti jevů a procesů, které v podniku probíhají, se týkal týmové práce. Většina respondentů (63 %) uvedla, že souhlasí s tím, že v podniku týmová práce probíhá. 21 % nemá na toto tvrzení vyhraněný názor a pouhých 16 % se domnívá, že v podniku týmová práce neprobíhá.

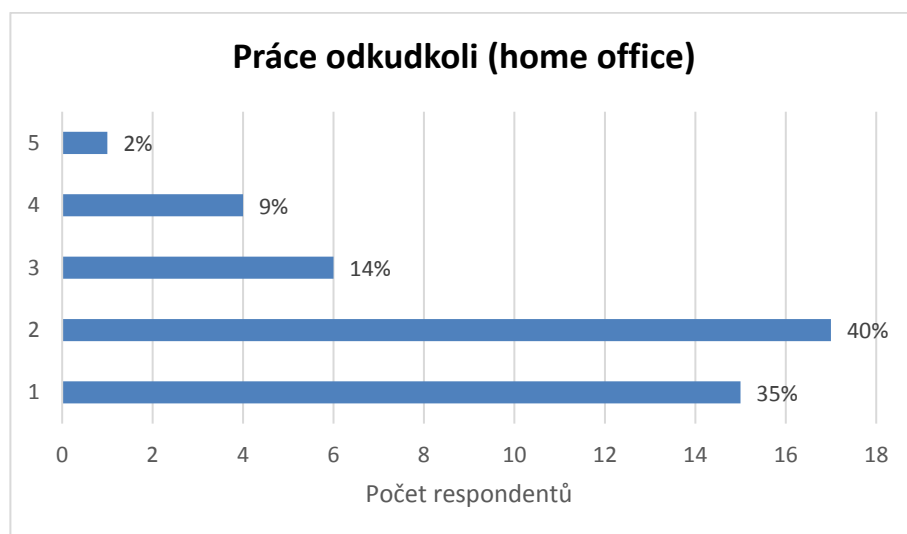
Dalším výrokem bylo, zda respondenti souhlasí s tím, že každý zaměstnanec má v podniku konkrétní roli a přínos.



Obr. 24: role a konkrétní přínos zaměstnance

Zdroj: Vlastní vypracování

52 % respondentů souhlasí s tím, že každý zaměstnanec má svoji roli a konkrétní přínos. 30 % respondentů nemá vyhraněný názor a 19 % respondentů s daným tvrzením nesouhlasí. Procentuální zastoupení lze vidět na obr. č. 24.

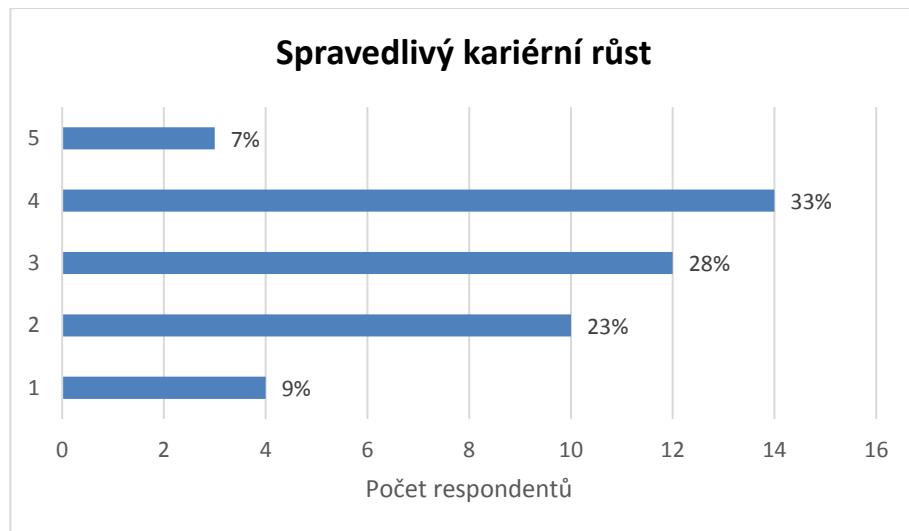


Obr. 25: práce odkudkoli (home office)

Zdroj: Vlastní vypracování

Výrok, který se týká práce odkudkoli nebyl hodnocen příliš pozitivně. Pouhých 11 % respondentů uvedlo, že mají možnost pracovat odkudkoli. Podle slov generálního ředitele podniku, se home office týká především vrcholného managementu. Převážná část technicko-hospodářských pracovníků má však pružnou pracovní dobu, což může být hodnoceno jako velká výhoda. 14 % respondentů nemá vyhraněný názor na práci odkudkoli a převážná většina, tedy 75 % uvedla, že práce odkudkoli jim není umožněna.

Následující výrok ze souboru jevů a procesů které v podniku probíhají se týkal kariérního růstu.

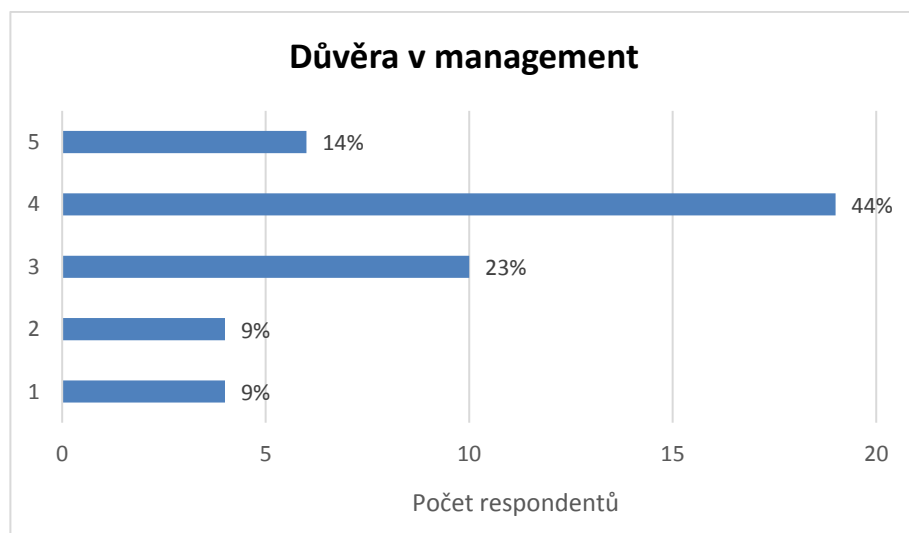


Obr. 26: spravedlivý kariérní růst

Zdroj: Vlastní vypracování

40 % respondentů uvedlo, že souhlasí s tím, že v podniku probíhá spravedlivý kariérní růst. 28 % respondentů nemá vyhraněný názor a 32 % zaměstnanců se domnívá, že spravedlivý kariérní růst v podniku neprobíhá. Většinovým názorem tedy je, že v podniku probíhá spravedlivý kariérní růst. Jednotlivá procentuální zastoupení lze vidět v obr. č. 26.

Následující výrok zkoumal, zda mají zaměstnanci důvěru v management.



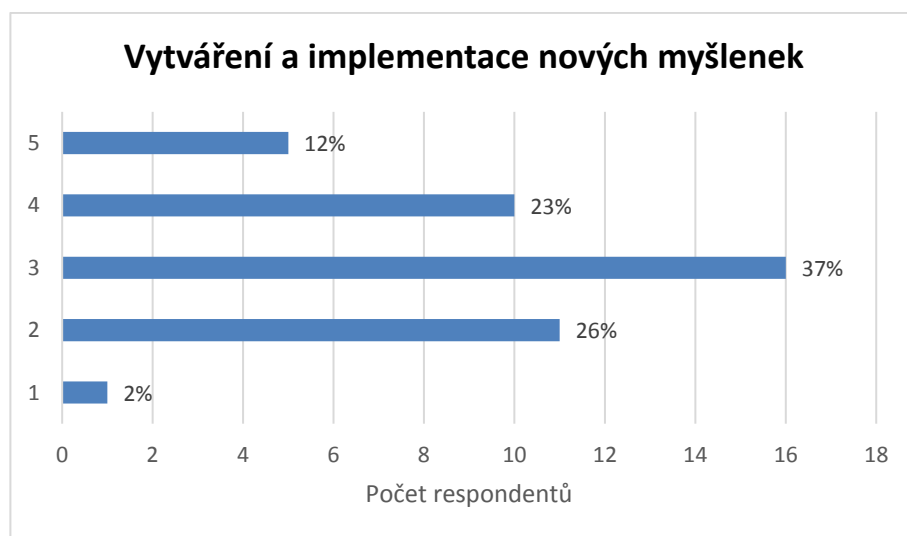
Obr. 27: důvěra v management

Zdroj: Vlastní vypracování

Většina respondentů, tedy 58 % má důvěru v management. 23 % nemá vyhraněný názor a pouhých 18 % z dotázaných důvěru v management nemá. Procentuální zastoupení lze vidět na obr. č. 27.

Pokud dojde k propojení odpovědí z oblasti síly podnikové kultury a otázky, zdali mají zaměstnanci důvěru v management, lze dojít k závěru že největší procento respondentů nemá vyhraněný názor na tyto dva výroky současně.

Poslední otázka, která se týkala jevů a procesů probíhajících v podniku, uzavírá okruh otázek podnikové kultury a motivace.



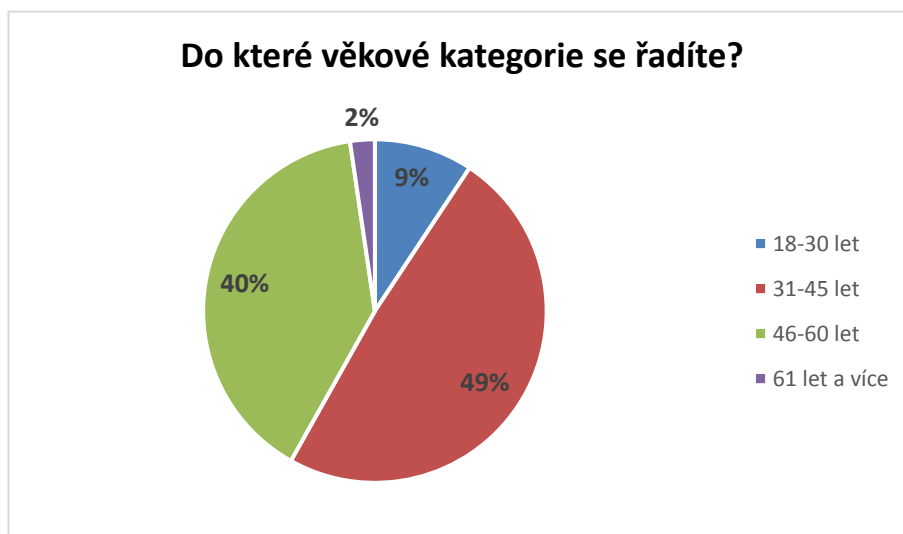
Obr. 28: vytváření a implementace nových myšlenek

Zdroj: Vlastní vypracování

35 % respondentů se domnívá, že v podniku probíhá implementace a vytváření nových myšlenek. 37 % respondentů nemá vyhraněný názor a 28 % uvedlo, že v podniku vytváření ani implementace nových myšlenek neprobíhá. Procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí lze vidět na obr. č. 28.

Následující oddíl otázek obsahoval 4 otázky, které se týkaly identifikačních údajů respondentů.

Věková kategorie

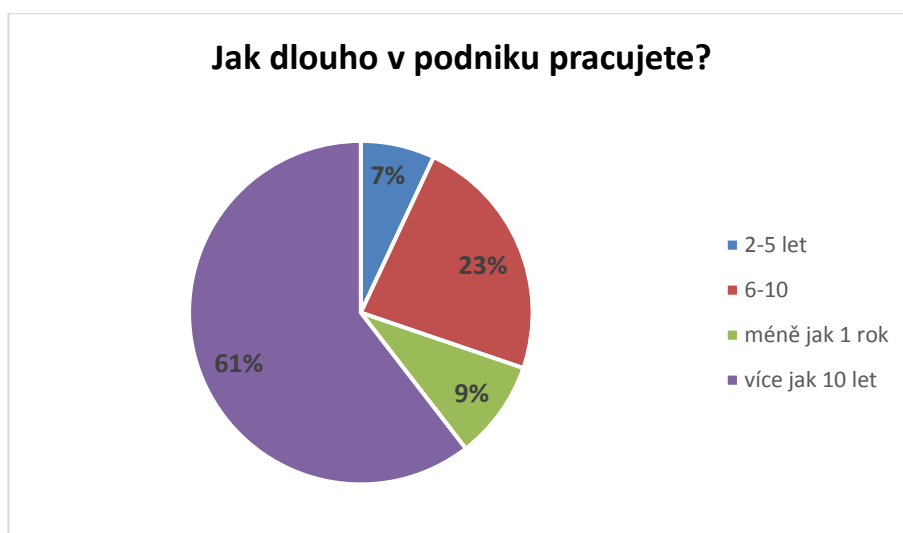


Obr. 29: věková kategorie

Zdroj: Vlastní vypracování

První otázka tohoto oddílu se týkala věku respondentů. Největší zastoupení (49 %) měli v tomto dotazníku respondenti, kteří patří do věkové kategorie 31-45 let. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií jsou lidé ve věku 46-60 let, kteří tvoří 40 % respondentů. Pouze jeden respondent je starší 61 let. Zbýlých 9 % respondentů tvoří lidé ve věku 18-30 let. Procentuální zastoupení věkových kategorií znázorňuje obr. č. 29.

Délka pracovního poměru



Obr. 30: délka pracovního poměru v podniku

Zdroj: Vlastní vypracování

Tato otázka se týkala doby, po kterou v podniku respondenti pracují. Nejvíce respondentů (61 %) v podniku pracuje více jak 10 let, což je pro podnik určitě dobré, protože to ukazuje na nízkou fluktuaci a kolektiv pracovníků je z většiny stálý. Druhou nejčastější odpovědí bylo 6 až 10 let, což představuje 23 % respondentů. Pouhých 9 % respondentů, což představuje 4 pracovníky, pracuje v podniku méně jak 1 rok.

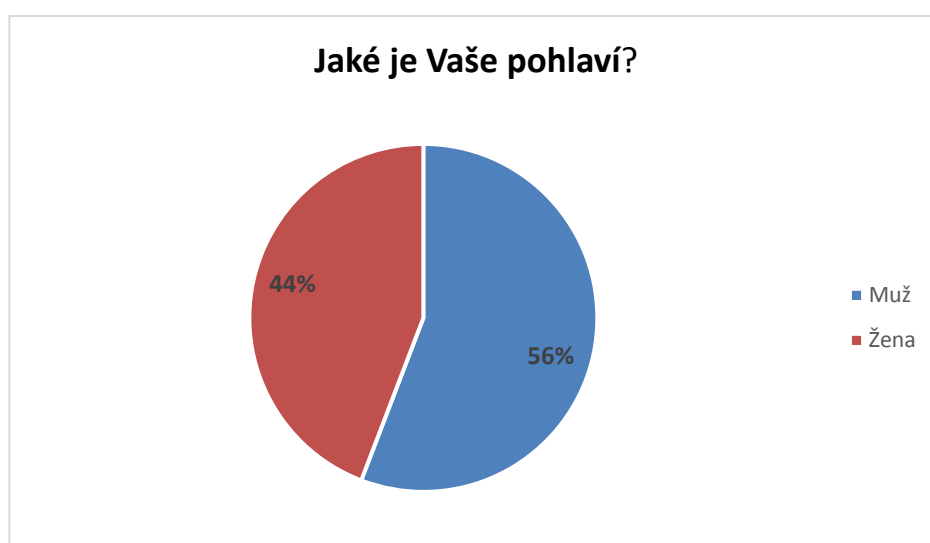
Z oblasti poznání podnikové kultury tohoto dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců se cítí být součástí podniku a zároveň většina zaměstnanců pracuje v podniku déle než 10 let. 28 % respondentů uvedlo, že v podniku pracují více jak 10 let a zároveň naprosto souhlasí s tvrzením, že se cítí být součástí podniku. Z propojení oblastí, které lze vidět na Tab. č. 2 lze konstatovat, že délka pracovního poměru má vliv na to, zda se zaměstnanci cítí být součástí podniku.

Cítím se být součástí podniku / délka pracovního poměru	méně jak 1 rok	2-5 let	6-10 let	více jak 10 let	Celkem
Rozhodně nesouhlasím	1		1	1	
Spíše nesouhlasím		2		1	
Nemám vyhraněný názor			1	4	
Spíše souhlasím	1	1	3	8	
Rozhodně souhlasím	2		5	12	
Celkový součet					43

Tab. 2: porovnání délky pracovního poměru a pocitu být součástí podniku

Zdroj: Vlastní vypracování

Pohlaví



Obr. 31: pohlaví

Zdroj: Vlastní vypracování

Předposlední identifikační otázka v dotazníkovém šetření se týkala pohlaví respondentů. 56 % dotázaných tvořili muži a 44 % ženy.

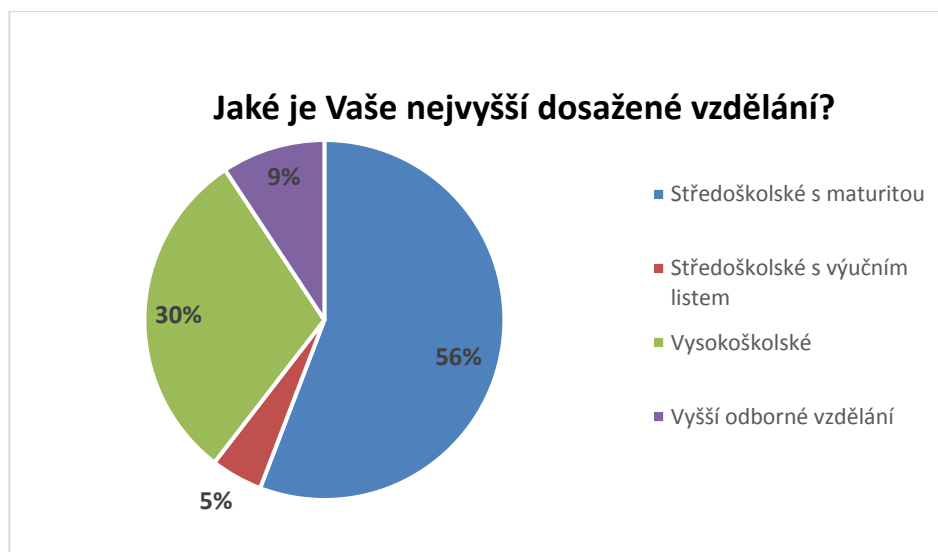
V dnešním světě je stále aktuální otázkou spravedlivé odměňování žen. Pokud tedy dojde k propojení tvrzení z oblasti poznání podnikové kultury a pohlavní, lze dojít k závěru, že více žen, než mužů se domnívá, že v podniku neprobíhá spravedlivý kariérní růst. Jednotlivé četnosti lze vidět v Tab. č. 3.

Spravedlivý kariérní růst / pohlaví	Muž	Žena	Celkem
Rozhodně souhlasím	1	2	
Souhlasím	9	5	
Nemám vyhraněný názor	9	3	
Spíše nesouhlasím	4	6	
Rozhodně nesouhlasím	1	3	
Celkem	24	19	43

Tab. 3: porovnání spravedlivého kariérního růstu a pohlaví

Zdroj: Vlastní vypracování

Nejvyšší dosažené vzdělání



Obr. 32: dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní vypracování

Poslední otázka dotazníku se týkala nejvyšší dosaženého vzdělání respondentů. Nejčastější odpovědí (56 %) bylo vzdělání středoškolské s maturitou a druhou nejčastější odpovědí bylo vzdělání vysokoškolské, které má 30 % respondentů. Středoškolské vzdělání s výučním listem je nejvyšší dosažené vzdělání pro 2 respondenty a 4 respondenti mají vyšší odborné vzdělání. Procentuální zastoupení lze vidět na obr. č. 32.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

V úvodu této kapitoly je nutno podotknout, že návratnost dotazníkového šetření činila 86 % a poskytuje tedy zajímavé a hodnotné výsledky, zejména pro podnik KOLEKTOR Tesla Jihlava.

4.1 Shrnutí zjištěných výsledků

Dotazníkové šetření zahrnovalo 11 oblastí. 7 oblastí se přímo týkalo podnikové kultury a motivace, zbylé 4 oblasti se týkali identifikačních údajů respondentů, které později posloužili k zajímavým zjištěním.

V Tab. č. 4 jsou uvedeny silné a slabé stránky podnikové kultury a motivace, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením.

Silné stránky podnikové kultury a motivace	Slabé stránky podnikové kultury a motivace
Ztotožnění s vizí a hodnotami podniku	Porady a komunikace
Zaměstnanci se cítí být součástí podniku a mají důvěru v management	Vytváření a implementace nových myšlenek
Spravedlivé odměňování a kariérní růst	Práce odkudkoli (home office)
Přátelská atmosféra a týmová práce	Autokratický styl vedení
Dostatečný prostor pro vykonávání práce samostatně	
Zaměstnanci dostávají aktuální informace a podklady	
Informace jsou vysvětlovány dostatečně a srozumitelně a každý zaměstnanec má svoji roli a konkrétní přínos	
Zaměstnanci mají prostor k vyjádření svých dotazů a připomínek	

Tab. 4: silné a slabé stránky podnikové kultury a motivace

Zdroj: Vlastní vypracování

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je ztotožněna s vizí a hodnotami podniku a také se cítí být jeho součástí. Zaměstnanci také uvedli, že mají důvěru

v management a v podniku probíhá spravedlivé odměňování a kariérní růst. Mezi silné stránky podnikové kultury také patří přátelská atmosféra a týmová práce mezi zaměstnanci. To je podle autora velice přínosné, neboť lidé pracující v přátelském kolektivu podávají lepší pracovní výkony. Zaměstnanci se také domnívají, že mají dostatečný prostor pro vykonávání práce samostatně a dostávají aktuální informace a podklady, které potřebují ke své práci. Každý zaměstnanec má také svůj konkrétní přínos a dostatečný prostor pro vyjádření svých dotazů a připomínek.

Naopak jako slabou stránku lze na základě realizovaného dotazníkového šetření označit porady, které jsou ale v podniku běžné. Zaměstnanci se domnívají, že porady nejsou příliš efektivní a také nesouhlasí s tím, že by v podniku probíhala dobrá komunikace. Dále zaměstnanci uvedli, že v podniku příliš neprobíhá vytváření a implementace nových myšlenek. Práce odkudkoli (home office) není příliš častá a pokud ano, je to výsadou top managementu. Dotazníkovým šetřením bylo také zjištěno, že je v podniku aplikován autokratický styl vedení. Tento styl vedení je zařazen mezi slabé stránky podnikové kultury, neboť nepodporuje inovace a tvořivost.

V teoretické části této práce a zejména v kapitole 2.4 byl zkoumán vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců. Jak je tedy zmíněno výše, silná podniková kultura znamená nižší fluktuaci. S tímto tvrzením lze souhlasit, protože dotazníkové šetření dokázalo, že většina zaměstnanců pracuje v podniku více než 10 let a jedná se tedy o poměrně stálý kolektiv.

Zaměstnanci se také ztotožňují s hodnotami a vizí podniku a cítí se sami být součástí podniku. To vše jsou znaky silné podnikové kultury. Dále bylo v teoretické části popsáno, že silná podniková kultura je výrazným zdrojem soudržnosti podniku a také nezanedbatelným zdrojem motivace zaměstnanců.

Lze se rovněž ztotožnit s tvrzením Srpové a Řehoře (2010, s. 153) kteří uvádí, že podniková kultura hraje důležitou roli v motivaci zaměstnanců. Dále uvádí, že je pro zaměstnance velmi důležité, aby měli prostor pro samostatnou práci. Většina respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že má prostor pro samostatnou práci.

Dalším faktem uvedeným v teoretické části bylo, že klíčem k úspěchu je sdílení vize se zaměstnanci, přičemž každý zaměstnanec má mít svou vlastní roli a konkrétní přínos (Makovský, 2019). Tento výrok byl respondenty potvrzen, neboť uvedli, že každý zaměstnanec má svoji roli a konkrétní přínos.

Další studie uvedená v teoretické části zkoumala vztah mezi stylem vedení v podniku a podnikovou kulturou a vlivem manažerů. Většina respondentů uvedla, že má důvěru v management, což je pro podnik rozhodně cenná informace.

Jelikož zaměstnanci uvedli, že je jejich odměňování spravedlivé, lze na základě již dříve zjištěných skutečností konstatovat, že to pozitivně ovlivňuje jejich loajalitu a soudržnost s podnikem. Spravedlivé odměňování je pro zaměstnance rovněž motivační. Naopak bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že pro zaměstnance nejsou příliš atraktivní zaměstnanecké benefity.

Jak již bylo uvedeno výše, silná podniková kultura je nezanedbatelným zdrojem motivace zaměstnanců. Bylo také prokázáno, že je v podniku silná podniková kultura, lze tedy konstatovat, že zde existuje vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců. Silná podniková kultura má také své nevýhody a těmi jsou například tendence k uzavřenosti a menší flexibilita. Tyto faktory je nutné brát v potaz v případě, že podnik chce být inovativní.

4.2 Návrhy a doporučení

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že je třeba zlepšit a posílit následující čtyři oblasti. Zlepšení těchto oblastí by mělo přispět k vyšší výkonnosti podniku.

1. Vytváření a implementace nových myšlenek

Jelikož je v podniku KOLEKTOR Tesla Jihlava zaveden management změny (zejména metoda kaizen a lean) funguje zde odměňování za nové nápady, které pomohou ušetřit podniku náklady a také další odměny, například za doporučení nového zaměstnance. Tyto faktory mohou být pro zaměstnance velmi motivační a nezbyvá, než je udržet.

Nicméně z dotazníkového šetření lze vyzorovat, že zaměstnanci na výrok zabývající se vytvářením a implementací nových myšlenek reagovali neutrálně. Určitě stojí za zvážení, zdali jsou nové myšlenky a zejména zlepšovací návrhy od operátorů výroby, kterých v podniku pracuje nejvíce, dostatečně finančně ohodnoceny, aby bylo pro zaměstnance motivující vytvářet nové myšlenky a nápady.

Dotazníkovým šetřením bylo také zjištěno, že je v podniku aplikován autokratický styl řízení, který nepodporuje inovace a tvořivost. Top managementu podniku lze tedy doporučit zvážit změnu stylu řízení na participativní, který by více podporoval kreativní a inovativní myšlení.

2. Komunikace

Z dotazníkového šetření vyplývá, že mají zaměstnanci neutrální názor na komunikaci, která v podniku probíhá. Proto je třeba s daným zjištěním pracovat. Komunikace v podniku probíhá především pomocí e-mailu, telefonu a často také pomocí videokonferencí pro úsporu nákladů a času, díky tomu, že sídlo majitelů podniku je ve Slovinsku. Proto autor práce navrhuje pokusit se o častější návštěvy, jak do Slovinska, tak majitelů podniku do České republiky. Pro zaměstnance by to znamenalo mnohem snazší komunikaci a možnost řešit některé problémy face-to-face. Jazyková bariéra by v tomto případě nevznikla, jelikož THP pracovníci v tomto podniku ovládají anglický či německý jazyk na komunikační úrovni.

Dále by bylo třeba zlepšit komunikaci mezi jednotlivými odděleními, neboť podnik je velký a zaměstnanci se mezi sebou dostatečně neznají. Řešením by mohli být častější akce pořádané podnikem pro zaměstnance se zaměřením na činnosti, které zaměstnance opravdu zajímají a jsou jim blízké. Konkrétně lze navrhnout různé formy teambuildingu.

3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci uvedli, že pro ně zaměstnanecké výhody nejsou příliš velkou motivací, proto by bylo dobré zvýšit povědomí o těchto výhodách a uvést, jak vysokou částku činí příspěvek na dovolenou či za významné životní výročí. Pokud by dané částky byly dostatečně vysoké, mohlo by to pro zaměstnance znamenat vyšší motivaci. Přesto, že jsou v podniku čerpány vesměs všechny benefity, autor práce si není jist, zdali jsou opravdu všichni zaměstnanci s benefity, které jim podnik nabízí, seznámeni a jsou schopni je efektivně využívat.

Dalším zaměstnaneckým benefitem, který autor práce navrhuje zařadit jsou sick days. Jedná se o benefit, který umožňuje několik dní (většinou 3-5 dní za rok), zůstat doma v případě, že se zaměstnanec necítí dobře.

Další možností, jak zefektivnit podnikové benefity je zavést cafeteria systém. Každý zaměstnanec by tak mohl účinně čerpat přesně ty benefity, které jsou v souladu s jeho preferencemi.

4. Práce odkudkoli (home office)

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že zaměstnancům není příliš umožněna práce odkudkoli. Proto by bylo vhodné, samozřejmě s návazností na pracovní pozici, umožnit zaměstnancům v některé dny home office. Je ovšem otázkou, zda by všichni THP pracovníci zvládli dobrý time management a nevznikl by problém s pozdním odevzdáváním zadané práce

a úkolů. Zatím je většině THP zaměstnanců umožněna pružná pracovní doba s vyrovnáním odpracovaného časového fondu každý pracovní týden.

ZÁVĚR

Hlavním důvodem, proč by se podniky měly v dnešní době zabývat podnikovou kulturou a jejím vlivem na motivaci je, že silná a zdravá podniková kultura je nezanedbatelným zdrojem motivace zaměstnanců. Aby byl podnik dostatečně konkurenceschopný a dokázal vyvíjet nové technologické postupy a produkty, je třeba mít motivované zaměstnance.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců. Pro naplnění výše uvedeného cíle bylo nejdříve provedeno teoretické vymezení základních pojmů a vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců, zejména pomocí odborné literatury a zahraničních odborných článků a studií.

Analytická část této práce se zabývala představením společnosti KOLEKTOR Tesla Jihlava s.r.o. V tomto podniku bylo také realizováno dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Otázky v dotazníkovém šetření se opíraly o teoretický základ shrnutí v kapitole 2.4.

Dotazníkové šetření prokázalo, že zaměstnanci znají podnikové hodnoty a vize a ztotožňují se s nimi. Většina zaměstnanců se také cítí být součástí podniku, má důvěru v management a cítí se být spravedlivě odměňována. Tato zjištění mohou být pro podnik přínosná.

Naopak zaměstnanci uvedli, že v podniku příliš neprobíhá vytváření a implementace nových myšlenek a práce odkudkoli (home office). V závislosti na zjištěných nedostatcích byla navržena doporučení, kterými by se podnik mohl do budoucna zabývat.

Na základě provedeného dotazníkového šetření doplněného o řízený rozhovor, lze zjistit, že je v podniku aplikován autokratický styl vedení, který nepřispívá ke kreativě a tvořivosti. Na základě tohoto zjištění autor práce navrhuje změnu stylu vedení na participativní. Další návrhy, kterými by se mohl podnik řídit je zlepšení komunikace, efektivnější čerpání zaměstnaneckých benefitů a možnost práce odkudkoli.

Na základě tohoto shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Přínos této bakalářské práce tkví především ve stanovení charakteristik tvořící obsah podnikové kultury, která přispívá k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Silná podniková kultura a motivovaní zaměstnanci jsou nezbytným předpokladem pro úspěšný podnik.

POUŽITÁ LITERATURA

AINA, Sola, Femi ADEYEYE a Kolapo IGE, 2012. Organisational Culture and Employees Commitment in Public Tertiary Institutions in Lagos State, Nigeria. *European Journal of Globalization and development Research* 3(1) [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/4843/1/Adeyeye%202.pdf>

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

BIN SHMAILAN, Abdulwahab S., 2015. The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics V* [online]. str. 1-8 [cit. 2019-04-08]. ISSN 2350-157X. Dostupné z: <https://journalissues.org/wp-content/uploads/2016/01/Abdulwahab.pdf>

OOI, K.B. a Vasanth ARUMUGAM, 2006. The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Acad. Journal*. [online]., str. 99 - 115 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/292101765_The_influence_of_corporate_culture_on_organizational_commitment_Case_study_of_semiconductor_organizations_in_Malaysia

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DYTRT, Zdeněk, 2008. *Podniková kultura: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-135-1.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

iPodnikatel.cz, 2011. Firemní kultura. In: *iPodnikatel.cz* [online]. © 2011–2014 iPodnikatel.cz [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-722-6386-2.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

GALERTO VÁ, Renata, 2017. Zaměstnanecké benefity v České republice. In: *Monster* [online]. © 2019 - Monster Worldwide [cit. 2018-12-13]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-atipy/clanek/zamestnanecke-benefity-cr>

HARTMANN, Andreas, 2006. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation* [online]. 2006, vol. 6, issue 3, str. 159–172 [cit. 2019-02-03]. ISSN 1471-4175. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14714170610710712>

KOTTER, John P. a James L. HESKETT, c1992. *Corporate culture and performance*. New York: Maxwell Macmillan International. ISBN 00-291-8467-3.

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

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

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

MAKOVSKÝ, Pavel, 2019. Jak firemní kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců? In: *ManagementNews* [online]. © 2019 IVITERA a.s. [cit. 2019-04-08]. ISSN 2464-5192. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/jak-firemni-kultura-ovlivnuje-motivaci-zamestnancu-id-3286302>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Kolektor Tesla Jihlava, 2018. Naše vize. *Kolektor Tesla Jihlava* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.teslaji.cz/10-nase-vize.html>

NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.

NONGO, Ezekiel Saasongu a Darius Ngutor IKYANYON, 2012. The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22) [online]. [cit. 2019-04-08]. ISSN 1833-3850.

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ, 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-33-5.

PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ, 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. ISBN 80-718-4164-1.

PFEIFER, Luděk, 1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9018-X.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

Podnikové materiály

Mediaguru, 2018. PR summit: Firemní kultura je rozhodující pro získávání lidí. In: *Mediaguru* [online]. © 2019 PHD, a.s. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/09/pr-summit-firemni-kultura-je-rozhodujici-pro-ziskavani-lidi/>

RAMDHANI, Abdullah, Hilda AINISYIFA a Muhammad Ali RAMDHANI, 2017. Model Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. *International Business Management* 11(3) [online]. © Medwell Journals, 2017 [cit. 2019-04-08]. ISSN 1993-5250. Dostupné z: <http://digilib.uinsgd.ac.id/5115/1/826-830%20Corporate%20Culture%20Influenced%20on%20Employees%20Commitment%20to%20Organization.pdf>

ROLNÝ, Ivo, 2014. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.

SOKRO, Evans, 2012. ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP THAT EXISTS BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MOTIVATION AND PERFORMANCE. *Problems of*

MANAGEMENT in the 21st century [online]. [cit. 2019-04-08]. ISSN 2029-6932. Dostupné z: http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Sokro_Vol.3.pdf

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SABIR, M. Suleman, Adil SOHAIL a Muhammad ASIF KHAN, 2011. Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies* [online]. [cit. 2019-04-08]. ISSN 2220-6140 Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/280562877_Impact_of_leadership_style_on_Organization_commitment

ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT, 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1689-0.

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

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

VLÁČIL, Jan, 1997. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-859-6342-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

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

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazníkové šetření

Příloha B Zaměstnanecké benefity

Příloha A – Dotazníkové šetření

Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců

Vážení respondenti,

Jsem studentkou třetího ročníku fakulty Ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. V rámci své bakalářské práce, která je zaměřena na vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců, si Vás dovoluji oslovit a požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Podklady získané tímto dotazníkem využiji k analytické části své práce.

Dotazník je anonymní, obsahuje 11 otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 5 minut. Děkuji za ochotu.

Eliška Janouškovcová

*Povinné pole

Vliv podnikové kultury na motivaci

1. Ohodnoťte, nakolik souhlasíte s následujícími výroky *

Ohodnoťte prosím škálou 1–5, přičemž 5 znamená, že se plně ztotožňujete s daným tvrzením. V každém řádku prosím zaškrtněte pouze jednu možnost! (např. pokud s daným tvrzením příliš nesouhlasíte zaškrtněte pouze možnost 2) Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1	2	3	4	5
S hodnotami a vizí podniku jsem seznámen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S podnikovými hodnotami a vizí se ztotožňuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cítím se být součástí podniku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje odměňování je spravedlivě založené na mé výkonnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám dostatečný prostor pro vykonávání práce samostatně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Jaká je v podniku podle Vás atmosféra? *

Označte jen jednu elipsu.

- Přátelská
- Nepřátelská
- Konkurenční
- Pasivní

3. Jaký styl vedení je v podniku aplikován? *

Označte jen jednu elipsu.

- Autokratický
- Demokratický
- Liberální
- Nevím

4. Ohodnoťte prosím výroky týkající se komunikace. *

Škála 1–5, přičemž 5 znamená, že s daným tvrzením naprosto souhlasíte. V každém řádku prosím zaškrtněte pouze jednu možnost! (např. pokud s daným tvrzením příliš nesouhlasíte zaškrtněte pouze možnost 2) Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1	2	3	4	5
V podniku funguje dobrá komunikace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V podniku často probíhají porady, které jsou efektivní.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostávám aktuální informace a podklady, které potřebuji ke své práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace jsou mi vysvětleny dostatečně a srozumitelně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám prostor k vyjádření svých dotazů a připomínek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Co Vás nejvíce vnitřně motivuje? *

Můžete zaškrtnout více odpovědí
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Kariérní růst
- Uznání okolí
- Pochvala
- Finanční ohodnocení
- Zaměstnanecké benefity
- _____ Jiné:

6. Domníváte se, že je v podniku silná podniková kultura? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ano

7. Jaké jevy či procesy v podniku probíhají? *

Ohodnoťte prosím škálou 1–5, přičemž 5 znamená, že s daným tvrzením rozhodně souhlasíte. V každém řádku prosím zaškrtnete pouze jednu možnost! (např. pokud s daným tvrzením příliš nesouhlasíte zaškrtněte pouze možnost 2) Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1	2	3	4	5
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Každý zaměstnanec má svojí roli a konkrétní přínos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práce odkudkoli (home office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spravedlivý kariérní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důvěra v management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vytváření a implementace nových myšlenek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Osobní informace

Níže prosím vyplňte pár stručných osobních otázek

8. Do které věkové kategorie se řadíte? *

Označte jen jednu elipsu.

- 18-30 let
- 31-45 let
- 46-60 let
- 61 let a více

9. Jak dlouho v podniku pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně jak 1 rok
- 2-5 let
- 6-10
- více jak 10 let

10. Jaké je vaše pohlaví? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Muž
- Žena

11. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské

Příloha B – zaměstnanecké benefity

Benefitní systém pro zaměstnance společnosti Kolektor Tesla Jihlava pro rok 2019

- Příspěvek na penzijní připojištění až do výše 500 Kč/měsíc
- 1 týden dovolené nad rámec zákona
- Bezúročná půjčka na vybavení či rekonstrukci domácnosti
- Pro vybrané profese příspěvek na masáže
- Finanční odměny za dárcovství krve a za plakety MUDr. Jánského
- Příspěvek na aktivity směřující k udržení a zlepšení fyzické kondice a zdravotního stavu zaměstnanců
- Příspěvek na rekreaci dětí zaměstnanců
- Věrnostní odměny za odpracované roky
- Odměny při životních výročích
- Výkonnostní odměny
- Finanční příspěvek na dovolenou
- Finanční příspěvek na Vánoce
- Přítomnostní příplatek
- Příspěvek na závodní stravování
- Moderní jídelna a bufet v sídle společnosti
- Pravidelná školení a kurzy
- Občerstvovací barely s pitnou vodou na pracovišti
- Káva, čaj, čokoláda za zvýhodněnou cenu přímo na pracovišti
- 10 % sleva na nákupu u stavebniny Zelený
- Zdarma vstup pro všechny zaměstnance do fitness centra Fit people