

Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců ve společnosti TON a.s.

Iveta Smělá

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Smělá**
Osobní číslo: **H15331**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců ve společnosti TON a.s.**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vysvětlení základní terminologie a teoretických východisek z oblasti řízení lidských zdrojů, pracovní motivace a firemní kultury.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovoru.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. ISBN: 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, s. 928. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BROOKS, Ian. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

ŠVARÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-262-0644-6.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

28. listopadu 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2018

Ve Zlíně dne 28. listopadu 2017


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 23.2.2021


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce zkoumá vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců. Teoretická část se zaměřuje na rozbor firemní kultury a dále se snaží prokázat její vliv na pracovní motivaci. Základní teoretické poznatky byly získány z odborné literatury. Empirická část předkládané práce je zaměřena na chápání firemní kultury zkoumané společnosti. Nedílnou součástí každé organizace jsou také její manažeři, kteří jsou nositelem firemní kultury a svým chováním působí na ostatní zaměstnance. Cílem práce bylo zjistit vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců ve společnosti TON a.s. Na základě výsledků šetření byly zodpovězeny výzkumné otázky s doporučením do praxe.

Klíčová slova:

Firemní kultura, motivace, pracovní motivace, demotivace, přenos hodnot manažerů, lidské zdroje, zaměstnanecké benefity, komunikace

ABSTRACT

This bachelor thesis examines the impact of corporate culture on the employees' motivation. The theoretical part focuses on the analysis of the corporate culture and also tries to demonstrate its influence on the motivation to work. The basic theoretical knowledge was gained from professional literature. The empirical part of the presented work is focused on the understanding of the company culture of the studied company. An integral part of every organization is also its managers who carry the corporate culture and affect other employees by their behavior.

The aim of the thesis was to find out on the influence of the corporate culture on the motivation of employees in company TON a.s. Based on the results of the survey, research questions have been answered followed by recommendations for practice.

Keywords:

Corporate culture, motivation, work motivation, demotivation, transver of values of managers, human resources, eployee benefits, communication

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Zuzaně Hrnčířikové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zadání této práce.

Dále bych poděkovala osloveným respondentům za jejich ochotu se zúčastnit výzkumného šetření. Poděkování patří také mé rodině, která mě po dobu mého studia podporovala a dávala sílu to nevzdávat.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FIREMNÍ KULTURA	12
1.1 VYMEZENÍ FIREMNÍ KULTURY	13
1.2 JEDNOTLIVEC A VZTAHY V ORGANIZACI.....	14
1.3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	15
1.3.1 Hodnoty.....	16
1.3.2 Postoje a normy.....	17
1.3.3 Artefakty	18
1.3.4 Základní předpoklady.....	19
2 MOTIVACE	21
2.1 DEFINICE MOTIVACE	21
2.2 MOTIV, STIMUL A POTŘEBY	22
2.2.1 Typy motivace.....	25
2.2.2 Frustrace.....	25
2.3 PROCES MOTIVACE	27
2.4 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	28
2.4.1 Maslowova teorie potřeb.....	29
2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie: motivační a hygienické faktory.....	31
2.4.3 McGregorova teorie X a teorie Y.....	32
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	35
3.1 DEFINICE A PODSTATA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	35
3.2 ÚLOHA A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	38
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY TON A.S.	40
4.1 TON A.S.....	40
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	41
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI TON A.S.....	42
II. PRAKTICKÁ ČÁST	43
5 METODOLOGIE VÝZKUMU	44
5.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	44
5.2 VÝZKUMNÝ DESIGN	44
5.3 CÍLE VÝZKUMU	45
5.4 HLAVNÍ A DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	45
5.5 TECHNIKA SBĚRU DAT A METODA ANALÝZY	46
5.5.1 Etika výzkumu	47
5.6 VÝZKUMNÝ VZOREK A JEHO VÝBĚR	48
5.7 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	49
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU	51
6.1 OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ.....	51
6.2 AXIÁLNÍ KÓDOVÁNÍ	64
6.2.1 Paradigmatický model.....	65

SHRNUTÍ VÝZKUMU	68
DOPORUČENÍ.....	71
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	78
SEZNAM TABULEK.....	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců ve společnosti TON a.s. v Bystřici pod Hostýnem. Dané téma je mi velice blízké, protože mne problematika pracovní motivace velice zajímá. Pracovní motivace v této společnosti je mi blízká i z toho důvodu, protože zde pracuji již desátým rokem, na pozici obchodního referenta a již delší dobu u některých pracovníků pozoruji pracovní demotivaci. A z těchto důvodů je i mým osobním cílem zjistit důvody této nespokojenosti.

Firemní kultura je mnohými firmami a společnostmi vnímána jako nejasný pojem, o kterém mají jen určitou představu. Často si ale nikdo nepřipouští, že by mohla mít i přímý vliv na chování zaměstnanců, především na jejich motivovanost a samotnou výkonnost. Bez motivovaných zaměstnanců nelze efektivně vykonávat práci a tím plnit stanovené cíle společnosti. Musíme mít také na mysli, že bez lidského kapitálu nelze pracovat. Je tedy důležité, aby nejenom personalisté, ale hlavně vedení společnosti, věnovali úsilí ke zjištění důvodů pracovní nespokojenosti a také efektivnější motivace.

Cílem předkládané bakalářské práce je prokázání vlivu firemní kultury na motivovanost zaměstnanců ve společnosti TON a.s. v Bystřici pod Hostýnem. Tato společnost patří k největším zaměstnavatelům v regionu. Firma TON a.s. je výrobní společností s dlouholetou tradicí, která se zabývá výrobou sedacího nábytku.

Cílem teoretické části bylo získat takové informace, které by nám pomohly v empirické části odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, která zní: „*Jaký má vliv firemní kultura společnosti TON a.s. na motivovanost zaměstnanců*“. Teoretická část této práce je rozdělena na čtyři kapitoly. Úvodní kapitolu tvoří firemní kultura. Druhá kapitola se zabývá ústředním tématem této práce, což je pracovní motivací a motivem. Na tuto kapitolu navazuje třetí část a to je řízení lidských zdrojů. Poslední část je věnována popisu zkoumané společnosti TON a.s.

Empirická část popisuje zvolený kvalitativní výzkum, její výzkumný design a popis struktury respondentů. Vzhledem k vybranému tématu jsem se rozhodla o zhotovení kvalitativního výzkumu. Výzkum byl realizován formou polostrukturovaných rozhovorů s vybranými respondenty. Na základě těchto rozhovorů byla provedena analýza materiálu s použitím paradigmatického modelu.

Na základě analýzy dat shrnu výsledky šetření, které zodpoví na hlavní a vedlejší výzkumné otázky. Ke konci navrhnou doporučením do praxe, jejichž cílem bude snížit stávající fluktuaci

zaměstnanců a zároveň přispěje ke zvýšení jejich pracovní motivace a spokojenosti, aby byl zaručen dlouhodobě stabilní a kvalitní výkon.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Ještě než začneme rozebírat jednotlivá témata k této části, je důležité uvést, že při studiu odborné literatury se můžeme setkat s různými pojmy. V literatuře se můžeme setkat se synonymy jako organizační kultura, podniková kultura, či firemní kultura. V bakalářské práci bude využit pojem firemní kultura, který je nejpoužívanějším a nejuniverzálnějším pojmenováním v rámci této problematiky. V této kapitole si definujeme pojem firemní kultura, dále se budeme zabývat oblastí sociálních vztahů v organizaci a jednotlivými prvky firemní kultury. Firemní kulturu nacházíme v každé organizaci, kde může nabírat buď, pozitivní nebo negativní podobu. Každá firemní kultura je originální a tím se odlišuje od své konkurence. Každý zaměstnanec je jejím nositelem, přičemž firemní kultura má výrazný vliv na motivaci a výkon zaměstnanců (Bláha, 2013, s. 227).

Předtím než se začneme podrobněji zabývat pojmem firemní kultura, je třeba si objasnit pojem kultura. Pojem „kultura“ můžeme definovat mnoha způsoby. Z etymologického hlediska pochází tento pojem z latinského slova „cultura“, což znamená péče, či „colere“, což znamenalo pěstovat, obydlovat, starat se, hlídat a chránit. Nový (1999, s. 9 – 10) polemizuje o tom, jak moderní společenské vědy vnímají kulturu následovně „*vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu*“. Antropologové chápou kulturu jako stereotypizovaný způsob života lidí, kteří jsou naučeni určitým vzorcům chování, které jsou přenášeny z generace na generaci pomocí jazyka a napodobování (Lukášová, Nový, 2004, s. 17). Bláha et. al. (2005, s. 230) přejímá definici kultury od českého antropologa Soukup takto: „*integrováný systém naučených vzorců chování, který sdílí členové určité skupiny, organizace, společenství*.“ Kultura je jak výsledkem, tak i nástrojem adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých jedinci žijí. Je to stále se měnící systém pravidel, který je vytvořený lidmi za účelem jejich přežití, který zahrnuje postoje, hodnoty, názory a normy chování, které jsou sdílené jak skupinou, tak i jednotlivci (Lukášová, 2010, s. 12.). Bláha et. al. (2005, s. 232) o kultuře dále říkají, že: „*Kulturu lze považovat za komplexní charakteristiku každého sociálního celku*.“

Lukášová (2010, s. 12) kulturu vnímá jako „*široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván*.“ Kultura je dynamická a stále se vyvíjí. (Brooks, 2003, s. 218). Brooks dále definuje kulturu jako: „*Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury*

se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interakci věcí okolo sebe“ (2003, s. 216). Sám Armstrong uvádí, že: „Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou naplněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“ (Armstrong, 2007, s. 258).

1.1 Vymezení firemní kultury

První zmínky o firemní kultuře se začal objevovat rámci managementu již v 60 letech 20. století. Tento pojem začal být však populární až na přelomu 70. a 80 let 20. století a to díky ekonomickému růstu Japonska, označovaný jako „japonský ekonomický zázrak“. Který vytvořil pochybnosti o efektivnosti západních manažerských technik a vzbudil tím zájem o filozofii a způsob řízení japonských firem (Lukášová, 2010, s. 15). Firemní kultura je velice složitý a těžce uchopitelný pojem. V literatuře najdeme celou řadu definic firemní kultury, kde doposud nedošlo ke sjednocení v jednotnou definici tohoto klíčového pojmu. A proto uvedeme výčet definic firemní kultury od různých autorů, kteří ve svých publikacích prezentovali své názory, či chápání firemní kultury.

Tureckiová (2004, s. 131) označuje firemní kulturu jako svorník, který spojuje „vztahové a informační, ale také mocenské (vlivové) vazby mezi lidmi ve firmě a v tomto smyslu také nástrojem řízení a rozvoje ostatních firemních subsystémů“ Jedna z definic, s níž přišel „průkopník“ firemní kultury Schein (1969, s. 38), zní: „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ Bělohávek (2003, s. 44) vysvětluje firemní kulturu: „jak se věci v organizaci dělají. Zahrnuje zvyklosti, postupy, způsob komunikace a řeč, názory na to, co je dobré a co špatné, rituály, vzhled pracovišť i výrobků, image na veřejnosti, logo, historiky, způsob oblékání.“

Podobný přístup zastává také Armstrong (2007, s. 257), který uvádí, že: „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování*“ Oproti tomu Urban (2014, s. 11) rozlišuje: „*dvě základní pojetí firemní kultury, a to pojetí užší, které tuto kulturu chápe především jako soubor vnějších projevů firmy, a pojetí širší, jehož rámci je kultura pojímána jako charakteristický způsob pracovního a dalšího jednání osob, které v organizaci působí.*“ Bláha et. al. (2005, s. 66) uvádí, že: „*Pojem firemní kultura znamená všudypřítomný extenzivně působící komplex různorodých a mnohotvárných vnitrofiremních faktorů a podmínek, které podstatným způsobem ovlivňují efektivnost provozu i rozvoje firmy.*“

Z výše uvedených vyjádření zmíněných autorů je zjevné, že existuje velké množství přístupů k této problematice. Z definic je patrné, že různí autoři chápou firemní, neboli i organizační kulturu, jako způsob, buď jak lidé v organizaci jednají nebo jak lidé myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího. Pro zobecnění současného pojetí můžeme konstatovat, že firemní kulturu můžeme chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování. Jsou sdílené v rámci organizace. Projevuje se v myšlení, cítění a chování členů organizace.

1.2 Jednotlivec a vztahy v organizaci

Důležitým představitelem v každé situaci je člověk neboli osobnost. Brooks (2003, s. 13) definuje osobnost jako: „*specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace.*“ Musíme brát zřetel na to, že každý jedinec je originál, neopakovatelná osobnost. Každý z nás je aktér sociálního jednání. V zaměstnání se vytváří koalice, formální a neformální vztahy. To, jak pracovníci mezi sebou komunikují, přímo ovlivňuje i kvalitu odvedené práce (Bednář, 2013, s. 17). Organizace se skládá z jednotlivců a právě chování a interakce jednotlivců ovlivňuje všechny ostatní oblasti organizačního chování, ať už skupinové chování, vedení nebo firemní kulturu. Pochopit chování jednotlivce je proto nezbytným nástrojem pro pochopení způsobů, jak se lidé chovají a jaké jsou mezi nimi interakce, a možná také k pochopení našeho vlastního chování v organizačním kontextu (Brooks, 2003, s. 12).

Jednotlivé osobnosti, které působí v organizaci, jsou určitým způsobem zorganizovány tak, aby dosáhly určitých cílů. A proto jsou tito jednotlivci základním stavebním kamenem pro fungování organizace. Porozumění individuálního chování je základním předpokladem pro zkoumání, jak jednotlivci spolupracují a jak se chová organizace samotná. Jedinci v organizaci se liší, což je způsobeno rozdílností povah. To má za následek, že lidé v organizaci shromažďují do určitých skupin, které mají rozdílné názory, hodnoty (Brooks, 2003, s 216 – 217).

Kultura organizace je novým zaměstnancům předávána v adaptačním procesu a tito zaměstnanci se stávají subjektem socializačního procesu, během něhož se seznamují. Dozvídají se jaké názory, hodnoty, normy a vzorce chování jsou v organizaci uznávané a očekávané, akceptované nebo nepřijatelné (Lukášová, Nový a kolektiv, 2004, s. 37 – 38). Kultura v každé organizaci nám odhaluje významné oblasti interakce mezi jednotlivými zaměstnanci a vedením organizace. Musíme si uvědomit, že kulturu v každé organizaci do velké míry určuje a ovlivňuje manažer. Vztah mezi firemní kulturou a jedincem lze chápat i tak, že konkrétní firemní kultura vytváří sociální identitu organizace, která odpovídá na základní otázky, které určují společenskou a profesní identitu pracovníků organizace a díky tomu jim ulehčuje se identifikovat se svou organizací. Jde o tyto otázky: „*Jak u nás věci děláme?*“, „*Co u nás je (a co není přijatelné)?*“ a „*Kdo jsme?*“ (popřípadě „*Kým bychom chtěli být?*“). (Urban, 2014, s. 14).

1.3 Prvky firemní kultury

Neméně důležitou součástí firemní kultury jsou její prvky, které jsou právem označovány jako základní skladební komponenty kulturního systému. Jelikož jednotlivé prvky nejsou různými autory vymezeny nebo kategorizovány jednotlivě, budeme se v práci držet vymezení na prvky, podle autorů Lukášová (2010), Nový (2004), kteří uvádějí mezi prvky firemní kultury – **hodnoty, postoje, normy, artefakty a základní předpoklady**.

Dalším rozdělení firemní kultury je podle struktur, které je v současné době nejznámější, je tzv. „Scheinův model“, který vytvořil Schein. Autor rozděluje firemní kulturu do třech rovin podle toho, jak se jednotlivé prvky firemní kultury projevují pro vnější okolí a nakolik jsou pozorovatelné pro vnější svět. Toto rozdělení se člení – **artefakty, zastávání hodnoty, pravidla a normy chování, základní předpoklady** (Lukášová, Nový, 2004, s. 26).

Prvky organizační kultury tvoří základní strukturální a funkční elementy firemní kultury, a proto je nutné se na ně dívat jako uspořádání do několika rovin, které mezi sebou vzájemně souvisí (Lukášová, 2010, s. 32).

1.3.1 Hodnoty

„Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jedinec či skupina přikládá význam, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 23). Hodnoty mají vliv na hodnocení ve smyslu „dobry“ nebo „špatný“ a vystihují obecné preference, které ovlivňují rozhodování jak jednotlivce, tak i organizace. Na rozdíl od individuálního hodnotového systému jedince jsou organizační hodnoty projevem toho, čemu je dáván význam v organizaci jako celku. Organizační hodnotou může být – být nejlepší, porazit konkurenci, chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí, dbát na detaily a dokonalost, učit se nové věci, vyvíjet nové produkty (Lukášová, Nový, 2004, s. 23) Urban (2014, s. 15) uvádí: *„že lze jako firemní hodnoty označit to, co je pro organizaci důležité nebo o co usiluje“*. A proto by měly vycházet z firemní strategie. Jako příklad můžeme uvést zvyšování kvalifikace zaměstnanců, udržování nejnižších cen výrobků, je kladen důraz na úroveň kvality služeb, rychlé řešení požadavků zákazníka, průběžné zlepšování pracovních postupů, týmová spolupráce, udržení srovnatelné výši mezd a benefitů s ostatním trhem.

Hodnoty se váží k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci. Tato „soustava hodnot“ organizace může být uznávána nejen vedením, nýbrž také ji mohou sdílet ostatní členové v organizaci. Čím víc jsou tyto hodnoty pevněji zakořeněny a silnější, tím mají větší vliv na chování. Vnímání hodnot je posilováno chováním managementu. Pokud jsou tyto hodnoty neodráženy v chování manažerů, mohou mít dokonce nulový efekt. (Armstrong, 2007, s. 259 – 260).

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

Jelikož je tato práce zaměřena na to, jak firemní kultura ovlivňuje výkon a motivaci k práci, je v uvedeném seznamu nejtypičtějších hodnot uveden právě výkon. Správně motivovaní zaměstnanci jsou podmínkou k naplnění uvedených hodnot, jako např. výkon, kvalita, týmová práce atd. Čím více se zaměstnanec identifikuje s hodnotami organizace, tím větší je předpoklad loajality k zaměstnavateli. Firmy se v dnešní době potýkají s vysokou

fluktuací a udržení kvalitních zaměstnanců. Z historie známe, že měl pilný zaměstnanec téměř celý svůj život jistotu u jednoho zaměstnavatele. V dnešní době určují loajalitu právě hodnoty. Hodnoty ztělesňují podle většiny autorů „jádro organizační kultury“ a jsou pohlíženy za významný *indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury*. Hlavní organizační hodnoty bývají vysloveny v poslání nebo etickém kodexu organizace a sdělovány zaměstnancům. Tyto hodnoty jsou také prezentovány navenek jako image společnosti. V praxi se často setkáváme s problémem nesouladu mezi hodnotami, které jsou navenek prezentovány a hodnotami, které jsou ve skutečnosti zastávány. Důvodem tohoto nesouladu je spatřován v tom, že se zaměstnanci neztotožňují s prezentovanými hodnotami firmy a managementu. Jako příklad můžeme uvést, že manažeři po celý rok kladou veliký důraz na význam spokojenosti zákazníků, avšak na konci roku jsou požadovány pouze finanční výsledky. Zaměstnanci prezentované hodnoty vnímají jako pouhé slova a skutečné hodnocení na základě zisku jako čin (Lukášová, Nový, 2004, s. 23).

1.3.2 Postoje a normy

Termín postoje se nejčastěji využívá při hodnocení, nebo zaujetí určitého postoje, které se vztahují k nějaké osobě, věci, události či problému. Tyto postoje mohou být pozitivní nebo negativní (Lukášová, Nový, 2004, s. 23).

Postoje můžeme chápat jako celistvý termín, který obsahuje tři složky:

- *Složka kognitivní (názory, které se vztahují objektu postoje).*
- *Složka afektivní (emoce, které se vztahují k objektu postoje).*
- *Složka konativní (sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje).* (Lukášová, 2010, s. 22).

Normy chování jsou nepsaná pravidla a zásady chování za určitých situacích, které jsou ve skupině uznávány a sdíleny, a které jsou za dodržování buď „odměňovány“ nebo „trestány“. Pokud chtějí být členové určité kultury nebo subkultury ostatními členy akceptováni, musejí dodržovat určité nepsané normy chování, které jsou ostatními přijaty. (Lukášová, 2010, s. 22). Stejný názor jako Lukášová zastává také Armstrong (2007, s. 260), který říká, že „*Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat.*“ Tyto normy chování jsou členům organizace předávány ústní formou. Členům je sdělováno, co mají dělat, co říkat, v co mají věřit a jak se mají oblékat (Armstrong, 2007, s. 260).

Urban chápe normy jako hranice akceptovatelného chování a uvádí, že: „*Normami jsou v rámci firemní kultury myšlena pravidla, která zaměstnanci přijali jako zásady svého chování*“ (Urban, 2014, s. 15). Tyto normy chování reprezentují firemní hodnoty, které se váží ke způsobu práce, komunikace s klienty, kolegy a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Pro přiblížení bych zde chtěla uvést několik příkladů širokého spektra chování, které se týkají norem. Jako příklad zde uvádím část publikace od Armstronga (2007, s. 260 – 261), který uvádí:

- *„jak manažeři zacházejí se členy svých týmů (styl řízení) a jak tito členové reagují na své manažery a jaký k nim mají vztah;*
- *Převažující etika práce, např. „pracuji tvrdě, hraj tvrdě“, „přijď dříve, zůstaň déle“, „jestliže nemůžeš dodělat svou práci během své pracovní doby, jsi evidentně špatný pracovník“, „usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“, „usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně.“*
- *Postavení – jak velký význam je mu přikládán; existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení;*
- *Ambice – očekávají se a schvalují se otevřené ambice, nebo je normou jemnější a delikátnější přístup;*
- *Výkon – vynucování norem výkonu je všeobecné; nejvyšší ocenění, které lze v organizaci získat, je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci; Moc, politika, loajalita, hněv, přístupnost a formalita.“*

1.3.3 Artefakty

Armstrong (2007, s. 260) hovoří o artefaktech takto: „*Artefakty (lidské výtvoř) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí.*“ Artefakty obsahují různé stránky, jako např. pracovní prostředí, používaný jazyk v písemné komunikaci, styl komunikace na schůzích a telefonickém rozhovoru.

Autoři Lukášová a Nový (2004, s. 22 – 26) rozdělují artefakty na artefakty materiální a nemateriální povahy:

- a) **Artefakty materiální povahy** – patří zde architektura budov a materiální vybavení firem, výroční zprávy společností, produkty vytvářené organizací, propagační materiály apod.

- b) **Artefakty nemateriální povahy** – patří zde jazyk, historky a mýty, základní přesvědčení, hodnoty, postoje, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.
- **Jazyk** – jazyk ukazuje předpoklady a hodnoty zastávané v organizace, míru formálnosti a neformálnosti vztahů a je důležitý při vzájemném porozumění, koordinace a integrace uvnitř podniku.
 - **Historky** – jde o „přibarvené příběhy, které se zakládají na skutečných událostech a které jsou často lidmi podávány rozdílným způsobem, takže interpretace obsahu je obtížná. Jelikož jsou historky lidmi lehce zapamatovatelné a také emocionálně přitažlivé, jsou významným indikátorem kultury a také významným nástrojem jejího předávání.
 - **Mýty** – jsou to určité způsoby uvažování nebo výkladu, které představují žádoucí nebo nežádoucí chování v organizaci. Mýty nemají racionální základ a vznikají na základě potřeby lidí v něco věřit.
 - **Firemní hrdinové** – hrdinové jsou pro zaměstnance zobecnění základních hodnot a plní ve firmě řadu funkcí – dosažitelnost úspěchu pro každého, dávají modelové chování, udávají vysoké standardy výkonu, prezentují organizace navenek a v neposlední řadě motivují ostatní zaměstnance.
 - **Zvyky, rituály, ceremoniály** – jsou to vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Zvyky jsou například oslavy narozenin nebo vánoční večírky, které pomáhají k integraci organizace. Rituály mají navíc symbolickou hodnotu a většinou se konají na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou očekávány. Jde například o rituály zdravení, hlasování na poradách a jiné. Pod ceremoniály rozumíme slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jsou významné pro podnikové hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.

1.3.4 Základní předpoklady

Základními předpoklady (případně základní přesvědčení) chápe Lukášová (2010, s. 19), že: „jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.“ Známy autor Schein, který se zabývá problematikou firemní kultury, považuje základní předpoklady za jádro kultury, které ovlivňuje kognitivní procesy členů dané kultury. Jako zdroj vzniku základních předpokladů

uvedl Schein opakovanou zkušenost, nebo-li opakovanou funkčnost určitého postupu řešení problému.

Předpoklady rozlišuje do třech základních oblastí:

- Vztahující se k přežití a přizpůsobení se vnějšímu prostředí.
- Vztahující se k integraci vnitřních procesů (adaptace a přežití).
- Týkající se otázek podstaty pravdy, času, člověka vztahů (Lukášová, 2010, s. 19).

Podniky můžeme rozdělit podle toho, které prvky jsou v ní dominantnější. Také je nutné myslet na to, že každá firemní kultura je svým způsobem originální a její hlavní firemní hodnoty bývají zpravidla generačního charakteru. Slouží jako odkaz minulé generace s cílem jejího pokračování. Pro její zachování je nutné dodržovat etické jednání, mezi které řadíme přesvědčení lidí, že je etické chování správné a žádoucí, formální a neformální etická pravidla musejí být jasná, etické chování zaměstnanců musí být podporováno vnějším prostředím organizace (Bláha, 2013, s. 228 – 229).

2 MOTIVACE

„Lidé často říkají, že motivace dlouho nevydrží. To platí i o čistotě. Proto se doporučuje se koupat denně.“

Zig Ziglar

V této kapitole se budeme zabývat tematikou chápání motivace. Cílem této kapitoly je teoretické vymezení vztahu motivace a jejího vlivu na výkonnost a motivovanost zaměstnanců v organizaci. Snažíme se zde objasnit souvislosti mezi firemní kulturou a jejím působením na chování zaměstnanců, které se odráží na jejich motivovanosti a výkonnosti. Jelikož je téma motivace velice obsáhlé, budeme mu zde věnovat pozornost v rozsahu odpovídajícímu tématu této bakalářské práce.

Motivace zaměstnanců je v poslední době často zmiňovaným tématem, kterému by se organizace měly věnovat, pokud si chtějí udržet kvalitní a výkonné zaměstnance. Na základě motivačních nástrojů (jako jsou např. různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají a za jakých podmínek ji vykonávají apod.) může vrcholový management sestavit strategii, jak efektivně reflektovat potřeby a stimuly pro zaměstnance. Proces motivace je hodně komplikovaný, protože mají lidé různé potřeby a stanovují si různé cíle, aby uspokojili své potřeby, a k naplnění svým cílů také podnikají různé kroky. Proto si nemůžeme myslet, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem. Motivování bude probíhat efektivně jedině za předpokladu, pokud poznáme a pochopíme to, co je ve hře (Armstrong, 2007, 219). Forsyth zastává názor, že: *„na motivaci záleží.“* Motivace zvyšuje pracovní výkonnost, efektivitu a produktivitu a je důležitá při plnění požadovaných výsledků. Pokud pracovní skupina není dostatečně motivovaná, může to mít negativní vliv na jejich pracovní výkon (Forsyth, 2009. s. 7).

2.1 Definice motivace

Slovo motivace vzniklo ze slova motiv, které pochází z latinského slova *movere*, což v překladu znamená hýbat, pohybovat. Výraz „motiv“ se rozumí uvést něco do pohybu. Oba pojmy, motiv a motivace, znamenají určitý impulz, který nás pohání kupředu. Tímto motorem může být potřeba, touha nebo emoce, které nás pohání k určitým činům. Pokud nebude naše vůle dostatečně silná a nepřinutíme se k pohybu, tak nebudou naše vnitřní impulzy dostatečně efektivní, jakkoliv budou silné (Adair, 2004, s. 14)

Stejně jako u pojmu firemní kultura, existuje také u motivace celá řada definic. Napsat přesnou a výstižnou definici motivace je komplikované, neboť do motivace zasahuje celá

série aspektů. Motivace je častým tématem studia psychologických disciplín a proto zde uvedu jednu definici z psychologického hlediska. Průcha s Veteškou (2014, s. 186) chápou motivaci jako: „...vnitřní, uvědomovaný i neuvědomovaný stimul působící na chování, komunikace, postoje subjektu. Různé druhy motivace (motivů) se projevují v aktivitách subjektu směřujících k dosažení určitého cíle, respektive k naplnění určitých potřeb“.

Mezinárodně uznávaný autor Kim (1999, s. 9) popisuje motivaci jako sílu, která vyvolává „chování zaměřené na uspokojení určité potřeby. Působení této síly nemusí být nutně pozitivní nebo negativní, tzn. že nemusí přinášet pouze uspokojení nebo frustraci.“ Autor dále popisuje motivaci jako mocnou sílu, která je důvodem našich činů. Není to něco, čeho bychom si všimli, ale jedná se o sílu zapříčínující konkrétní jednání. Toto jednání je zapříčíněno působením různých motivů. Obdobný názor zastává autorka Deiblová (2005, s. 11), která hovoří, že: „...at' už se uvnitř člověka odehrává cokoli, nikdo přesně neví, co ho přivádí k tomu, že se chová právě tak a ne jinak. Na jeho skutečné motivy může být usuzováno jen z pozorovaného chování.“ Pauknerová (2012, s. 171) popisuje motivaci jako: „soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.“ Na pohled se tyto síly prezentují jako motivované činnosti nebo jednání. Intenzita motivace není trvalá, nýbrž je subjektivní a mění se změnou priorit. To, co nás motivuje dnes, můžeme zítra vnímat jako neužitečné.

2.2 Motiv, stimul a potřeby

Deiblová (2005, s. 53) říká, že: „Motivy jsou chápány jako hnací síly, hybný základ našeho jednání.“ Naše motivy se mohou měnit a hlavní motiv může být nahrazen jiným, vedlejším a naopak. Jednání každého člověka je určováno motivy. K vyjasnění určitého chování člověka je nutné se zamyslet nad všemi motivy. Přičemž může mít každý z těchto motivů jinou váhu (Deiblová, 2005, 53). Motiv tedy znamená, že jde o naši vnitřní pohnutku nebo příčinu našeho chování, která určuje směr a intenzitu našeho úsilí a vytrvalosti. Stejný názor zastává Bělohlávek, který dále dělí motivy na dvě složky, a to energizující, které dávají sílu a energii pro jednání a dále řídicí, které udávají směr (Bělohlávek, 1996, s. 170).

Pokud je člověk motivován vnějšími podněty a je podněcován k činnosti, hovoříme o stimulu. Význam slova motivovat znamená, že druhé osobě dáváme stimul, aby něco udělal. Touto stimulací zájmu můžeme iniciovat jednání a chování druhého člověka, který

ho převádí do činnosti. Adair zmiňuje **teorii cukru a biče**. Abychom pochopili význam této nejstarší teorie na světě, je nutné si vysvětlit význam slova stimul. Slovo pochází z latinského slova *stimulus*, což znamená původně pobídnout nebo bodec, kterým byla poháněna zvířata proti jejich přání nebo vůli. Pro lepší představu můžeme uvést příklad s oslem. Abychom osla přiměli k pohybu směrem, kterým chceme, aby šel, můžeme si zvolit dvě protichůdné metody. Buď ho budeme bít bodcem nebo bičem nebo mu podržet před nosem cukr. Je to jedno, kterou metodu si zvolíme. Důležité je, aby šel osel požadovaným směrem a my ho nemuseli tlačit a vléct. Cukr zde působí jako účinný stimul jen v případě, pokud je osel hladový, v případě sytosti nebude cukr jako stimul fungovat. Pokud nezapůsobí cukr, můžeme vyzkoušet bič, který způsobí bolest. Pohnutkou pro další pohyb bude strach z bolesti. Toto funguje na všechny živé bytosti, včetně lidí (Adair, 2004, s. 19 – 20). Jinými slovy jde o teorii o motivaci lidí, která je založena na odměnách a trestech. Teorie cukru a biče patří k vnějším stimulům, které si vyjasníme dále v této kapitole. Adair (2004, s. 17) dále popisuje smíšené motivy: *„Každý jednotlivý čin může být uveden do pohybu více než jedním motivem. Jinými slovy, naše motivy jsou často smíšené.“*

Abychom lépe poznali pracovní motivy, je nutné si položit otázky, které nám ukáží motivy z různých perspektiv:

Vlastní motivy lze zjistit sebepozorováním (neboli introspekci):

- „Proč dělám právě toto a ne něco jiného?“
- „Proč určité činnosti odkládám?“

Vnější pracovní motivy lze zjistit:

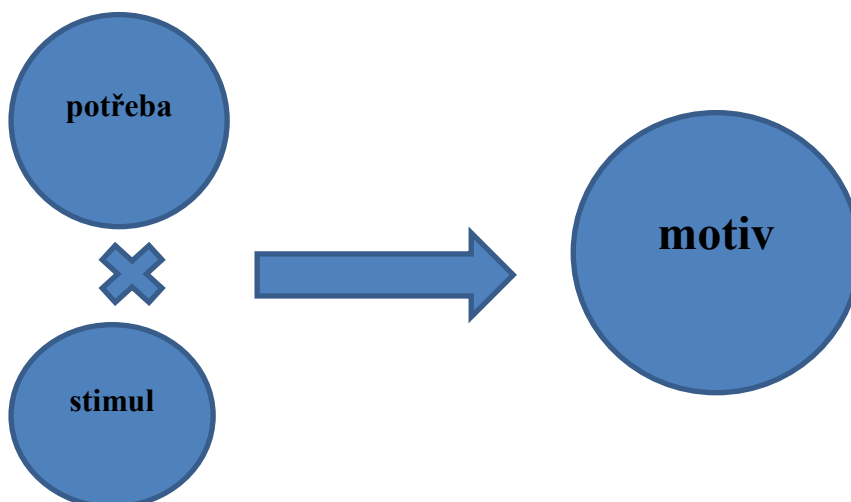
- „Těší Vás práce“
- „Kde vidíte možnosti lepší spolupráce?“

Lidé nejsou motivováni jenom mzdou, nýbrž také systémem dalších odměn, který má dvě stránky, přičemž se tyto stránky navzájem překrývají. Za prvé je jeho cílem přilákat nejlepší kandidáty na danou pracovní pozici a za druhé udržet si zaměstnance v organizaci a vést je k tomu, aby organizaci zachovali věrnost. Mezi složky tohoto systému můžeme zařadit následující: plat, penze, služební vůz, zdravotní a jiné pojištění, slevy na výrobky nebo služby společnosti, zvláštní termínované půjčky, skupinové stimuly (například účast na konferenci v zahraničí). (Forsyth, 2003, s. 69 – 70).

Deiblová (2005, s. 45) hovoří o tom, že „základ všech motivů tvoří potřeb“ Deiblová (2005, s. 39) dále říká o provázanosti potřeb a motivů: „*chování člověka – i na pracovišti – je určováno motivy. Motivы se zakládají na potřebách a ty se neutvářejí jen rozumem, ale také pocity.*“ Potřeby a motivy tvoří základ pocitů, a jak uvádí Deiblová, také i jiní autoři zastávají názor, že individuální potřeby a motivy lze ztotožnit. Z vědeckého hlediska je teorie pudů a potřeb starší než motivace, a z toho důvodu mluvíme o potřebách nejdříve odděleně, i když je vzájemné překrývání nezbytné. (Deiblová, 2005, s. 39). Potřebou můžeme chápat v biologickém smyslu jako: „*stav nedostatku organismu, který při delším trvání může vést k poškození či smrti jednotlivce*“, a z psychologického hlediska jí vnímáme jako „*potřebu přání a žádostí, který vyvolává určité chování, tj. motivuje ke specifické aktivitě*“ (Deiblová, 2005, s. 39). Taktéž Bělohlávek označuje potřebu jako stav nedostatku, která vyvolá aktivitu jedince (Bělohlávek, 1996, s. 170).

Lidské potřeby jsou v profesním životě rozděleny na potřeby jednotlivců, potřeby skupin a potřeby organizací. Potřeby každého z nás se vlivem věku, situace a prostředí mění. Náš postoj k práci je také ovlivněn věkem. Mladí lidé touží po uznání, chtějí budovat svou profesní kariéru, kde mohou vyzkoušet své schopnosti. V případě nespokojenosti se zaměstnání se daleko lépe vyrovnávají se zklamáním a daleko snadněji přistupují ke změně práce než v pozdějším věku. Lidé ve středním věku oproti tomu preferují potřebu statusu a prestiže. Lidé s vyšší kvalifikací dosahují v profesním životě vrcholu. Jedno přísloví říká: „*Co člověk nedostáhne jako čtyřicátník, těžko už dostáhne vůbec!*“ (Deiblová, 2005, s. 40). Naopak ve stáří jsou jakékoliv změny vnímány negativně. Při ztrátě zaměstnání, mají tito lidé horší vyhlídky při hledání nového zaměstnání.

Obrázek č. 1: Motivující činitele



Zdroj: vlastní zpracování

Motiv vzniká uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou. Cílem každého motivu je dosažení psychického stavu – nasycení, které působí jako vnitřní uspokojení. V případě, že je mezi stimulem a motivem otevřený vztah, znamená to, že určitý stimul podnítl odpovídající motiv. Stimul má žádoucí motivační účinek pouze v tom případě, když je tento stimul v souladu se současnou situací člověka, na kterého má působit. Pokud to tak není, přestává tento stimul působit. Ať už jsou naše vnitřní impulzy jakkoliv silné, nebudou dostatečně efektivní, pokud nezapojíme vlastní vůli a tím se nepřinutíme k pohybu. Mezi tyto vnitřní impulzy řadíme již zmíněné potřeby, touhu a emoce a motiv. Jde tedy o vědomý akt něco uskutečnit. Bez naší vůle bychom nemohli iniciovat akci (Adair, 2004, s. 14).

2.2.1 Typy motivace

Pracovní motivaci můžeme rozdělit na dva typy a to buď, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají a dělají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Druhý typ je, že jsou lidé motivováni managementem pomocí metod, jako je odměna, pochvala a povýšení.

Existují dva typy motivace podle Herzberga:

- Vnitřní motivace – tyto faktory si lidé sami vytvářejí a jsou nimi natolik ovlivněny, že způsobují, aby se lidé nějak chovali nebo šli určitým směrem. Vnitřní motivátory, které se váží na kvalitu pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože vychází z jedince a ne vnucováním vnějšího prostředí.
- Vnější motivace – jde o činnosti, které se dělají, aby se lidé motivovali. Patří zde odměna, zvýšení platu, povýšení nebo také tresty, kritika. Tyto motivátory jsou bezprostřední a mají výrazný účinek, ale nemusí mít trvalý účinek. (Armstrong, 2007, s. 220-221).

Sandel (2012, s. 122) uvádí, že: „*Když jsou lidé zapojeni do činnosti, kterou považují sami o sobě za smysluplnou, nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci vytěsňováním svých úroků nebo závazků.*“ Armstrong (2014, s. 170) dodává, že: „*Vnitřní motivační stimuly se týkají kvality pracovního života, mohou mít hlubší a delší účinek. Vnější stimuly mohou mít bezprostřední a silný účinek, ale nebudou nutně trvat dlouho.*“

2.2.2 Frustrace

U tématu motivace je nutné zmínit také frustraci. Frustrace u člověka nastává, pokud nedojde k uspokojení potřeby a do cesty mu vstupují nepřekonatelné překážky. K frustraci může také

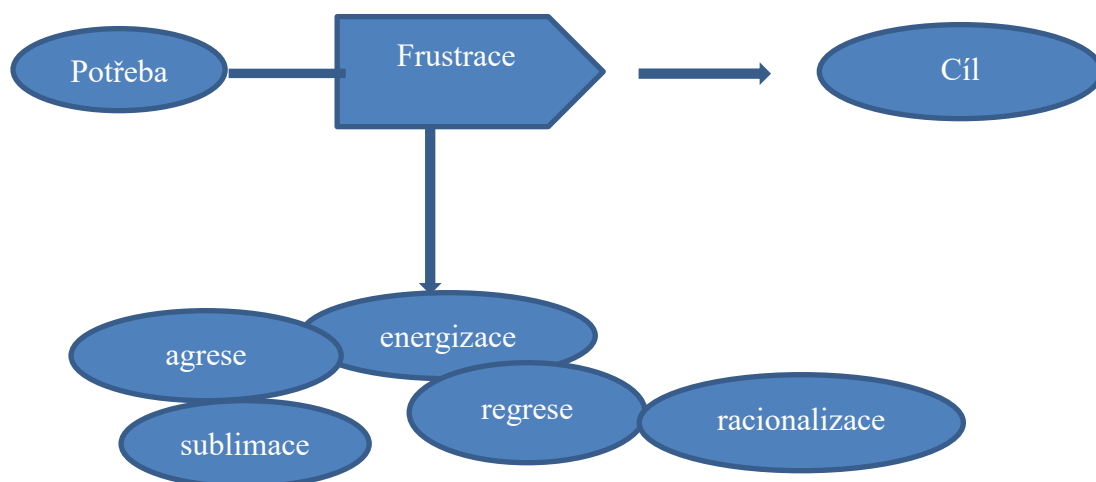
dojít, pokud zaměstnanec nedostane odměnu, kterou očekával, např. dovolenou, na kterou se těšil.

Lidé mohou reagovat na frustraci rozdílnými způsoby tím, že zesilují svou snahu k dosažení cíle (energizace). Vzdají se svého cíle (únik). Potlačenou agresi vybijí násilím (agrese). Hledají jiné cíle (sublimace). Přesvědčují se, že stanovené cíle za to nestojí a je dobře, že ho nedosáhli (racionalizace). Vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Následující situace mohou zapříčinit frustraci a demotivaci - Vedoucí pracovník si nevšímá dobrých výsledků nebo chyb a nedostatků. Špatná organizace práce způsobující chaos. Nespravedlivé odměňování. Nezasloužená pochvala nebo naopak kritika. Zesměšňování.

Nezájem o nápady podřízených. Nedostatek materiálního vybavení. Nepotrestané kázeňské přestupky jiných zaměstnanců. Vedoucí zasahují příliš do pravomocí svých podřízených. Neochota manažerů se zabývat pracovními problémy svých podřízených (Bělohávek, 2005, s. 43-44).

Obrázek č. 2: Reakce na frustraci



Zdroj: vlastní zpracování, Bělohávek (1996, s. 171)

2.3 Proces motivace

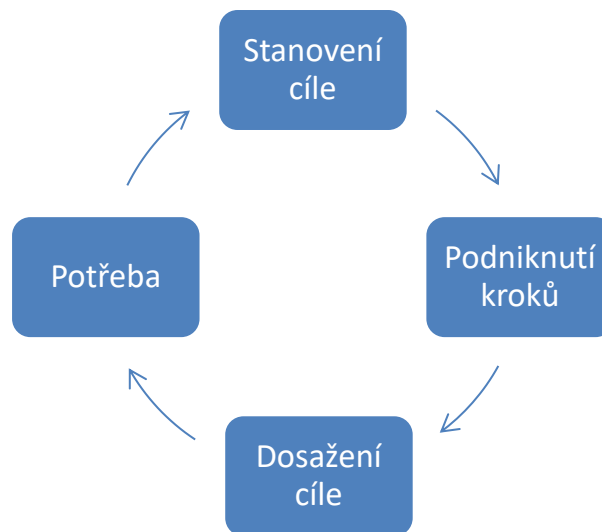
To co je motivace jsme si již popsali. Motiv je příčina pro jednání, abychom něco udělali. Armstrong (2007, s. 219) uvádí, že: „*motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.*“

Motivaci můžeme rozdělit na tři složky:

- Směr - nějaká osoba se pokouší něco učinit.
- Úsilí – s jakým úsilím se snažím něco udělat.
- Vytrvalost – jak dlouho se snažím (Armstrong, 2007, s. 219).

Pro jakoukoliv činnost, kterou děláme a chceme dosáhnout dobrých výsledků, je důležitá nejenom účinná motivace, ale také způsob vedení nadřízených manažerů. Forsyth (2009, s. 11) uvádí, že: „*Motivace však není i přes svou důležitost jedinou věcí, kterou musí manažer udělat.*“ Halík (2008, s. 81) dodává, že: „*Jedním z hlavních úkolů šéfa je vytvořit na svém oddělení takové klima, aby lidé, které řídí, byli spokojeni.*“ Pokud chce manažer dobře řídit a podporovat své podřízené a týmovou spolupráci, musí správně motivovat. Manažeri jsou hodnoceni na základě dosažených výsledků svého týmu, a nejen své vlastní práce. Aby těchto výsledků dosáhli, musí umět své podřízené správně řídit. Tyto úkoly managementu jsou rozděleny na: plánování, nábor a výběr zaměstnanců, organizace, školení a rozvoj, motivace, kontrola. Uvedené úkoly mají vliv na to, jak lidé pracují, co si o své práci myslí a také, jak o ni přemýšlejí (Forsyth, 2009, s. 11-13). V oblasti procesu motivace je třeba myslet na to, že lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky k jeho dosažení, jsou motivováni sami od sebe. Tito lidé jsou motivováni z vnitřku a je to také nejlepší forma motivace. U většiny lidí je ale nutná motivace z vnějšku. Kromě různých stimulů a nabízených odměn zde hraje důležitou roli také manažer společnosti, který musí využít svých schopností motivovat druhé, aby dosáhli co nejlepších výsledků. (Armstrong, 2007, s. 220). Model procesu motivace nám ukazuje, že motivace je aktivována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Na základě těchto potřeb jsou stanoveny cíle, které mají uspokojit tyto potřeby. Člověk pak volí takové chování, které ho povede k dosažení stanovených cílů. V případě dosažení cíle se budou tytéž kroky opakovat, pokud se stejná potřeba objeví později (Armstrong, 2007, s. 220). Mluvíme zde tedy o cyklickém opakování úspěšného chování.

Obrázek č. 3: Proces motivace



Zdroj: vlastní zpracování, Armstrong (2007, s. 220)

2.4 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace se zabývají lidskými potřebami. Pokud jsou tyto potřeby neuspokojeny, dochází ke stavu napětí a nerovnováhy. K nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl a zvolit takový způsob chování, který povede k uspokojení potřeb. Dle Armstronga patří mezi nejznámější motivační teorie – teorie potřeb Maslowa. Další významnou roli v teorii pracovní motivace představuje také Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb. Herzbergerův dvoufaktorový model se dle Armstronga nedá označit v přesném slova jako teorie potřeb, ale vzhledem k tomu, že Herzberg zde identifikoval řadu základních potřeb, zařadil ji Armstrong k teoriím na potřeby (Armstrong, 2007, s. 223). U této kapitoly je také důležité zmínit pracovní spokojenost, která je považována za důležitý ukazatel motivace, a taktéž pracovního a sociálního klimatu v organizaci. Ačkoliv nebyla prokázána souvislost mezi pracovní spokojeností a výkonem, je viditelné, že nespokojenost zaměstnanců se projevuje negativně na jejich výkonu. Toto vedlo k dalšímu zkoumání souvislostí mezi výkonem a faktory, které mají pozitivní vliv na motivovanost a spokojenost zaměstnanců.

Pro podání lepšího výkonu a větší motivovanosti jsou důležité tyto faktory:

- Smysluplnost práce.
- Samostatnost, kterou zaměstnanec dostane při rozhodování a plnění úkolů.

- Zpětná vazba za provedenou práci (Tureckiová, 2009, s. 22 – 23).

Vzhledem k výběru tématu této bakalářské práce zde budou zmíněny jen některé teorie pracovní motivace.

2.4.1 Maslowova teorie potřeb

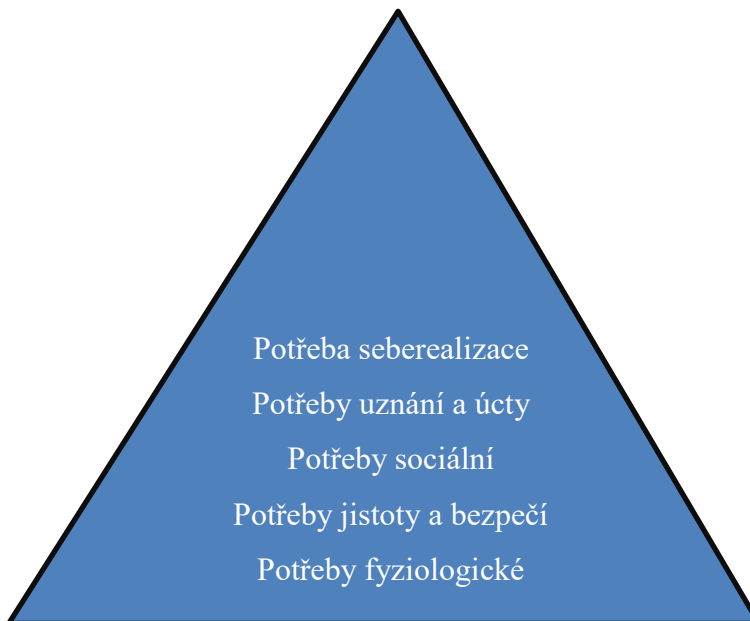
Teorie potřeb Abrahama Maslowa patří k nejznámějším teoriím. Říká nám, že člověk není motivován vnějšími podněty, mezi které patří odměna nebo trest, nýbrž vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby tvoří soubory. V případě uspokojení jednoho souboru, se do popředí posune jiný. Potřeba, která je uspokojena, přestává nadále motivovat (Adair, 2004, s. 29). Maslow vytvořil pět hlavních kategorií potřeb, kterou jsou společné pro všechny lidi. Dle Maslowa jsou tyto potřeby uspořádány hierarchicky, od nejnižší po nejvyšší. Po uspokojení určité potřeby její význam klesne a přesune se na vyšší úroveň. Nová potřeba se vyskytne až po uspokojení jiných potřeb, které v hierarchii předcházejí (Bělohlávek, 2005, s. 41).

Teorie Abrahama Maslowa je následující:

- **Potřeby fyziologické** – jsou to základní potřeby člověka, mezi které se řadí potřeba potravy, tepla, kyslíku vody a sexu.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- **Potřeby sociální** – potřeba lásky, přátelství a touhy někam patřit.
- **Potřeba uznání** – potřeba vlastního úspěchu (sebeúcta), a respektu od jiných lidí (prestiže).
- **Potřeba seberealizace** – potřeba rozvoje schopností a dovedností (Armstrong, 2007, s. 224).

Tyto soubory potřeb jsou mezi sebou v určitém dynamickém vztahu. Například pokud má jedinec nevyčerpatelné zásoby jídla, objeví se další potřeby a ty potřeby utlumí prvotní fyziologické potřeby. A pokud jsou i tyto uspokojeny, tak se objeví další vyšší potřeby a tento cyklus se dále opakuje (Adair, 2004, s. 30).

Obrázek č. 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Princip Maslowovy hierarchie potřeb říká, že při uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a jedinec se soustředí na uspokojování této vyšší potřeby. Podle Maslowa nemůže být potřeba seberealizace nikdy uspokojena. Maslow také tvrdí, že neuspokojené potřeby mohou motivovat chování a dominantní potřeba je motivátorem chování. Armstrong uvádí, že nižší potřeby nadále existují, i když jsou jako motivátory dočasně utlumené. Lidé mají tendence se k dříve naplněným potřebám soustavně vracet (Armstrong, 2007, s. 224).

Pro uspokojení potřeb zaměstnanců, můžeme využít jednotlivých úrovní Maslowova uspořádání v následující tabulce:

Tabulka č. 1: hierarchie potřeb zaměstnanců podle Maslowa

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí zaměstnancům práci do budoucna.
Potřeba sounáležitosti (sociální)	Dobré vztahy na pracovišti – které motivují zaměstnance – kulturní akce, sportovní soutěže.
Potřeba uznání a ocenění	Peníze a pochvala.
Potřeba seberealizace	Dobře organizovaná práce, která zaměstnance těší a která umožňuje ukázat své schopnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie: motivační a hygienické faktory

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů) vypracoval Frederick Herzberg na základě zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací u techniků. Z empirického výzkumu vzešlo, že „dobré“ období se týká obsahu práce, úspěchu, uznání a povýšení. Na druhé straně ve „špatném“ období se objevovaly častěji okolnosti jako kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky (Armstrong, 2007, s. 227). Rozšířil Maslowovu pyramidu lidských potřeb, kdy pojmenoval dvě kategorie faktorů, které jsou zdrojem spokojenosti zaměstnanců v práci a také zdrojem motivace.

Herzberg popsal dvě kategorie faktorů:

- **Hygienické faktory** – jsou takové, které vedou k negativním pocitům, čímž mohou vyvolat pracovní nespokojenost. Zde řadíme politiku společnosti, administrativní procesy, míru kontroly, pracovní podmínky, plat, vzájemné vztahy, vliv osobního života na práci, pracovní pozice, jistota v práci.

Jde o externí faktory, které ovlivňují jedince. Pokud jsou uvedené faktory v pořádku, tak je jedinec i správně motivován. V opačném případě mohou všechny oblasti představovat potenciál pro snížení základní motivace. Například pokud kolega svým pomalým tempem zapříčiní to, že ani vy nejste schopni splnit termíny, nebo když na vašem místě neustále parkuje někdo jiný, možná i s vyšším postavením, začíná to ve vás stoupat nespokojenost a neustále na to musíte myslet (Forsyth, 2009, s. 18-20).

- **Motivační faktory** – ty, které vyvolávají dobré pocity a jsou nezbytné pro motivaci a vyšším pracovním výkonům. Jejich účinek působí dlouhodobě, a pokud nedojde k jejímu naplnění, nemusí to znamenat nespokojenost. Patří zde úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení, možnost růstu (Forsyth, 2009, s. 18-20). Při jejich neuspokojení nebo absenci dochází k pracovní demotivaci.

Úspěch je jeden z hlavních motivátorů, který ovlivňuje výkon zaměstnance. Úspěch se dokazuje na základě správně vyřešeného úkolu, odvedené práce. Uznání je formou pochvaly nebo odměny. Důležitá je i možnost růstu jak z hlediska rozšíření schopností, dovedností nebo si osvojit nové profesní znalosti. Povýšení motivuje zaměstnance ke zlepšení své pozice a statusu v práci. Odpovědnost je spojena s pravomocí, aby byla určitá činnost dobře provedena. Toto zakončuje samotná práce (Adair, 2004, s. 61-62).

Uvedené faktory ať už pozitivní nebo negativní, mohou manažerům ukázat příležitosti, pro využití pracovních výkonů zaměstnanců (Forsyth, 2009, s. 18-20). Tyto dva faktory v Herzbergově modelu znázorňují činitele, které tvoří motivátory ovlivňující jedince k vyššímu výkonu a úsilí a dissatisfactory neboli hygienické faktory, které charakterizují prostředí, a které slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním (Armstrong, 2007, s. 227).

2.4.3 McGregorova teorie X a teorie Y

V 50. a 60. letech se začala pozornost manažerů orientovat na způsob vedení lidí. Z tradičního názoru, který se orientoval na hmotnou motivaci a systém odměn a postihů se začal zdůrazňovat význam osobního rozvoje a seberealizace. Tato nová teorie byla prezentována jako humanistická teorie vedení lidí (Bělohávek, 2005, s. 5).

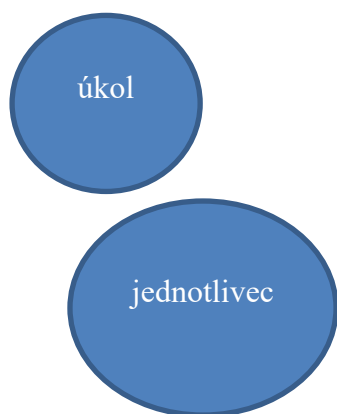
McGregor na základě výzkumu názorů manažerů na podstatu člověka a jeho pracovní motivace, definoval lidské chování dvěma protikladnými způsoby:

- **Teorie X** – říká, že jsou lidé líní a snaží se vyhnout práci. Také jsou nezodpovědní a práce je nezajímá. K dosažení cíle musejí být neustále tlačeni systémem odměn a trestů. Lidé se vyhýbají odpovědnosti a raději se nechávají řídit.
- **Teorie Y** – je postavena na důvěře člověka a na jeho pozitivní vztah k práci. Předpokládá, že funguje naopak a lidé chtějí pracovat. Lidé práci naopak vnímají pozitivně jako zábavu nebo odpočinek. Výsledky jim přináší radost a odpovědnost je uspokojuje (Bělohávek, 2005, s. 5-6).

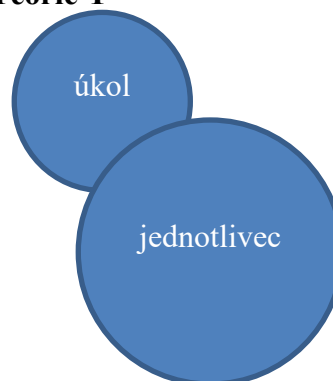
V uvedených teoriích chtěl McGregor definovat extrémní stanoviska, které lidé mají. Někteří lidé pracují s vysokým nasazením a jiní musejí být do práce nuceni. Pokud člověk dělá práci, která ho baví, aniž by ho někdo poháněl, jde o teorii Y. Naproti tomu při vykonávání práce, u které je třeba tlaku zvenčí, můžeme hovořit o teorii X ((Bělohávek, 2005, s. 5-6). Ať už lidé zaujmají jakoukoliv teorii, vždy platí, že motivace je hnací motor k dosažení co nejlepších výsledků. Správně cílená motivace může být nápomocná lidem se přenést ze situace, která odpovídá teorii X, do situace, jenž odpovídá teorii Y. Poté je pro lidi daleko jednodušší si vytvořit pozitivní myšlenky, které pomáhají k dosažení vyšší motivace a výkonu. (Forsyth, 2003, s. 14-15).

Obrázek č. 5: Znázornění teorie X a teorie Y

Teorie X



Teorie Y



Zdroj: vlastní zpracování, Adair (2004, s. 46)

U znázorněných kruhů můžeme pozorovat vzájemné vztahy. Tam, kde se kruhy nepřekrývají, pozorujeme odcizení. Oproti tomu v části, ve které se úkoly a jednotlivci překrývají, můžeme pozorovat něco jako partnerství. Neznamena to sice, že zde není napětí

mezi potřebami jednotlivce a požadavky z úkolů, ale není zde podstatný konflikt. Obě strany mohou spolupracovat, aby docílily rovnováhy mezi svými překrývajícími se zájmy (Adair, 2004, s. 46-47).

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této části této bakalářské práce se budeme zabývat tématem řízení lidských zdrojů. Vysvětlíme si význam řízení lidských zdrojů, jeho podstatu, úkoly a cíle. Je nutné si uvědomit, že výkonnost a úspěšnost každé firmy závisí na mnoha faktorech. Jedním z nejdůležitějších faktorů jsou lidské zdroje – zaměstnanci a manažeři. Dobře motivovaný zaměstnanec je ten, kdo může svému zaměstnavateli pomoci k docílení dobrých výsledků. Na druhou stranu manažeři nesou hlavní zodpovědnost za svůj tým, který musí cíleně motivovat a řídit správným směrem. V řídicí teorii a praxi už nejsou lidé pokládáni jen za pracovní sílu, nýbrž také jako zdroj podnikatelské úspěšnosti. Zaměstnanci se začínají považovat za lidský, intelektuální a sociální kapitál neboli potenciál organizace. Lidský potenciál pochází z latinského slova *potentia*, což znamená síla, moc, vláda, v širším smyslu schopnost či zdatnost. Lidský potenciál znamená schopnost zaměstnanců dosahovat ambicióznějších cílů organizace (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s. 10). Armstrong (2007, s. 35) vysvětluje lidský kapitál jako: „*lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatele organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.*“ Důležitost lidských zdrojů zdůrazňují také Milkovich a Boudreau (1993, s. 38), kteří říkají, že: „*lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace.*“. Materiální prostředky každé organizace jsou sice důležité, ale nejvýznamnější roli hrají vždy lidské zdroje. Každá organizace bez efektivně pracujících lidí má malé šance dosáhnout stanovených cílů.

3.1 Definice a podstata řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako: „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cíle organizace.*“ Armstrong dále dodává, že v každé organizaci je nutné spojit následující prvky systému lidských zdrojů, který propojuje řízení lidských zdrojů. Mezi tyto prvky patří: filozofie, strategie, politika lidských zdrojů, procesy v oblasti lidských zdrojů, praxe a programy v oblasti lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 27).

Samotný pojem řízení lidských zdrojů pochází z angličtiny - human resource management (HRM) a prezentuje nejmodernější pojetí personální práce. Řízení lidských zdrojů je tedy jedna z vývojových etap personalistiky. V literatuře se setkáváme i s dalšími termíny jako jsou personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto termíny jsou mylně považovány za synonyma, ale z teoretického hlediska označují tyto termíny rozdílné vývojové fáze a koncepce personální práce (Koubek, 2005, s. 15). V průběhu 50. a 60. let 20. století začínal být kladen důraz na vytváření specializovaných pracovišť - personálních útvarů v podnicích. Jelikož povinnosti personalistů měly široký záběr, jako administrativní a právní činnost a operativní řízení, nastala potřeba odborné vzdělávání v tomto oboru. V 60. a 70. letech 20. století se personální řízení se začalo zabývat činností systematického vzdělávání zaměstnanců, které zahrnovaly programy pro manažery a organizační rozvoj. Úkolem personalistů byla hlavně péče o zaměstnance. Personální práce byla považována za administrativní a nákladovou položku, nikoliv řídicí. Jelikož se manažeři ještě tehdy v personálních funkcích nevzdělávali, docházelo k neúplnému využívání schopností a potenciálu zaměstnanců, a nízké míře identifikace s organizací, což mělo za následek nespokojenost, zhoršení výkonu. Začalo být nevyhnutelné, aby se vzdělávání manažerů rozšířilo o personalistiku. (Tureckiová, 2009, s. 24 – 25). Koncepce řízení lidských zdrojů se začala rozvíjet od osmdesátých let 20. století, která nahradila personální řízení, které se týká procesu řízení lidí. Jde o strategický, logický a promyšlený přístup k řízení zaměstnanců, kteří se nějakým způsobem podílejí na dosažení cílů organizace. (Průcha, Veteška, 2014, s. 241). V řízení lidských zdrojů se změnil pohled na zaměstnance v organizaci. Začaly se vytvářet efektivní podmínky ke zlepšení výkonu a rozvoje jeho potenciálu. Zaměstnanci již nejsou považováni za pracovní sílu, ale za zdroj znalostí, názorů a postojů. Lidé začínají spolupracovat s manažery v procesech plánování, realizace a vyhodnocování cílů organizace. To znamená nejen přínosy pro organizaci v naplňování výkonových cílů, ale také angažovanosti a identifikaci jejich zaměstnanců (Tureckiová, 2009, s. 28). Tureckiová (2009, s. 28) dále uvádí, že zaměstnanci v jasně definovaném pojetí řízení lidských zdrojů nejsou považována za „ *pasivní či výhradně receptivní pracovní sílu, ale za klienty či uživatele služeb personalistů a posuzování jako produktivní zdroj znalostí.*“ V cyklickém procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanci spolupracují s manažery v procesech plánování a realizace pracovních cílů a navzájem na sebe působí v rámci rozvoje znalostí a dovedností.

Od 90. let 20. století se začala zdůrazňovat souvislost mezi řízením lidských zdrojů a koncepcí řízení znalostí v organizaci, dnes známý jako řízení a rozvoj lidských zdrojů nebo kapitálu. V angličtině se používá „people management“, což můžeme volně přeložit jako vedení lidí manažery. Zdůrazňuje se důležitost personálních funkcí u liniových manažerů, který je znám pod termínem personální management. Tyto novější proudy nemají sice v personalistice vymezený teoretický rámec, ale zdůrazňují změny, které se kladou na člověka v organizaci. Člověk již není brán jako pracovní síla, nýbrž jako svébytná, myslící a tvořivá bytost (Tureckiová, 2009, s. 29 – 30).

Tabulka č. 2: Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů

Fáze/koncepce	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období rozvoje	60. -70. léta 20. století – „uznání“ a strukturalizace	80. -90- léta 20. století – uplatňování do strategie
Odpovědnosti	Personální administrativa z předchozího období + další personální činnosti	+ personální strategie a politiky v návaznosti na strategii organizace. Zodpovědnost za řízení a změnu kultury organizace jako celku (model rozvoje lidských zdrojů)
Převažující role	Správce procesů + řešitel problémů a konfliktů	Tvůrce strategií, koncepcí a přístupů – nověji také metodik, kouč a líder
Organizační začlenění	Funkčně specializovaný útvar, v čele s personalistou – profesionalizace a specializace personálních pracovníků)	Silný, vnitřně strukturovaný útvar, v čele s členem vrcholového vedení (nemusí být personální manažer), případně multifunkční útvar (fáze generalizace)

Jestliže jsou lidé dostatečně motivováni a připravováni na změny, jsou schopni pak zajistit organizaci prosperitu a konkurenční výhodu. Šikýř (2014, s. 34) uvádí, že: *„lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji ostatních zdrojů a jejich schopností i motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace.“* Řízení lidských zdrojů se stará o koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce, dále zajišťuje jak různé služby vedoucím manažerům celé společnosti a ostatním zaměstnancům, ale také spolupracuje s vnějšími institucemi, jako například: instituce státní statistiky, trhu práce a státní správy (Koubek, 2004, s. 29).

3.2 Úloha a cíle řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit k tomu, aby byla firma výkonná a její výkon se trvale zlepšoval. Abychom tohoto docílili, musíme využít všechny zdroje, mezi které řadíme - finanční, informační, materiální a lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů se soustředí na zlepšení využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, protože řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje o využití ostatních zdrojů. (Koubek, 2005, s. 17).

Koubek (2005, s. 17 – 18) dále uvádí hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- *„Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.“*
- *Optimální využívání pracovních sil v organizaci.*
- *Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.*
- *Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.*
- *Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.“*

První tři body prezentují zájmy zaměstnavatele. Čtvrtý bod je zaměřen na zájmy pracovníka, kde se odráží skutečnost, že bez personálního a sociálního rozvoje zaměstnance není možné zvládat předchozí tři úkoly. Pátý bod sleduje, jak zájmy zaměstnavatele, tak i zájmy pracovníka.

Armstrong (2007, s. 30) uvádí, že: „*cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.*“ Řízení lidských zdrojů se dle Armstronga týká těchto oblastí (Armstrong, 2007, s. 30 – 31):

- **efektivnost organizace** patří pod strategické řízení lidských zdrojů, jejímž hlavním cílem je zefektivňování organizace skrze postupy v oblasti řízení znalostí, talentů a utváření „dobrého pracoviště“.
- **řízení lidského kapitálu** má zajistit, aby si organizace udržela kvalifikované, oddané a motivované zaměstnance. Obsahuje to postupy při získávání a výběru zaměstnanců, systémy odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů, způsob řízení a vzdělávací aktivity, které jsou uzpůsobené potřebám firmy a podnikání.
- **řízení znalostí** je důležité pro rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem učení.
- **řízení odměňování** se zaměřuje na motivaci oddanost zaměstnanců. Zabývá se hodnocením a odměňováním dobrých výsledků.
- **zaměstnanecké vztahy** jsou důležité při vytváření harmonického a produktivního klimatu na pracovišti. Řeší vzteky mezi managementem, zaměstnanci a jejich odbory.
- **uspokojování rozdílných potřeb** se zabývá individuálními potřebami všech zainteresovaných stran. Zajišťuje pro management požadované pracovní síly, pohlíží na individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání. Všem zaměstnancům poskytuje stejné příležitosti.

Průcha a Veteška (2014, s. 241) dodávají, že: „*Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala, rozvinula a udržela potřebné kvalifikované, kompetentní, oddané a motivované pracovníky.*“ To znamená, že organizaci pomáhá předvídat budoucí potřeby lidí a také zvyšuje a dále rozvíjí jejich kompetence, znalosti a dovednosti. V dnešní rychle se měnící době je velice důležité věnovat pozornost řízením lidských zdrojů. Působnost činnosti řízení lidských zdrojů je velice obsáhlá. Hledají vhodné pracovníky pro dané pozice, snaží se kvalitní zaměstnance udržet a získat je pro společnou věc. Vytvářejí také vhodné pracovní podmínky, jak pro jejich pracovní uplatnění, tak i pro jejich odborný růst a osobní uspokojení. Jejich posláním je budovat firmu, ve které spolupracují lidé, kteří usilují o dosažení firemních cílů.

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY TON A.S.

V předešlých kapitolách jsme si popsali firemní kulturu, typy pracovní motivace a důležitost lidských zdrojů. V poslední teoretické části si charakterizujeme společnost TON a.s., ve které bylo provedeno výzkumné šetření, které je ústředním tématem této bakalářské práce.

4.1 TON a.s.

Firma TON a.s. v Bystřici pod Hostýnem je českou nábytkářskou společností, která se zabývá výrobou ručně ohýbaného nábytku. Mimo známe klasiky ohýbaného nábytku, vyrábí také designové židle, křesla, stoly, lavice, věšáky, houpací křesla. Tradice společnosti se počítá od roku 1861, kdy svou firmu založil truhlář, vynálezce a návrhář nábytku Michael Thonet. Při výrobě svých výrobků vychází z řemeslného umění, které je staré více než 150 let. Na její výrobky si můžete sednout třeba i ve vaší oblíbené restauraci nebo kavárně, protože jejich židle a stoly patří k nejvyhledávanější značce tuzemských designérů. Firma spojuje tradiční výrobu se současnými nápady designérů. TON spolupracuje s mezinárodně uznávanými designéry, jako jsou – Alex Gufler, Arik Levy, Lime studio, Thomas Feichtner, Kai Stania, René Šulc, Olgoj Chorchoj, Jaroslav Juřica, Jan Padrnos, Tom Kelley, a jiní. Pravidelně se účastní různých prestižních mezinárodních výstav – jako například Salone del Mobile Milano, IMM Köln, designfunktion London, a jiné. Úspěch jejich výrobků byly oceněny již řadou cen. Mezi nejznámější ocenění zmíníme reddot design award, good design nebo german desing award za kolekci Merano a jiné. V současné době společnost TON a.s. vyváží své výrobky do více než 60 zemí světa. Mimo deseti tuzemských showroomu, můžeme jejich výrobky shlédnout i u dceřiných společností v Berlíně, Mnichově, Vídni a Varšavě. Ve společnosti TON a.s. je zaměstnáno okolo 860 zaměstnanců, jejichž sídlo a výroba je v Bystřici pod Hostýnem. Úspěch firmy TON můžeme doložit hospodářskými výsledky za rok 2016, kde společnost dosáhla tržeb za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží za 829,4 milionů a vykázala zisk přes 44 milionů Kč.

Většinovým vlastníkem společnosti TON je podle výroční zprávy pražská firma MD21, která vlastní 50,03 procenta akcií. Jejím jediným akcionářem je místopředseda představenstva Ing. Milan Dostalík. Další 30,5 procenta akcií vlastní společnost MR10, jejímž předsedou představenstva je Miroslav Rumpela.

Obrázek č. 6: Logo firmy TON a.s.

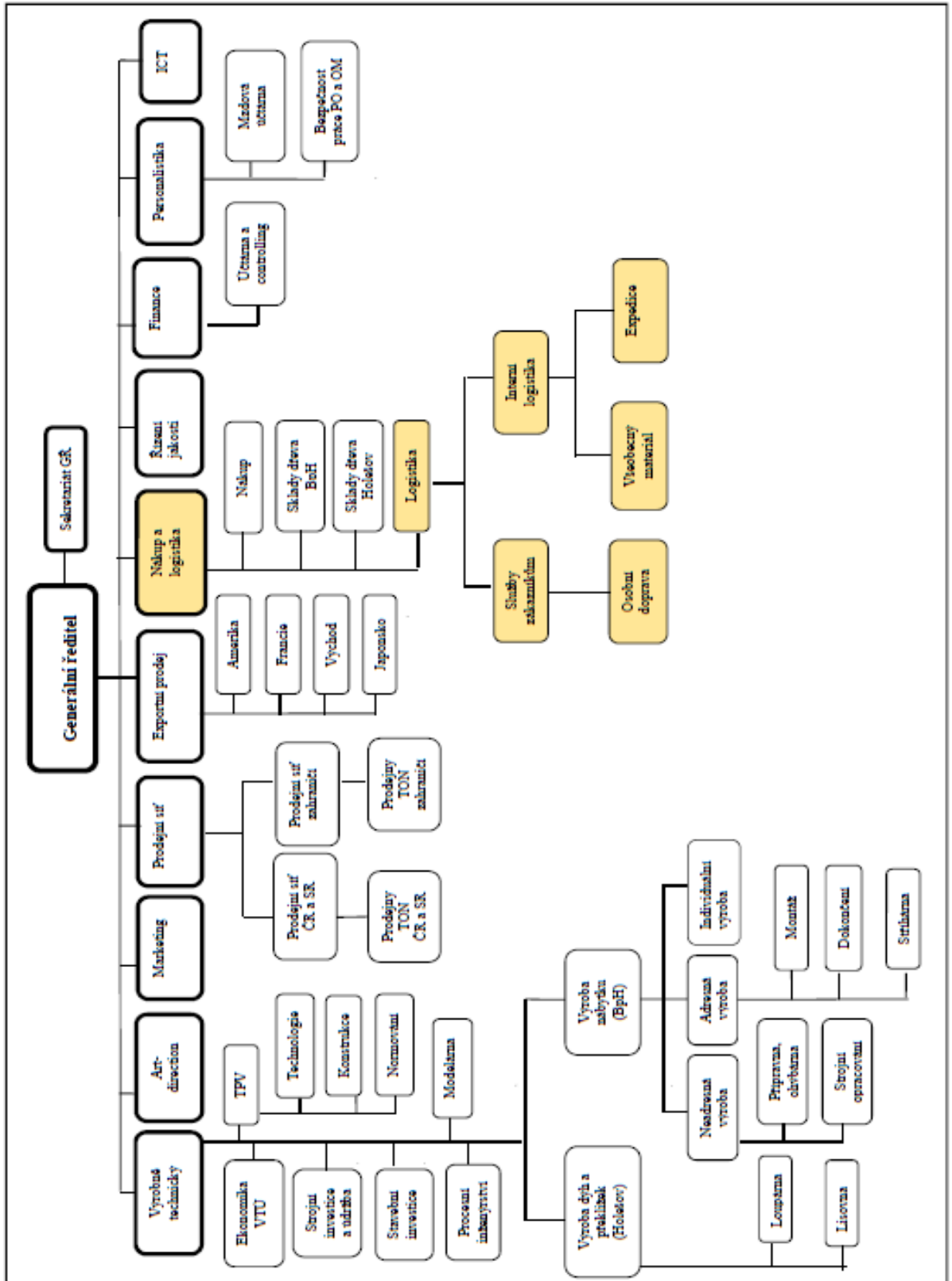


4.2 Historie společnosti

Provoz továrny na ohýbaný nábytek byl zahájen v roce 1861. Jejím zakladatelem byl Michael Thonet, který si toto místo nezvolil náhodou. Bystřice byla obklopena bukovými lesy, které nabízely nejen dostatek materiálu pro výrobu, ale ušetřilo i nemalé výdaje na transport a pracovní sílu. Do té doby neobvyklý systém průmyslového organizace práce, kdy se zaměstnanec specializoval na jednu výrobní činnost, také i unikátní technologie byly další faktory, které pomohly židlím k nižší ceně a expanzi do celého světa. Deset let po založení se ve fabrice vyrábělo 300 000 kusů nábytku ročně. V roce 1912 to bylo již 445 000 kusů. V té době měla společnost THONET téměř 2 000 zaměstnanců. Rodina Thonetů se také starala o své zaměstnance. Zřídili odbornou školu pro zpracování dřeva, mateřské školy, tovární kapelu, podpořili výstavbu železnice, vybudovali dělnické domy. Díky první světové válce, která se promítla do hospodářské situace, došlo v roce 1924 ke spojení s akciovou společností Kohn-Mundus. Společnost se nově přejmenovala na THONET-MUNDUS. Tento koncern fungoval až do roku 1940. Do konce druhé světové války byla společnost řízena správcem jmenovaným říšským protektorem. Vyhláškou ministerstva průmyslu z roku 1946 se stal národním podnikem THONET. V roce 1953 byl přejmenován na TON, což je zkratka Továrna na Ohýbaný Nábytek. Po změně politické situace České republiky v roce 1989 byla organizační struktura změněna na státní podnik a od roku 1994 TON figuruje jako akciová společnost.

4.3 Organizační struktura společnosti TON a.s.

Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti TON a.s.



II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE VÝZKUMU

V předešlé části této bakalářské práce jsme se zabývali teoretickými poznatky ke zvolenému tématu práce. V této části se budeme zabývat hlavní výzkumnou otázkou a také jejími dílčími otázkami. Představíme zde také zvolenou strategii výzkumu a jeho závěr. Výzkumné šetření bylo realizováno kvalitativním způsobem. Cílem šetření bylo odhalit a porovnat chápání firemní kultury a jejího vlivu na motivovanost zaměstnanců z různých řad zaměstnanců společnosti TON a.s.

5.1 Kvalitativní výzkum

V sociálních vědách rozlišujeme dva základní metodologické přístupy, které se dělí na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Obě metody mají odlišné strategie, liší se také odlišnost sběru dat, a také použité metody usuzování a typu dat a jejich analýzy. Zjednodušeně řečeno, nástrojem kvalitativních výzkumníků je rozhovor a u kvantitativních dotazník (Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 13).

Pro zpracování této bakalářské práce byl vybrán kvalitativní výzkum, a to hlavně z toho důvodu, protože se snaží pochopit a porozumět zkoumanému tématu do hloubky, v našem případě chápání a vnímání firemní kultury a jejího vlivu na motivaci. U tohoto výzkumu můžeme očekávat, že respondenti dodají takové informace, které by v případě kvantitativního šetření sdělit nemohli. V tomto výzkumu jsme pracovali s kvalitativními informacemi a ne číslí jako u kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum na rozdíl od kvantitativního nezobecňuje, nezjednodušuje a zachovává si ojedinělost. Tento výzkum je prováděn ve společnosti TON a.s., a jeho výsledky mohou být pouze inspirativní pro ostatní organizace. Z těchto důvodu byl vybrán právě kvalitativní výzkum pro zkoumání vybrané organizace. Hypotézy a teorie, které vznikly na základě provedení kvalitativního výzkumu, jsou platné jen pro společnost, kde byly tyto data získány, a proto je nemůžeme zobecňovat. Cílem kvalitativního výzkumu je rozklíčovat a prezentovat to, jak zaměstnanci vidí, chápou a prožívají firemní kulturu prezentovanou vedoucími pracovníky.

5.2 Výzkumný design

Ještě než si popíšeme výzkumný design empirické části, popíšeme si historický vývoj zakotvené teorie. Zakotvená teorie byla vyvinuta v šedesátých letech 20. století, a od té doby prošla mnohými proměnami. Specifickým znakem této teorie je její přístup na kódování. Zakotvená teorie znázorňuje systematické a induktivní postupy, které jsou zaměřené na

vytváření teorie. Jejimi autory jsou Barney Glaser a Anselm Strauss. Oba autoři se později neshodli a každý si vytvořil svou verzi zakotvené teorie. Glaser definoval dvě základní kódovací fáze a to kódování substantivní a teoretické a Strauss ve spolupráci s Juliet Corbinovou vytvořili tři fáze kódování, které se dělí na: otevřené, axiální a selektivní (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 84 – 85).

Cílem empirické části této bakalářské práce je zjištění vlivu firemní kultury na motivaci zaměstnanců. Cíl této práce je zpracován na základě kvalitativního výzkumu, pomocí paradigmatického modelu. Výzkumné šetření v této bakalářské práci se bude zabývat otevřeným a axiálním kódováním, dle Strausse a Corbinové. Empirická část je zpracována pomocí metody polostrukturovaných rozhovorů, které jsme převedli do textové podoby.

Při sběru dat jsme se drželi základními principy zakotvené teorie. Cílem výzkumu není popis daného jevu, nýbrž vytvoření nové teorie. K nasbíranému materiálu jsme přistoupili nezájatě a s otevřenou myslí. Na základě nasbíraných dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů jsme si utvořili proměnné, neboli kódy, které jsme seřadili, dle jejich vzájemných vztahů do šesti kategorií. Posléze jsme na základě jejich vzájemných vztahů vytvořili teorii. Zakotvená teorie zachycuje změny podmínek, které mají vliv na reakce aktérů.

5.3 Cíle výzkumu

Poznávacím cílem této bakalářské práce je zjistit, zda má firemní kultura vliv na motivovanost zaměstnanců. Symbolický cíl má za úkol upozornit vedení společnosti a vedoucí manažery na vnímání firemní kultury zaměstnanci firmy a upozornit tak na její negativní vliv, který se odráží na pracovním výkonu a motivovaností zaměstnanců. Aplikačním cílem je zodpovězení na hlavní výzkumnou otázku: **Jaký vliv má firemní kultura společnosti TON a.s. na motivovanost zaměstnanců.** Na základě výsledků šetření bude vypracováno doporučení pro zlepšení. Doporučení bude směřováno k vedoucím pracovníkům společnosti.

5.4 Hlavní a dílčí výzkumné otázky

Hlavní výzkumnou otázku jsme si definovali následovně: **Jaký vliv má firemní kultura společnosti TON a.s. na motivovanost zaměstnanců.**

Následující dílčí výzkumné otázky vznikly na základě studia odborné literatury a analýzy hlavní výzkumné otázky. Jejich cílem je vytvoření rámce pro vypracování operacionalizace a nalezení odpovědí na hlavní výzkumnou otázku.

DVO 1.: Do jaké míry se shodují hodnoty firmy s hodnotami zaměstnanců?

DVO 2: Dochází k soudu firemních cílů a cílů zaměstnanců?

DVO 3: Které prvky firemní kultury podporují zaměstnancovu motivovanost a pracovní výkon?

DVO 4: Které prvky firemní kultury potlačují zaměstnancovu motivovanost a pracovní výkon?

DVO 5: Jak dochází ve firmě k uspokojování zaměstnancových potřeb, které přispívají k lepší motivovanosti a lepší pracovní výkonosti?

5.5 Technika sběru dat a metoda analýzy

Kvalitativní šetření probíhalo formou polostrukturovaných rozhovorů. Zvolení respondenti prezentovali různé pracovní zařazení ve společnosti TON a.s. Respondenti byli informováni o účelu rozhovoru a také byli seznámeni s tématem bakalářské práce. Rozhovory byly provedeny a nahrávány na základě uděleného souhlasu respondentů. Rozhovory byly realizovány během února a března roku 2018. Délka každého rozhovoru byla individuální. Každý rozhovor trval od 25 minut po 65 minut. Každý rozhovor byl přepsán do textové podoby, která byla posléze analyzována a kódována. V přepsaném textu byly označeny opakující se vzorce odpovědí, které byly kódovány a posléze zařazeny do kategorií. V této bakalářské práci budou data dále zpracována dle otevřeného a axiálního kódování, dle Strausse a Corbinové. Autorka této práce si je vědoma podílu obav a strachu z nahrávaných rozhovorů. Někteří oslovení respondenti odmítli dělat rozhovor jen z toho důvodu, že bude celý rozhovor nahráván a mohlo by dojít k vyzrazení identity.

Rozhovor se skládal z 16 otázek, které byly rozděleny do 5 skupin. Zvolené samotné otázky mají zodpovědět na dílčí výzkumné otázky. Otázky k rozhovoru byly otevřené s možností hlubší diskuse.

1. Jaká je vaše pozice/pracovní zařazení ve společnosti TON a.s.? Jak dlouho ve firmě pracujete?

2. Mohl/a byste vlastními slovy popsat firemní kulturu? (pokud dotazovaní nebudou vědět, přiblížím firemní kulturu vybranými definicemi).
3. Jaké hodnoty zastává firma TON a.s.? Umíte je jmenovat?
4. Jakými hodnotami se řídíte vy při své práci?
5. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?
6. Jaké jsou cíle společnosti TON a.s.?
7. Jak se mohou zaměstnanci podílet na určování cílů organizace?
8. Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o cílech společnosti?
9. Jak si myslíte, že kultura firmy TON podporuje motivovanost svých zaměstnanců?
10. Co si myslíte, že nejvíce motivuje zaměstnance? A naopak – co zaměstnance demotivuje?
11. Jak podle vašeho názoru může pracovní prostředí ovlivňovat motivovanost zaměstnanců?
12. Pokud zaměstnanec podává lepší výkon než jeho kolegové, lze jeho snahu nějak ocenit? A jak? (vyšší plat, bonus, povýšení).
13. Jste si vědomi/a motivačních nástrojů, které jsou uplatňovány ve firmě? Které z nich vám nejvíce/nejméně vyhovují?
14. Jakým způsobem se můžete ve své práci seberealizovat? Na co jste ve své kariéře nejvíce hrdí? Ocenil to nějak váš zaměstnavatel? Popř. jak?
15. Jste za svou práci náležitě oceněn? Myslíte si, že je odměna spravedlivá? (snaha je nad/podhodnocena).
16. Jak vás může váš nadřízený podpořit v tom, abyste podával/a lepší pracovní výkon nebo vás lépe motivoval?

5.5.1 Etika výzkumu

V rámci provedeného výzkumu dbal výzkumník na etické otázky, které souvisejí například s důsledky z uveřejněných závěrů tohoto výzkumu.

Při zpracovávání dat jsme vycházeli ze základních principů, které prezentují etický standard:

- Důvěrnost – účastníkům výzkumu byl dán příslib, že nebudou zveřejněna data, která by vedla k odhalení jejich identity. Výzkumník se zavázal, že nebude sdělovat jiným účastníkům nebo kolegům informace, které během výzkumu získal.
- Poučený souhlas – každý účastník byl informován o důvodu prováděného výzkumu a tématu bakalářské práce. Taktéž byl získán souhlas k nahrávání rozhovorů a použití

dat k vypracování empirické části bakalářské práce. Tento souhlas bych zdokumentován na nahrávací zařízení.

- Zpřístupnění práce účastníkům výzkumu – účastníkům byla nabídnuta možnost se seznámit s výsledky výzkumu. O tuto možnost projevil zájem jeden účastník.

Ve výzkumném šetření byl každý rozhovor zaznamenán na nahrávací zařízení, přičemž byl každý respondent seznámen s účelem rozhovoru, a zároveň byl dán souhlas k nahrávání.

Rozhovory byly nahrávány z důvodu správné interpretace odpovědí.

Kvůli zachování anonymity respondentů, budou jednotliví respondenti ve výzkumném šetření dále označovány jako: R1, R2, R3, R4, R5.

5.6 Výzkumný vzorek a jeho výběr

Jelikož se tato bakalářská práce zabývá firemní kulturou, která proniká skrze celou organizaci a má značný vliv na její zaměstnance, bylo tedy důležité vybrat takový vzorek respondentů, který by prezentoval firmu z hlediska různých pracovních pozic. Výzkumný vzorek byl vybrán ve vertikální posloupnosti, od manažerských pozic po referenty obchodu. Při výběru respondentů bylo nutné dodržet určité kritéria:

- Počet odpracovaných let ve firmě – oslovení respondenti museli ve firmě pracovat minimálně jeden rok. A to kvůli tomu, aby byli firemní kulturu dobře seznámeni.
- Stejně zastoupení mužů a žen v různých věkových kategoriích – z hlediska vnímání firmy a její firemní kultury.
- Pracovní pozice – cílem je získat informace od zaměstnanců, kteří zastávají jednak manažerské pozice v řídicích funkcích, kteří mají své podřízené a také od řadových zaměstnanců.

Při výběru a oslovování respondentů se na počátku objevilo málo obtíží. Někteří oslovení respondenti se nechtěli zúčastnit tohoto šetření, protože se báli nahrávaných rozhovorů. Rozhovory probíhaly podle časových možností respondentů. Některé rozhovory probíhaly během pracovní doby a jiné po práci. Oslovení respondenti chtěli bez výjimek znát předem otázky k rozhovoru. Tyto otázky jim byly předem odeslány mailem. Samotné rozhovory s respondenty se odehrávaly většinou ve firmě a byly naplánované do několika dnů podle časových možností respondentů. Na přání jednoho respondenta se jeden rozhovor odehrával

mimo firemní prostory. K rozhovoru byla vybrána jedna místní kavárna. Rozhovor s respondentem č. 5 byl proveden přes skype a to z důvodu velké vzdálenosti.

5.7 Charakteristika respondentů

Všichni oslovení respondenti splňují vytýčené kritéria. Do výzkumného šetření byl vybrán takový vzorek respondentů, který prezentoval různou strukturu organizace. Z čehož vyplývá, že mezi respondenty byli jak osoby na manažerských pozicích, tak i THP pracovník, nedílnou součástí byl také zástupce HR oddělení. Vybraní manažeři byli vybráni záměrně, protože v předešlých letech zastávali i jiné pozice v této firmě.

Respondent 1 - R 1: žena, 48 let. Respondent č. 1 má středoškolské vzdělání. Pracuje na pozici referenta prodeje a ve společnosti TON a.s., na této pozici je zaměstnaná již 12 rokem.

Respondent 2 - R 2: muž, 40 let. Respondent č. 2 má vysokoškolské vzdělání. Pracuje na pozici ředitele prodejní sítě. Ve společnosti TON a.s. je zaměstnán již 19let, kdy vystřídal tři pracovní pozice. Začínal jako mistr skladu hranolků, kde působil 8 let, posléze povýšil na vedoucího maloobchodní sítě, kde pracoval 7 let. Jako poslední pracovní místo vykonává ředitel prodejní sítě.

Respondent 3 - R 3: žena, 43 let. Má vysokoškolské vzdělání. Ve společnosti TON a.s. pracuje již třetím rokem na pozici HR konzultant.

Respondent 4 - R 4: žena, 37 let. Má vysokoškolské vzdělání. V TONu pracuje již osmým rokem. Za dobu své působnosti v TONu vystřídala tři pracovní pozice. Začínala jako sekretářka obchodního prodejem, pak pracovala jako referent prodeje a nyní zastává manažerskou pozici jako vedoucí plánování výroby.

Respondent 5 – R5: žena, 38 let. Má středoškolské vzdělání. V TONu pracuje rok a půl na pozici vedoucí prodejny na showroomu v dceřiné prodejně v zahraničí.

Tabulka č. 3: Charakteristika respondentů

Označení respondenta	Věk	Pracovní zařazení	Délka zaměstnání
R 1	47 let	THP	12 let
R 2	39 let	Manažer	19 let
R 3	43 let	HR pracovník	3 roky
R 4	37 let	Manažer	8 let
R 5	38 let	THP	1, 5 let

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této části bakalářské práce se budeme zabývat objasněním výsledků výpovědi respondentů, hledáním vzájemných vztahů a rozdílů ve výpovědích. Analýzou získaných dat a kódů najdeme odpověď na hlavní výzkumnou otázku, která zní: „*Jaký vliv má firemní kultura společnosti TON a.s. na motivovanost zaměstnanců.*“. Taktéž se budeme snažit najít odpovědi na pět dílčích výzkumných otázek, které zní:

„Do jaké míry se shodují hodnoty firmy s hodnotami zaměstnanců?“

Dochází k soudu firemních cílů a cílů zaměstnanců?

Které prvky firemní kultury podporují zaměstnancovu motivovanost a pracovní výkon?

Které prvky firemní kultury potlačují zaměstnancovu motivovanost a pracovní výkon?

Jak dochází ve firmě k uspokojování zaměstnancových potřeb, které přispívají k lepší motivovanosti a lepší pracovní výkonnosti?“

Na závěr empirického šetření si rozpracujeme závěrečné shrnutí, kde si ukážeme hlavní faktory, na které je třeba se zaměřit. Výsledky tohoto šetření budou sloužit jako možné opatření a doporučení pro organizaci.

6.1 Otevřené kódování

Na začátku výzkumu je nutné, aby výzkumník provedl tzv. otevřené kódování, kdy výzkumník označuje témata v textu a dává jim označení. Otevřené kódování odrývá v textu nejdříve abstraktní témata, které se vztahuje k výzkumným otázkám. Tyto témata výzkumník postupně třídí a doplňuje k další analýze. Tyto kódy mohou být označena buď jako podstatná jména nebo i slovesa, důležité je aby se neztratil cíl kódování. Tyto kódy budeme posléze třídít do podobné kategorie, které říkáme dimenzionalizace (Hendl, 2016, s. 251 – 252).

Získané data jsme si na základě otevřeného kódování rozdělili do šesti následujících kategorií: motivace, zvýšení motivace, sebehodnocení, firemní kultura, pracovní pozice, přenos hodnot manažery. Tyto kategorie jsou popsány v širším teoretickém rámci.

Obrázek č. 8: Otevřené kódování



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie č. 1 - Firemní kultura

Kategorie č. 2 – Přenos hodnot manažery

Kategorie č. 3 – Motivační činitelé

Kategorie č. 4 – Demotivační činitelé

Kategorie č. 5 – Sebehodnocení

Kategorie č. 6 – Pracovní pozice

Kategorie č. 1 – Firemní kultura

Do této kategorie spadají tři oblasti, které dělíme na: chápání firemní kultury, dále vztahy a vnitropodniková komunikace, cíle firmy a jejich pochopení a ovlivnění ze strany zaměstnanců. Jelikož je téma komunikace velice obsáhlé, vrátíme se k tomuto tématu v kategorii č. 4 - demotivační činitelé, kde si ji hlouběji rozebereme. Oslovení respondenti byli na úvod rozhovoru požádáni, aby svými slovy popsali firemní kulturu. Zaměstnanci

měli vesměs vlastní názor a představu o této terminologii. Oslovení respondenti si byli vědomi obsáhlosti tohoto tématu, jako příklad uvedu výpověď respondenta č. 4: „*je to široký pojem. Jsou to nějaké zvyklosti a jednání s lidmi. Přístup k práci a kde firma směřuje*“. Stejný názor zastává také respondent č. 5, který říká: „*takže mými slovy je podle mě politika firmy. Chování, způsob jednání a komunikace mezi zaměstnanci a především mezi nadřízeným a podřízeným. Způsob vykonávání práce, nejen zaměstnancem, ale i nadřízeným*“. Respondent č. 2 si nebyl zcela jistý kulturou ve společnosti a jeho odpověď zněla: „*nevím, co to úplně znamená, ale snažím se pochopit, co to v naší firmě znamená*“. Většina oslovených respondentů spojovala firemní kulturu se vztahy na pracovišti. Pod oblast vztahy a vnitropodniková komunikace spadá, to jak mezi sebou zaměstnanci komunikují, komunikaci mezi firmou a vnějším prostředím, a jaké vztahy převládají na pracovišti. Respondent č. 2 uvedl: „*Znamená to pro mě chování zaměstnanců, chování, jak se navzájem chováme, jak se navzájem nasloucháme. Jak komunikujeme.....a uvažují, do jaké firemní kultury my zapadáme*“. Respondent č. 2 dále dodává: ... „*dovolil bych si tvrdit, že jsme rodinnou firmou. To je slušnost a kolektivnost*“. Respondent č. 3 uvedl, že: „*ve firmě vládne přátelská a neformální atmosféra, otevřená komunikace*“. Respondent č. 1 dále poukazuje na důležitost prezentace vůči veřejnosti a dodává: „*dále si představuju, že se jedná i o vztahy. Dále asi i dresscode je důležitý, hlavně při určitých výstavách. Myslím si, že zde patří k vztah managementu k zaměstnancům. I vztah k jednotlivým zaměstnancům. Myslím si, že na našem oddělení to funguje. Dále je to vystupování firmy na veřejnosti. Tam si myslím, že za tu dobu, co tu jsem došlo k zviditelnění, kde je důležitá práce marketingu a došlo zde k posunu*“. Respondent č. 1 dále zmiňuje jednotlivé vystupování zaměstnanců k veřejnosti a zákazníkům: „*dále pro mě firemní kultura je, jak vystupují vůči zákazníkům. Jakou má zkušenosti se mnou, tak potom si udělá obrázek o firmě*“.

Respondent č. 4 se zmínil o špatnou vzájemnou komunikaci mezi odděleními: „*velký problém je komunikace různých oddělení vůči zákazníkům. Měli bychom zlepšit komunikaci mezi odděleními a splňovat sliby vůči zákazníkům, ve firmě je tohle podceněné*“. Tento respondent dále zmiňoval, že např. při řešení reklamací není jednotné měřítko na všechny zákazníky a říká: „*pokud by nějaké hodnoty měly být k zákazníkům, vůči reklamacím, tak ve firmě to může vidět více lidí různě, máme několik ředitelů a několik názorů. Chybí mi tady spravedlivý přístup*“. Pokud si zákazník při zamítnuté reklamaci stále stěžuje, tak je mu tato reklamace nakonec uznána. Špatnou mezi kolegy a odděleními zmínil také respondent č. 1: „*vše je o lidech, kde každý má zájem na něco jiného. Jsou zde lidé, kteří si hrabou na*

svém písečku, nic je nezajímá. Často cítíš, že není jednoduchá spolupráce. Nefunguje zde moc firemní spolupráce“.

Pro dobré fungování každé společnosti je důležité si stanovit cíle na následující období. Aby byly nově stanovené cíle úspěšné, musí dojít k zhodnocení cílů z předešlého roku. Společnost TON si každoročně stanovuje své cíle, které naleznete v příloze č. P II. Oslovení respondenti jsou dobře obeznámeni s cíli organizace. Každý respondent vyjmenoval zmiňované cíle. Jako příklad uvedu odpověď respondenta č. 3, který zmiňuje, jakou formou jsou zaměstnanci informováni o cílech společnosti: *„Cíle jsou stanoveny na každý rok, máme je k dispozici na firemním intranetu“.* Respondent č. dále doplňuje: *„na tuto otázku jsem se připravoval a hledal je. Máme brožurku pro zaměstnance, kde je k volnému odběru na vrátnici“.* Respondent č. 4 dále říká: *„informováni určitě jsou. Je to formou sharepointu, nástěnek, setkání zaměstnanců“.* Problematickou oblastí cílů je jeho pochopení a ovlivnění ze strany zaměstnanců. Respondent č. 4 poukazuje na obecnost a nemožnost splnění některých cílů: *„Připadá mi ti, že v posledních letech ty cíle mi přišly tak obecné a každý rok stejné kopie. Jestliže je cíl přístup k životnímu prostředí, který je ve vztahu snižování laků, tak je to pro mě cíl, kterého se nemůžu zúčastnit. Nebo snižování reklamací, to souvisí s reklamačním oddělením a taky to nemá se mnou nic společného“.* Respondent č. 3 se zmínil, že určování cílů nemůže ovlivnit a uvedl: *„myslím si, že příliš ne. Cíle stanovuje management společnosti“.* Stejný názor zastává respondent č. 4, který říká, že: *„někdy to jsou cíle, ke kterým nemohu přispět“.* Respondent č. 4 k tématu ovlivnění cílů zaměstnancem dodává: *„myslím si, že tu možnost tady máme. Samozřejmě záleží na pracovní pozici a vztazích podřízený a nadřízený“.* Také respondent č. 2 připouští, že zde dochází k vzájemnému působení na stanovování cílů a říká: *„samozřejmě rozhodují manažeři, kteří svého zaměstnance ovlivňují. Mě ovlivňuje spousta lidí. Manažer čím je ovlivněn, tak to přenáší dál, ale většina je ovlivněna těmito lidmi“.* Respondent zmínil také nezájem zaměstnanců o stanovené cíle a uvedl: *„myslím si, že jsou, ale ne všechny to zajímá. My si je čteme jen kvůli auditu“.* Respondent č. 5 odpověděl, že nemá vliv na stanovování cílů: *„nevím, ale já se podílet určitě nemůžu“.*

Mezi novými cíli se tento rok nově objevil také spokojený zaměstnanec. Personální oddělení si pro zjištění spokojenosti zaměstnanců připravilo dotazník, který byl zaslán mailem s odkazem na portál survio. Ke zmiňovanému anonymnímu dotazníku uvedu výpověď respondenta č. 1, který uvedl: *„myslím si, že jde o kvantitu otázek, a když se choval jako anonymní, myslím si, že by to firma vystopovala, kdo dotazník vyplňoval. Například když*

řeknu svůj věk na svém oddělení, tak to vystupuje“. K hodnocení se také vyjádřil respondent č. 3, který dodává: *„je to vlastně poprvé, co se dal tento cíl. Sledujeme fluktuaci na žádost zaměstnance“.* K fluktuaci zaměstnanců se také vyjádřil respondent č. 3, který říká, že: *„za HR máme spokojenost zaměstnanců a snížení fluktuace zaměstnanců, kteří odcházejí na vlastní žádost o 20%“.* Respondent č. 1 vyjádřil: *„no snaží se, chtěli by, ale nemyslím si, že se jim to úplně tak daří, tak je vlastně ta spokojenost samotného zaměstnance“.*

Kategorie číslo 2 – Přenos hodnot manažery

Druhá oblast se zabývá kongruencí hodnot mezi firmou a zaměstnanci, a přenosem hodnot, které zastávají manažeři. Jde tedy o porozumění hodnot, které zastává firma a individuálními hodnotami zaměstnanců. Nejdříve si řekneme, co to firemní hodnota znamená, jde tedy o to, co je dobré a co ne, co je normální a co ne. Hodnoty mohou taktéž ovlivňovat pracovní morálku a chápání sounáležitosti zaměstnanců se zaměstnavatelem. Hodnoty, které firma prezentuje, by měly být sdíleny všemi zaměstnanci, nebo alespoň manažery. Jelikož je společnost TON a.s. firmou, která se již přes stopadesát let zabývá ohýbaným nábytkem, je její největší hodnotou dlouholetá tradice. Je to jedna z firem, ve které pracovalo již několik generací zaměstnanců. U této oblasti měli respondenti rozdílné názory. Jak jsme již uvedli výše, je hlavní hodnotou dlouholetá tradice. Další společně uvedenou hodnotou byla kvalita výrobků, spokojený zákazník a zaměstnanec, design. Respondent č. 1 zmínil všechny uvedené hodnoty: *„myslím si, že velkou hodnotou je tradice firmy....Hlavní hodnota je, že dbá na kvalitu výroby. Obhajujeme kvalitu všech procesů. Další hodnota je spokojený zákazník, to spolu souvisí. Kde funguje ten marketing, kde se snažíme, aby bylo povědomí, co zákazník potřebuje. Další hodnotou je stále se zlepšovat v procesech výroby“.* Tento respondent dále zdůrazňuje důležitost designu a říká: *„další důraz je na design. Dříve o to moc nešlo, ale teď je to důležité“.* Respondent č. 4 má podobný názor a uvádí: *„úplně přesně nevím, co bych pod těmito hodnotama přesně definovala, ale v podstatě naše hodnota je se zaměřovat na spokojeného zákazníka. Je zde postavena nějaká etiketa ke kvalitě výrobků. Je zde tradiční výstup firmy, ale je pravda, že je přístup k nejstarší kořenům, ale zapomíná se na novější éru, ale nevím, jestli je to pro firmu dobře či špatně“.* Respondent č. 2 poukázal na význam hodnot firmy a uvedl *„mezi hodnoty jsou základní pilíře firmy. My jsme si to sami sobě definovali před čtyřmi lety. Snažili jsme se firmu změnit. Definovali jsme 5 základních pilířů. Naslouchání zákazníka, respekt a důvěra lidem s jednak těm našim zákazníkům“.* Respondent č. 4 dále ukazuje na dlouholetou tradici výroby, která se po dobu

své existence dotkla několika generací, a dodává, že: „*my jsme firma založena na provinčním, statickém místě, kde tady pracují lidé místní. Přetrvávají tady názory místních z okolí a prostě ten průřez těch lidí je hodně, hodně pestrý a je založený na přetrvávajících názorech, které se dědí v těch rodinách po generacích, že jo*“. Respondent č. 1 k tomuto podotýká: „*pracoval tady můj tatínek, který už nežije, a myslím si, že by byl teď rád, že zde pracuji*“.

Naopak respondent č. 3 si není vědom oficiálně prezentovaných hodnot firmy, ale spíše poukázal na nepsané pravidla a uvedl: „*Nemáme pevně dané hodnoty, ale v podstatě se snažíme vytvářet kvalitní produkty, nadčasového designu, s použitím technologie ručně ohýbaného dřeva, která se používá v tomto závodě již více jak 150 let. Děláme svou práci poctivě lidmi pro lidi s ohledem na přírodu*“. Respondent č. 5 má jiný názor než zbylí respondenti a poukazuje na dodržování stanovených plánů a nedocenenost lidského kapitálu: „*nejdůležitější je dodržovat plán, každý je nahraditelný*“.

Další oblastí jsou hodnoty zaměstnanců. Respondenti se většinou vyjadřovali ke své zodpovědnosti za vykonanou práci. Respondent č. 5 říká: „*moje hodnoty, kterými se řídím při práci, jsou dodržování domluv, dodržování pravidel, komunikaci se zákazníkem a s kolegy, dochvilnost, pečlivost...*“. Také respondent č. 4 vidí za největší hodnotou kvalitu své odvedené práce a říká: „*pro mě je určitě největší hodnotou, aby práce byla nejkvalitněji odvedena, aby se dalo na mě spolehnout*“. Stejně hodnoty zastává také respondent č. 5, který se snaží vykonávat svou práci dle cílů společnosti a říká: „*snažím se svou práci dělat nejlépe, jak umím, abych naplnila cíle a hodnoty společnosti*“. Naopak respondent č. 2 vidí hodnotu ve slušném chování a říká: „*pro mě je to slušnost, někdo může říct, že můžu být nespravedlivý, ale hlavně tu slušnost. Jinak já se snažím předávat a řídit tak, jak tomu věřím a jak je to správné*“.

Posledním bodem je přenos hodnot na zaměstnance, které zastává firma neboli manažer. Respondenti odpovídali rozdílně. Dle respondenta č. 4 je hlavním nositelem generální ředitel. Tento respondent dále zdůrazňuje rozdílnost hodnot, dle pracovního zařazení a říká: „*já osobně si myslím, že ty hodnoty by dokázala definovat jedna osoba a to generální ředitel, vzhledem k tomu, že ta firma je jeho. On má svou představu, kde má ta firma směřovat. Zbytek je ten odraz jeho myšlení a každé oddělení bude mít jiné hodnoty. Personální je k zaměstnancům, marketing k zákazníkům. Je to úhel pohledu oddělení ve firmě*“. Respondent č. 4 se později v rozhovoru vrátil k přenosům hodnot z manažerů na ostatní zaměstnance a také upozornil na rozdílné hodnoty podle pracovního zařazení: „*tady bych se*

vrátila, tu nejlepší a nejideálnější představu o těch hodnotách má generální ředitel a přes něj a přes management a řekněme přes nižší manažerské pozice to propadá dál k těm zaměstnancům, ty informace nebo ty představy, anebo naplňováním hodnot a jeho udržování, ale jak říkám, ono je to zase tom úhlu pohledu, že každé to oddělení je zaměřeno na něco jiného“. Respondent č. 2 hovoří o snaze předávat hodnoty i na své podřízené a říká: „jinak já se snažím předávat a řídit tak, jak věřím a jak je to správné. Snažím se to převést na ty ostatní“. Respondent č. 2 dále hovoří přenos hodnot na nové zaměstnance a dodržování hodnot manažerů: „tady bych si dovolil říct, že ti, kteří tady dlouhodobě pracují, tak ano. Dodržují ty hodnoty, které by měl ten manažer mít, a pak jsou tady ti, kteří tady dlouho nejsou a stále je poznáváme, a snažíme se je ovlivňovat, aby ty hodnoty té firmy načerpali. Ne vždy se v tom nějak potkáme a pak už to jde hůř“.

Respondent č. 4 udává, že: „nemůžu říct, že by ti manažeři ty hodnoty nějak neuctívali ty hodnoty, které by tu byly obecně, měly být platné a nastavené“.

Kategorie č. 3 – Motivační činitelé

Třetí oblastí je motivace a motivační činitelé. V teoretické části této bakalářské práce jsme si vysvětlili význam a důležitost motivace při podávání výkonu. Do této kategorie jsme zahrnuli činitele, které mají na zaměstnance pozitivní vliv a podporují ho k lepšímu výkonu, dále je to pracovní prostředí, které může zaměstnance do určité míry ovlivnit. Nyní si ukážeme motivační činitelé, které působí na vybrané respondenty. Jeden respondent se se zmiňuje o významu a náplni práci. Každý člověk by měl dělat to, co jej naplňuje. Respondent č. 3 říká: „částečně, myslím, že je pro zaměstnance důležité vědět, že jejich práce dává smysl, že se mohou podílet na výrobě nebo produktu, který se kvalitní a krásný“. Význam finančního ohodnocení zmiňoval respondent č. 1, který říká: „tak určitě peníze, určitě plat, protože je všem jasné, že člověk je zaměstnaný, aby se uživil a uživil svou rodinu“. Také respondent č. 5 by z rodinných důvodů raději uvítal finanční ohodnocení: „jelikož mám děti, tak upřednostňuji bonusní ocenění před cestováním na veletrhy“. Respondent č. 3 dodává, že pro dělnické pozice je nejdůležitější mzda a říká: „záleží na typu pozice, dělnické profese asi nejvíce motivují peníze, kolektiv a prostředí, možná částečně zaměstnanecké výhody“. K finančnímu ohodnocení se vyjadřuje také respondent č. 4, který ale dodává, že peníze nejsou všechno a říká: „myslím si, že finanční odměna je motivující pro zaměstnance. Opět je to o lidech. Pokud ten člověk chce, tak udělá více či méně pro tu firmu něco navíc, i bez finanční odměny“. Mimo finančních odměn může pozitivně na zaměstnance působit také

pochvala. Respondent č. 1 říká: „*může to být pochvala od vedoucího a například nějaký jednorázový šek*“. Také respondent č. 4 považuje za důležité pochvalu za odvedený výkon: „*pokud jsem dělala na nějakém jiném projektu, tak jsem byla odměněna nějakou odměnou, ale musím říct, že byla vždycky adekvátní. Ale musela to být práce, která byla oficiální*“. *Sama od sebe bych si o odměnu ani neřekla. Není to vždy finanční odměna, ale stačí i děkuji za ohodnocení díla*“. Respondent dále hovoří o tom, že pokud zjistil v procesu nebo systému nějaký problém a snažil se ho vyřešit a vyřešil ho, tak ho zaměstnavatel nijak neohodnotil a považoval to za samozřejmost, respondent by si o odměnu neřekl: „*a já sama od sebe bych si o odměnu asi neřekla*“. Respondent č. 4 dále zmiňuje také důležitost pochvaly za vykonanou práci: „*Není jenom finanční odměna. Odměna, v podstatě je to alespoň poděkování, uznání nebo nějaké to zhodnocení kvality toho díla*“. V případě, že zaměstnavatel neposkytne finanční odměnu, může i pochvala zaměstnance motivovat, což dokazuje respondent č. 1: „*hm, jak kdy (smích), ta pochvala mě taky potěší, ale jsem ráda za každou kačku, já nevím, já toto nedokážu jako ty..... to bych musela udělat něco fakt extra, abych dostala vypsany ten šek....takže asi musíme být rádi za drobné radosti...když víš, že něco děláš poctivě, tak jako je ti jasné, že ten šek je tak zřídka, že si myslím, že i ta pochvala je občas dobrá....protože člověk má pocit, že si toho někdo všiml a že si vyvinula větší úsilí, tak to mělo smysl*“. Naopak pro respondenta č. 2 je největším motivátorem důvěra lidí a moc rozhodovat v pracovních procesech: „*vzhledem k těm našim postem, už je tím největší ocenění právě ta důvěra a už jsme na těch postech, kdy ty bariéry úplně nemáme, a podílíme se na vytváření těch hodnot, takže pro mě to je největší motivací ta volná ruka v tom rozhodování*“.

Další oblastí, která působí na motivaci je pracovní prostředí. Záleží na typu práce, kterou zaměstnanec vykonává, protože ne každý si své pracovní prostředí může upravit podle sebe. K pracovnímu prostředí a vztazích na pracovišti se vyjádřil respondent č. 3, který říká: „*každému se lépe pracuje v přátelském kolektivu a hezkém prostředí, čistém, podle mě to má na výkon zaměstnance vliv*“. Respondent č. 2 je toho názoru, že k pracovnímu výkonu pomáhá i pořádek na pracovišti, kdy říká: „*minimálně u svých lidí já vždycky požaduju mít pořádek na pracovišti, pakliže v tom nepořádku nepracují oni sami, ale mají tam i kolegy vedle sebe. Protože si myslím že čistota, jednak, že čistota sama sebe (smích) a okolí stolu je důležitá a ovlivňuje tu práci a jak nám to utíká, pakliže mám plný stůl, tak musím mít ten psychický blok, než když tam mám dva papíry a vidím, že se ta práce blíží do finišu, no*“. Pro respondenta č. 4 je důležité, že obchodní oddělení na jednom poschodí, dále si nedokáže

představit pracovat v otevřených kancelářích typu open space: „*jsem ráda....když už je to obchod, že jsme na jednom patře....je to fajn, protože jsme všichni pokupě... Jsem moc ráda, že nepracuji v open space, protože si myslím, že to musí být strašně psychický vyčerpávající a náročné na koncentraci*“. K pracovnímu prostředí ve výrobě se vyjádřil respondent č. 4, který vidí změnu k lepšímu: „*na provozu jsem viděla, že za osm let, co tady jsem, se toho změnilo hodně. Je to všechno přehlednější a čistota je větší*“.

Kategorie č. 4 – Demotivační činitelé

Oblast demotivační činitelé můžeme také nazvat frustrací, která vzniká neuspokojením některých potřeb nebo vstupem nějaké překážky, kterou dotyčná osoba nedokáže překonat. Ve výzkumném šetření vyšly najevo následující podoblasti této problematiky a to, přístup k práci jednotlivými manažery, špatná komunikace a finanční ohodnocení, chybějící motivační nástroje a pracovní prostředí. Pro respondenta č. 5 je demotivací nejednotné měřítko na všechny zaměstnance a říká: „*mohu mluvit jen za sebe, ale moje motivace upadá, jelikož jsem zjistila, že se v TONu jede více měně podle plánu a na jedince, ať se snaží, jak chce nebo ať dělá přesčasy nebo se snaží nějak ovlivnit pozitivně běh obchodu, se nebere ohled. Všichni jsou braní podle jednoho měřítko, ať ti aktivní nebo ti pasivní*“. O špatné komunikace mezi nadřízeným a podřízeným se zmiňuje také respondent č. 4, který říká: „*kdybych měla mluvit za sebe, mě demotivuje dlouhodobé řešení problémů nebo spíš neřešení problémů ve vztahu nadřízený a podřízený....k bývalému mému nadřízenému*“. Také respondent č. 1 zmiňuje nedostatečnou komunikaci se svým nadřízeným: „*přijde mi to nefér od nadřízených. Nadřízený jede na služebku do určitého regionu, který já obsluhuju a já to tom ani nevím*“. Dalším zmíněným problémem je neznalost manažerů práce svých podřízených. K této problematice se vyjádřil respondent č. 4, který říká: „*manažeři mají svůj pohled a nevidí pod ruky do každodenní činnosti, kterou přesně děláš. K mému vztahu k nadřízenému mě to štve a je to škoda, protože nemá velké oddělení, aby nevěděl*“. Respondent č. 4 dále dodává, že jeho nadřízený nezná náplň jeho práce a říká: „*Má jedno oddělení a neovládá ho. Ke vztahu ke mně asi neví, co přesně dělám a že by to dokázal popsat. Což si myslím, že je to jeho problém. Kdybych byla na jeho pozici, tak bych to vědět chtěla*“. Také respondent č. 5 zmiňuje i nekolegionálním chování a říká: „*pokud mám kolegy, kteří se nedrží pravidel firmy a tím škodí obchodu, tak mě to samozřejmě demotivuje*“. Respondent č. 2 zmiňuje důležitost práce nadřízeného manažera a říká: „*demotivovat může opravdu cokoliv, někoho může demotivovat jeho silný šéf a někoho může*

demotivovat jeho slabý šéf. Tady toto je velice těžká otázka". Tento respondent dále zmiňuje důvod demotivace zaměstnanců společnosti a říká: *„kdybych se trošku tak více zamyslel nad tím Tonem, co si myslím, že tak nejvíce demotivuje ty naše zaměstnance, tak já si myslím, že to byla historicky nízká mzda, a proto jsme tady s tímto nejvíc pracovali, aby jsme to nějakým způsobem vyřešili, a na to jsme nejvíce tlačili. Takže nejdůležitější je zvyšovat mzdu, protože to je ten základ, a pak se samozřejmě můžeme pracovat, jakoby dále a ohlížet se na ty benefity, kulturní atd.*". K finančnímu ohodnocení a přístupu manažerů se vyjadřuje respondent č. 5 následovně: *„demotivuje mě určitě finanční ohodnocení a přístup manažerů k práci, kteří ovlivňují výsledky tržeb z 80procent*". Respondent č. 1 se zmiňuje o odměňování dělnických pozic a říká: *„dělník má tabulkovou práci a nadře se stejně jako jeho kolega, který má lepší plat, tak to může být demotivující*". Tento respondent dále zmiňuje vliv pracovních vztahů na výdělek u dělnických pozic: *„Někde jsem slyšela i ze zkušenosti, že někteří mistři si na lépe placená místa obsazovali svými známými nebo rodinnými příslušníky, tak to může být pro ostatní dělníky demotivující*". Respondenta č. 4 dále demotivuje nedostatek parkovacích míst: *„já teď momentálně postrádám parkovací místo, to mě hodně demotivuje*". Dalším bodem této oblasti byli chybějící motivační nástroje, které zaměstnancům chybí: Respondent č. 4 se zmiňuje o nevyužití příspěvku na stravování zaměstnavatelem, pakliže nevyužívá firemního stravování: *„uvítala bych, kdybych třeba já jako zaměstnanec měla možnost vzít si normální stravenky a nebyla pouze vázána, abych tady musela chodit tady na obědy. A protože každý oběd je nějakým způsobem dotován ze strany zaměstnavatele a jenomže já pokud tam nechodím, tak nemám tu slevu na ten oběd, ale na druhou stranu nemám žádnou kompenzaci k tomu, zatímco všichni co chodí na obědy, mají ten oběd levnější třeba o 25 korun.*". Respondent č. 1. dále hovoří chybějících příspěvku na jazykové kurzy a jiné vyžití: *„právě, že si myslím, že v tom máme rezervy. Je to spíš slabší, jsem si vědoma těch motivačních nástrojů, které bych spíš chtěla a ne těch které existují, to je právě, co by mě úplně nejvíc lákalo, tak by byl ten příspěvek na jazykové vzdělávání a určitě by to byla sleva in na nějaké sportovní aktivity*". Stejný problém chybějícího finančního příspěvku na jazykové kurzy pociťuje také respondent č. 4, který říká, že sice firma poskytne možnost je navštěvovat v pracovní době, ale už se na nich firma finančně nepodílí: *„jazykové kurzy, tak to je další jedna bezva věc tady. Takže ano můžeš na ně chodit v podstatě v pracovní době, ale platit si je musíš sama, že jo, to je samozřejmý, takže z toho člověk taky nic moc nemá*". Dalším problémem je délka dovolené a nemožnost si vybírat sick days. Společnost TON se drží zákoníkem práce a nabízí zaměstnancům čtyři

týdny dovolené. Respondent č. 4 dále dodává, že mu chybí možnost využívání sick days. Jednu z těchto zaměstnaneckých výhod využívá již většina zaměstnavatelů a respondent č. 4 se vyjadřuje: „*v tomto jsme hodně opoždění, v tom, že nemáme žádné možnosti využití těch sick days, protože dneska je to už i ve státních úřadech a tady si myslím, že prostě určitě by bylo dobré vyležet se den, dva, než to roznést prostě v kanceláři*“.

Jak jsme již zmínili, ne každý zaměstnanec si může své pracovní prostředí upravit dle svých představ nebo ho nějak ovlivnit, což zmiňuje respondent č. 1: „*pro nás nějaké úředníky si asi nemůžeme stěžovat, i když by se něco našlo, jak jsem řekla v zimě je zima a v létě je horko. Ale u dělníků si myslím například průvan na dílně, když má nemocné záda, je prostě špatný*“.

Kategorie č. 5 – Sebehodnocení

V této kategorii jsme si definovali dvě oblasti. První oblastí je samotné sebehodnocení, to jak zaměstnanci vnímají své hodnocení ze strany svých nadřízených. Další oblastí je vlastní seberealizace v práci.

Sebehodnocení je vždy subjektivní názor každého z nás. Význam sebehodnocení v poslední době stále narůstá, protože se stává součástí hodnocení zaměstnance. Sebehodnocení by mělo být využíváno k rozvoji zaměstnance, a ke zkvalitnění jeho pracovního výkonu. Na otázku, zda se cítí náležitě oceněn za odvedenou práci, odpověděl respondent č. 5 následovně: „*ne, ne, snažila jsem se celý minulý rok a nemám pocit, že by to někde ocenil*“. Také respondent č. 4 se vyjádřil k dřívějšímu neadekvátnímu ohodnocení jeho pracovního výkonu: „*je pravda, že na těch některých předchozích pozicích, bych řekla, že tam to teda bylo dlouhodobě asi nespravedlivě ohodnoceno, ale to už teďka nezměním, že jo? To je prostě už minulost, dneska*“. Do sebehodnocení pracovního výkonu jsme zařadili také pohled na svou odměnu. K této oblasti se dále vyjádřil respondent č. 4, který hodnotí své současné finanční hodnocení: „*Já si myslím, na té své současné pracovní pozici si na finanční ohodnocení stěžovat nemůžu a ani nechci, protože si myslím, že je to adekvátní*“. Také respondent č. 3 je toho názoru, že je adekvátně ohodnocen: „*v rámci své pozice jsem spravedlivě odměňována*“. Respondent č. 1 srovnává výši mezd v daném regionu s většími městy: „*protože se pohybuji tam, kde se pohybuji a v regionu, ve kterém se pohybuju, tak asi, určitě bych byla radši za každý větší peněz, ale já jsem v podstatě asi spokojená. I když, jak říkám, kdybych bydlela v jiném regionu, někde blízko hlavního města, tak už bych se na věc dívala úplně jinak, ale pokud to beru v našem regionu, tak můžu říct, že jsem spokojená*“.

Respondent č. 2 zastává manažerskou pozici a při úspěšně provedeném projektu se dokáže sám sebe ocenit: „já se za svoji práci hlavně odměňuji sám sebe, jakože si říkám, že když se mi něco podaří, tak sám sebe umím ocenit“. Tento respondent se dále zmiňuje o tom, že tím největším hodnocením od zaměstnavatele a podřízených je důvěra: „takže na těch našich postech je tím největším ocenění ta důvěra“.

Druhou oblastí jsme definovali seberealizaci v práci. Respondenta č. 3 se seberealizuje prací na nových věcech: „mohu v rámci svého oddělení pracovat na projektech a nových věcech, to mě posouvá dál“. Nesmíme zapomínat na to, že v dnešní době, je nutné na sobě neustále pracovat a zlepšovat se. Respondent č. 2 hovořil o neustálých podnětech za lepším výsledkem: „pořád po něčem dychtím a stále nejsem plně uspokojen a pořád se ženu jak se říká, za tím svým v uvozovkách ocasem (smích). Vlivem fluktuace zaměstnanců na zahraniční pobočce, došlo ke zvýšení kompetencí a navýšení práce zbylého personálu. Respondent č. 5 se zmiňuje o této mimořádné pracovní situaci, která nastala odchodem jednoho ze zaměstnanců: „seberealizovat se můžu v rámci možností. Mám zde hodně volnosti, musím se sama zorganizovat a vše si sama zařídit. Myslím si, že na to, že jsem úplně sama a momentálně se nemohu spolehnout na podporu druhého, tak to zde funguje a nikdo si zatím nestěžoval“.

Při seberealizaci záleží také na typu vykonávané práce. Každý zaměstnanec vidí seberealizaci v něčem jiném. Většinou se respondenti shodli na tom, že je seberealizuje projekt, na kterém pracovali nebo dobré vztahy se zákazníky. Respondent č. 1 vidí svou seberealizaci s budováním dobrých vztahů se zákazníky: „pro mě je celá seberealizace, to že si budu vztah s těmi klienty. Jo a to si myslím, že třeba je důležitý a když potom, třeba nevím se změni lidé, a o zákazníka, o kterého jsem se starala, a teď se o něj stará někdo jiný, tak ten zákazník třeba zavzpomíná na tebe nebo třeba řekne, že je to škoda, že spolu už nespolečně pracuješ a o tom je budování toho vztahu. A hmmm...to je to co v tom vidím já“.

Respondent č. 4 se realizuje u své nové pracovní pozice účastí na poradách s vedením společnosti, protože zde může komunikovat své stanovisko vůči vedení. Svou aktivní účastí se snaží zabránit špatným rozhodnutím: „tak já mám pocit, že to souvisí s tím, co jsem říkala na začátku teďka s tou novou pracovní pozicí nebo spíš změnou pracovní náplně, takže tam je to určitě pro mě lepší, protože....řekněme je to přítomností na nejrůznějších poradách, které tady jsou a tím, že jsem jakoby...snažím se zastávat pozici nestranné osoby mezi všemi těmi odděleními a hlavně se snažím jakoby získávat odpovědi na věci, které jsou pro mě každodenní, jsou každodenní pro řekněme kolegy nebo běžné pro řadové zaměstnance“.

z ostatních oddělení. A jsou to věci, které nás denně trápí a management to ne úplně vidí. Protože přiznejme si, že ta jejich náplň práce je jiná, řeší jinou problematiku než my. A vzhledem k tomu, že jakoby nemají ten dosah a možnost o tomto vědět nebo toto domýšlet a často se mi dostalo na stůl rozhodnutí, které bylo polovičaté nebo řekněme takové...bud' se něco neřešilo nebo to bylo nic neříkající. Takže teď si myslím, že v tomto ohledu můžu nebo se snažím do nějaké problematiky, která se řeší, vnést i tady tu každodennost a vlastně zjišťovat ta rozhodnutí, jak co dělat nebo čím se řídit a podobně“.

Kategorie č. 6 – Pracovní pozice

V poslední oblasti s názvem pracovní pozice, došlo k definování dvou pojednávaných oblastí. Jednou oblastí jsou samotné pracovní pozice jednotlivých respondentů a druhou oblastí jsou možnosti kariérního růstu ve společnosti TON.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5, 5 pocházejí oslovení respondenti z různých struktur společnosti. Odpovědi jednotlivých respondentů lze charakterizovat i dle jejich pracovního zařazení. Mezi respondenty byl také pracovník HR oddělení, které své odpovědi směřoval neutrálním směrem a prezentoval tak oficiální hodnoty společnosti. Druhou oblastí jsou možnosti kariérního růstu. Asi pro každého zaměstnance je velikým motivem, pokud má u zaměstnavatele možnost na sobě pracovat a vidět před sebou různé možnosti posunu dopředu. Někteří zaměstnanci potřebují mít vidinu kariérního postupu, i když tato cesta může trvat delší dobu. Dva z oslovených respondentů si za dobu své působnosti ve společnosti TON vyzkoušeli různé pracovní pozice. Jak dokazují výpovědi respondentů, je možné se pracovním způsobem vyvíjet a zaměstnavatel tak dokazuje, že jsou pro něj někteří zaměstnanci důležití. Respondent č. 2 dříve pracoval ve výrobě a momentálně pracuje na manažerské pozici. Svůj kariérní postup komentoval takto: *„pracuji ve firmě 19 let, pozice jsem střídal celkem tři. Pozice byly: mistr sušáren, tam jsem byl 8 let, pak je to pozice vedoucí maloobchodní sítě, tam jsem byl 7 let a pak to byl ředitel prodeje, ředitel prodejní sítě.“*. Respondentovi č. 2 byla položena otázka, která z uvedených pozic se mu nejvíce líbila: *„tak samozřejmě ta poslední, ta je nejskvělejší a neumím si představit, že by ještě něco skvělejšího mohlo někdy být“*. Dalším respondentem, který pracuje ve firmě již osmým rokem, je respondent č. 4. O svém pracovním posunu hovoří takto: *„ve firmě jsem od roku 2011, to je osmým rokem. Prošla jsem třemi pozicemi a teď jsem vedoucí plánování výroby. Baví mě tato třetí pozice nejvíce, ale to je tím, že se změnila tato pozice“*. Respondent č. 4 ke svému povýšení dále dodává: *„na co jsem v kariéře nejvíce hrdá? Tak vzhledem k tomu, že jsem už*

na třetím oddělení...(smích), tak bych se mohla schopna přizpůsobit. Myslím si, že zaměstnavatel to ocenil asi tím, že si mě tady pořád drží (smích). Tento respondent dále hovoří o své demotivaci a dále dodává, že chtěl ze zaměstnání odejít a říká: „a zřejmě bych to řekla tak asi, že jsem byla ve fázi, že bych to řešila odchodem z firmy a tím, že bych prostě začala kariéru raději někde jinde. Protože to jedno období bylo pro mě hodně demotivující, tak bych řekla, že mě zaměstnavatel ocenil tím, že dal na mé argumenty nebo názory, nebo co mě trápilo, tak na to přistoupil a ta změna tady řekněme nastala....takže se mi podařilo změnit tedy toto prostě, prostě to předávání informací“. Respondent č. 4 uvažoval o změně zaměstnání z důvodů špatné komunikace mezi podřízeným a nadřízeným. Tento respondent dále popsal postoj k práci dle pracovního zařazení a říká: „každé to oddělení je zaměřeno trochu na něco jiného a neustále se potýkáme při různých setkání, kde vidím, že se střetávají zástupci těch nejdůležitějších oddělení, což nákup, výroba a prodej, tak tam se střetáváme s tím, že samozřejmě každé to oddělení si hájí to svoje, svůj úhel pohledu, své hodnoty a třeba velice těžko se dosahuje řekněme nějaké dohody nebo velice často se dohadujeme o tom, zda tato činnost je v kompetenci tohoto oddělení nebo jiného oddělení a podobně. Takže tady je to takové.....hmm trochu jako prazvláštní, jako jo funguje to“.

6.2 Axiální kódování

V dalším kroku výzkumu jsme provedli tzv. axiální kódování, kdy jsme hledali důsledky a příčiny, strategie, procesy, podmínky a interakce, které propojují jednotlivé kategorie. V získaných datech jsme hledali kategorie, které spolu souvisejí, a dále jsme zkoumali, zda můžeme jednotlivé kategorie sloučit do jedné obecné, nebo rozdělit na subdimenze nebo podkoncepty. Pro odhalení vzájemných vztahů mezi kategoriemi jsme hledali kombinace znaků, které jsou stejné v jiné kategoriích. Pro formulaci vzájemných vztahů jsme použili kódovací paradigma, dle Strausse a Corbinové, který je zobrazen pod obrázkem č. 9 a popsán v tabulce č. 4.

Nyní si ukážeme axiální kódování na provedeném výzkumu. Hlavním tématem celého empirického výzkumu je kategorie č. 3 motivační činitelé. Kauzálními podmínkami, které zapříčiňují výskyt tohoto jevu a který jej z veliké části ovlivňuje je kategorie č. 1 – firemní kultura. Za kontext můžeme označit kategorii č. 6 – pracovní pozice. Na pracovní pozice má vliv působení intervenující podmínek, které opět ovlivňují strategii jednání a současně

označují rysy jevu. Kategorii č. 2 – přenos hodno manažery jsme označili za intervenující podmínky. Cílenou aktivitou neboli strategickým jednáním jsme označili kategorii č. 5 – sebehodnocení. Zbylou kategorii č. 4 – demotivační činitelé jsme definovali jako celkové následky, které vznikly ze strategie jednání, v našem případě ze sebehodnocení a seberealizace.

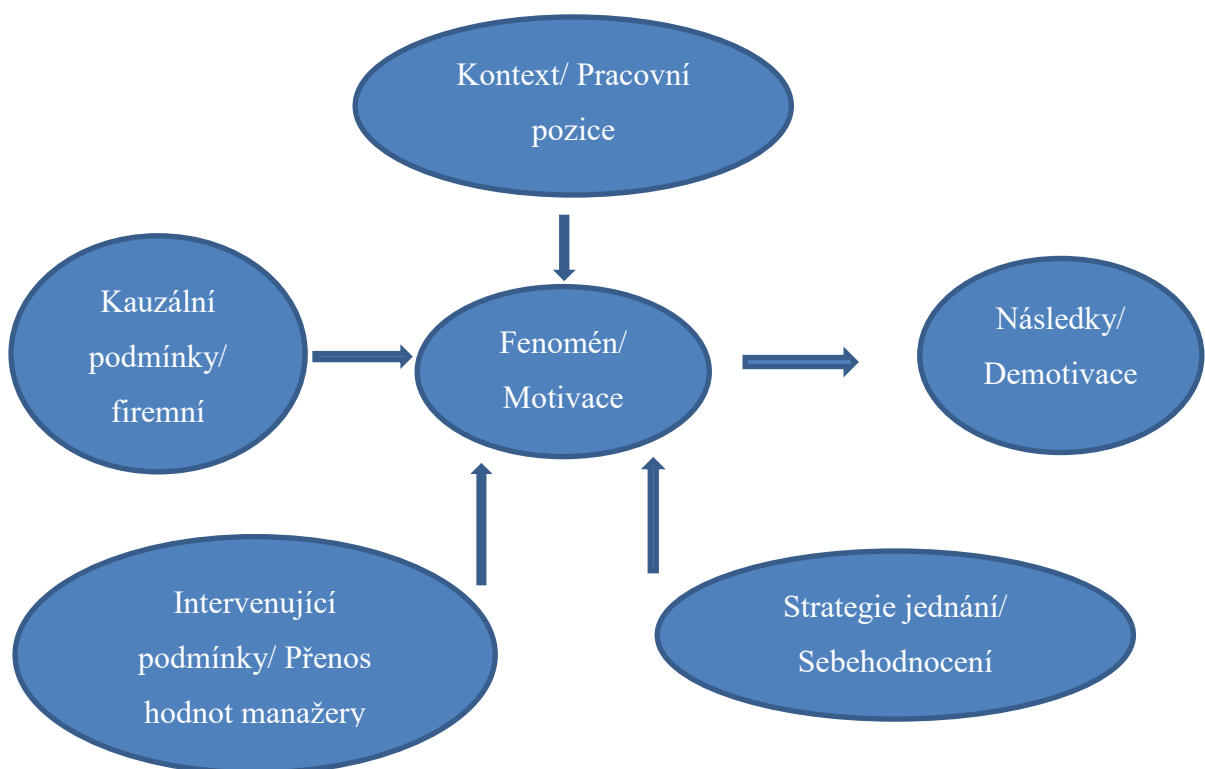
6.2.1 Paradigmatický model

Hlavním tématem tohoto výzkumu jsou motivační činitelé, tedy motivy, které podporují pracovní motivaci k podání lepšího výkonu v práci. V této kategorii byla respondenty výzkumného šetření definována řada motivačních faktorů, které působí pozitivně. Nejčastěji zmíněným činitelem je finanční ohodnocení nebo pochvala za dobře vykonaný úkol. Mimo těchto dvou hlavních motivů zmiňovali respondenti také vnitřní naplnění z práce a spoluúčast na vytváření krásných a kvalitních produktů. Pro příjemné klima na pracovišti je také důležité hezké a čisté pracovní prostředí, které svým způsobem může ovlivnit nemalé procento lidí. Motivace je z velké části ovlivněna firemní kulturou a jejími hodnotami a cíli, které společnost prezentuje. Do těchto příčinných podmínek jsme také zahrnuli vnitropodnikové vztahy a komunikaci. Do této kategorie zahrneme také důraz na tradiční výrobu. Kontextem jsme označili pracovní pozice. Pracovní pozice označují pracovní náplň nebo možnost kariérního růstu v průběhu působení ve společnosti. Respondent č. 4 změnil za dobu své působnosti tři různé pozice. Na základě demotivace, která byla způsobena špatnou komunikací ze strany jeho nadřízeného, byl rozhodnut si začít budovat svou kariérní dráhu v jiné společnosti. Z důvodů nepostradatelnosti tohoto pracovníka, byla respondentovi č. 4 nabídnuta pozice vedoucího manažera. Toto povýšení působilo na respondenta č. 4 jako stimulace jeho motivace, což mělo za následek pozastavení demotivačního činitele.

Intervenujícími podmínkami jsme označili přenos hodnot manažery na ostatní zaměstnance. Manažeři jsou nositelem hodnot firemní kultury, které zastává firma. Chování managementu i jednotlivých manažerů ovlivňuje jak negativně, tak i pozitivně ostatní zaměstnance, potažmo jejich sebehodnocení. Strategiemi můžeme chápat nejen sebehodnocení, ale také seberealizaci v souvislosti v kontextu s pracovní pozicí. Přenos hodnot manažery se dotýká nejen firemní kultury, ale také může, buď pozitivně, nebo negativně působit na demotivační činitele, kteří mají opět vliv na sebehodnocení jedince. Jedním z problémů, které zde můžeme uvést je špatná komunikace a informovanost ze strany vedoucích pracovníků k podřízeným. Toto může mít za následek demotivaci. V případě, že vedoucí manažeři

cíleně působí na motivační činitele zaměstnanců, například za nadstandardní pracovní výkon dostanou vypsaný šek nebo budou oceněni pochvalou, může dojít k trvalejšímu pracovnímu výkonu. Toto uznání můžeme označit jako motivátor pro budoucí plnění pracovních povinností. V opačném případě může působit na demotivaci zaměstnanců, což může mít neblahý vliv, buď na pracovní výkon, v horším případě odchodem ze zaměstnání, a tím i změnou pracovní pozice.

Obrázek č. 9: Paradigmatický model



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4: Definice pojmů použitých v axiálním kódovacím paradigmatu

Prvek	Popis
Fenomén - motivace	Na základě výsledků jsme fenoménem pojmenovali motivaci. Jde o koncept, který drží jednotlivé kategorie při sobě.

Kauzální podmínky – firemní kultura	Kauzálními podmínkami jsme pojmenovali firemní kulturu. Jde o proces nebo proměnné, které vedou k fenoménu a jeho vývoji. Jde o podskupinu příčin a jejich vlastností.
Kontext – pracovní pozice	Kontextem jsme označili pracovních, které mohou mít také vliv na sebehodnocení nebo seberealizaci zaměstnanců.
Intervenující podmínky – přenos hodnot manažery	Intervenujícími podmínkami jsme označili přenos hodnot manažery. Mohou být podobné jako kontext.
Akce, strategie jednání - sebehodnocení	Sebehodnocení, které je označeno jako strategie jednání. Jde o odpověď na motivační činitele a přenos hodnot manažerů.
Následky – demotivace	Jako následky jsme označili demotivaci. Jde o následky akcí a strategií.

Zdroj: vlastní zpracování

SHRNUTÍ VÝZKUMU

Cílem empirické části této bakalářské práce bylo zjistit jaký vliv má firemní kultura na motivaci zaměstnanců společnosti TON a.s. Výzkumné šetření bylo provedené v kvalitativním paradigmatu s pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Účastníci výzkumného šetření byli zaměstnanci společnosti. Aktéři výzkumu prezentují různé pozici THP pracovníků a vedoucích manažerů.

Nyní přejdeme na zodpovězení hlavní a vedlejších výzkumných otázek. Hlavní výzkumnou otázku jsme definovali: **Jaký vliv má firemní kultura společnosti TON a.s. na motivovanost zaměstnanců.** Díky provedenému výzkumu, který jsme provedli za použití kvalitativního výzkumu s pomocí paradigmatického modelu, jsme zjistili, že vliv firemní kultury má nepřímý vliv na motivaci zaměstnanců. Pojem firemní kultura má široký záběr, pod kterým si můžeme představit nespočet oblastí, které s tímto úzce souvisí. Na oslovené respondenty působí pozitivně dlouholetá tradice výroby spjatá s důrazem na kvalitu a design. Tato tradice souvisí také s umístěním této výrobní společnosti. Ve společnosti pracují lidé a jejich rodinní příslušníci již po několik generací, kteří žijí v místě nebo v blízkém okolí, což je způsobeno tím, že v blízkosti je to jediný velký zaměstnavatel a nabídka práce tudíž není veliká.

Firemní kultura jako taková nemá negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Stěžejním problémem jsou přenašeči této kultury, tedy vedoucí manažeři, kteří svým jednáním působí na své podřízené. Hlavním problémem vidí respondenti v neřešení problému nebo malou informovaností ze strany svých nadřízených. Dalším úskalím je špatná spolupráce mezi jednotlivými odděleními, která má za následek pracovní nespokojenost. Hlavním problémem je tedy komunikace, která spadá pod oblast firemní kultury.

Nyní přejdeme k první vedlejší výzkumné otázce, která zněla: **Do jaké míry se shodují hodnoty firmy s hodnotami zaměstnanců?** Hlavní hodnotou, jak společnosti, tak i respondentů byl důraz na tradiční výrobu spjatý s kvalitním výrobkem, který splňuje designové očekávání zákazníků. Dalším důležitým bodem je spokojený zákazník a udržování dobrých vzájemných vztahů. Respondent č. 4 zmiňuje přenášení firemních hodnot na veřejnost a říká: „*jak vystupuji vůči zákazníkům. Jakou má zkušenosti se mnou, tak potom si udělá obrázek o firmě*“. Pro utváření a prezentaci firemních hodnot je tedy důležité chování jednotlivých zaměstnanců, protože i jeden článek z celku může vrhat negativní stín na vnější okolí.

Nyní si shrneme odpovědi na druhou výzkumnou otázku, která zněla: **Dochází k souladu firemních cílů a cílů zaměstnanců?** Cíle společnosti jsou nastavovány každoročně. Zaměstnanci mají možnost se s cíli společnosti seznámit na více místech, jako třeba nástěnky, firemní intranet nebo na každoročním setkání zaměstnanců, kde jsou prezentovány jak cíle, tak i výsledky a úspěchy z minulého období a vize do budoucnosti. Respondenti jsou dobře obeznámeni s cíli. Dle jejich výpovědí je nemohou ovlivnit, protože o nich rozhoduje vedení společnosti. Respondent č. 4 dále poukázal na to, že některé uvedené cíle jsou pro něj nesplnitelné, protože je ze své pozice nemůže nijak ovlivnit nebo mohou působit pro některé zaměstnance nic neříkajícím dojmem.

Další výzkumná otázka zněla: **Které prvky firemní kultury podporují zaměstnancovu motivovanost a pracovní výkon?** Výzkumným šetřením vyšlo najevo, že mezi hlavní motivy pro lepší motivovanost a pracovní výkon patří finanční ohodnocení a vyslovení pochvaly nebo díky za nadstandardní pracovní výkon. Důležitým motivačním činitelem je taky smysl vykonávané práce, kterou respondenti dělají. Jelikož firma vyrábí nábytek nepřetržitě na stejném místě přes 150 let, je významným společným motivem tradiční výroba. Firemní benefity jako 15 % sleva na výrobky nebo příspěvek na masáže nepůsobí na respondenty jako účinná motivace. Oslovení respondenti by spíše uvítali příspěvky na jazykové kurzy, možnosti využívání sick days nebo stravenky v případě nevyužití dotovaného firemního stravování. Sami respondenti zmínili, že firma firemních benefitů moc nenabízí.

Čtvrtá výzkumná otázka byla: **Které prvky firemní kultury potlačují zaměstnancovu motivovanost a pracovní výkon?** Z výzkumného šetření vyšlo najevo, že největší problém v motivaci zaměstnanců souvisí s komunikací mezi vedoucími manažery a podřízenými pracovníky. Na špatnou komunikaci a informovanost ze strany nadřízených si stěžovali, jak respondent č. 1, tak i č. 4. Špatná informovanost zaměstnanců může mít i ve vztahu k zákazníkům negativní dopad na celkový dojem o firemní kultuře. Dalším problémem byly zmíněny vztahy na pracovišti u dělnických pozic. Respondenti uvedli, že u dělnických pozic dochází k demotivaci při nespravedlivém rozdělování práce za strany mistrů. Mistrové ve výrobě rozdělují lépe placenou práci mezi své rodinné příslušníky nebo známé, což působí demotivačně za zbylé zaměstnance.

Poslední vedlejší výzkumná otázka byla: **Jak dochází ve firmě k uspokojování zaměstnancových potřeb, které přispívají k lepší motivovanosti a lepší pracovní výkonosti?** Z výzkumu bylo zjištěno, že ve společnosti dochází k uspokojování

zaměstnaneckých potřeb jen na základě mimořádných úkonů. Zaměstnanci jsou většinou odměňováni finančními příspěvky ve formě zdanitelných šeků. Pokud zaměstnanec provádí činnosti nad rámec svých pracovních povinností, tak je to bráno společností jako samozřejmost, která není nijak ohodnocena. Někteří zaměstnanci obchodního oddělení jsou také odměňováni účastí na mezinárodních veletrzích, na kterých firma TON a.s. vystavuje své výrobky. Také pochvala nebo vyslovení poděkování za dobře udělaný úkol, dochází u zaměstnanců k uspokojení potřeb a tím lepší motivovanosti.

DOPORUČENÍ

Přínos této bakalářské práce vidíme hlavně ze získaných informací, které mohou pomoci při lepší a efektivnější komunikace mezi managementem společnosti a zaměstnanci. S ohledem na výsledky práce bych ráda navrhla několik opatření, jejichž cílem bude podpora pracovní motivovanosti a výkonosti zaměstnanců ve společnosti TON a.s. v Bystřici pod Hostýnem.

Nejdůležitější navrhovanou změnou je způsob komunikace firemních hodnost směrem od vedoucích manažerů k řádovým zaměstnancům. Jelikož bylo výzkumné šetření prováděno v malém počtu účastníků, provedla bych dotazníkové šetření u ostatních zaměstnanců organizace, které by bylo zaměřeno na komunikaci v pracovním prostředí. Na základě výsledků, bychom realizovali kurz, které by byl cílený na posilování komunikačních dovedností pro vedoucí manažery. Pro vytvoření zpětné vazby bychom účastníkům tohoto kurzu udělali dotazníkové šetření spokojenosti, zda tento kurz naplnil jejich očekávání a zda byl přínosem.

Z realizovaného výzkumu bych se zaměřila na toto doporučení: vedoucí manažeři by měli se svými podřízenými více komunikovat a předcházet tak neinformovanosti. Tato nedostatečná informovanost může mít negativní dopad, jak na demotivaci a nižší pracovní výkon. Tyto negativní vlivy se mohou přenést i ve vztahu k zákazníkům společnosti, což může mít za dopad na ekonomické výsledky.

Dalším problémem je špatná komunikace mezi jednotlivými odděleními. Dle respondentů je patrné, že není vždy jasné, které kompetence nebo úkoly má kdo na starosti. Toto nejasné rozdělení úkolů může mít za následek demotivaci některých zaměstnanců. Zde bych doporučila při udělování jednotlivých úkolů, rozdat jasná pravidla, která budou určovat kompetence a odpovědnost jednotlivých oddělení. Tímto předejdeme problémům při řešení pozdějších úkolů.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést zhodnocení vlivu firemní kultury na motivaci zaměstnanců společnosti TON a.s. Součástí předkládané práce bylo navrhnout takové opatření, které by podpořily motivovanost zaměstnanců a také zlepšily komunikaci firemní kultury skrze vedoucí manažery na své podřízené.

K pracovní motivaci lze říct, že patří k nejsložitějším úkolům každého manažera. Vedení společnosti TON a.s. si je vědomo důležitosti motivace a jejího vlivu na pracovní výkon. Z tohoto důvodu si společnost zařadila poprvé mezi své cíle spokojený zaměstnanec. Splnění tohoto cíle ukáží až výsledky v nadcházejícím roce. Organizace nabízí svým zaměstnancům možnost spolupodílet se na vytváření krásného a nadčasového nábytku spjatý s tradicí, dále neustále zlepšuje pracovní podmínky, jak pro THP pracovníky, tak pro pracovníky ve výrobě.

Předkládaná bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části vycházíme z odborné literatury, kde jsou definovány základní pojmy a teoretické vymezení zkoumané problematiky. Cílem teoretické části bylo získat takové informace z firemní kultury, motivace a řízení lidských zdrojů, abychom v empirické části mohli demonstrovat na provázanost těchto oblastí.

V empirické části bakalářské práce byla věnována pozornost vlastnímu výzkumu, který měl zodpovědět na hlavní výzkumnou otázku, která zněla: „**Jaký vliv má firemní kultura společnosti TON a.s. na motivovanost zaměstnanců?**“. Výzkumné šetření bylo prováděno analýzou polostrukturovaných rozhovorů s použitím kvalitativního paradigmatu. Cílem výzkumu bylo nasbírat taková data, která by prokázala vliv firemní kultury na motivovanost zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že firemní kultura jako taková nemá negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Stěžejním problémem jsou přenašeči této kultury, tedy vedoucí manažeři, kteří svým jednáním působí na své podřízené. Hlavním problémem vidí respondenti v neřešení problému nebo malou informovaností ze strany svých nadřízených. Dalším úskalím je špatná spolupráce mezi jednotlivými odděleními, která má za následek pracovní nespokojenost. Hlavním problémem je tedy komunikace, která spadá pod oblast firemní kultury.

Otázky rozhovoru, které byly použity ke zpracování empirické části této bakalářské práce, sloužily k zodpovězení hlavní a vedlejších výzkumných otázek. Tyto otázky se netýkaly jenom určeného tématu bakalářské práce, nýbrž obsahovaly širší záběr. Získané výsledky

z výzkumu je také možné použít i při hodnocení jiných aspektů řízení lidských zdrojů. Získaná data odpovídaly mimo vnímání firemní kultury a jejího vlivu na motivaci zaměstnanců, také na chybějící motivátory ve formě různých firemních benefitů nebo dnů volna navíc, např. sick days. Odpovědi respondentů především otevřely problematiku týkající se komunikace a stylu řízení vedoucích manažerů, pracovních procesů a organizace práce a vnímání cílů společnosti.

Výsledky předkládané bakalářské se váží k motivaci zaměstnanců, která ji ovlivňuje a směřuje požadovaným směrem. V případě správného nastavení výše uvedených oblastí, dochází k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci jsou tak ztotožnění s firemní kulturou, jsou také ochotnější se podílet na dosahování cílů společnosti, podávají v pracovní činnosti vyšších výkonů. Spokojení zaměstnanci jsou důležitou součástí každé prosperující společnosti, poněvadž se podílejí na výkonnosti celé společnosti a také její úspěšnosti na trhu.

Výsledky tohoto výzkumného šetření odhalily nedostatky v komunikaci. Oblast komunikace je velice obsáhlá a také důležitá, hlavně v pracovním procesu, kdy se používá pro sdělování informací, k motivaci pracovníků, k vysvětlování úkolů, určování cílů a poskytování zpětné vazby. Aby byla komunikace efektivní, je nutné splňovat základní požadavky, mezi které řadíme, zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a v neposlední řadě také zdvořilost. Pro komunikaci je zdvořilost velice důležitá, ať už v písemné nebo mluvené formě. Je dobré, aby i vedoucí manažeři oslovovali nebo se chovali ke svým podřízeným pracovníkům slušně a zdvořile. Slova typu „děkuji a prosím“ by měla být samozřejmostí v každodenní komunikaci, ať už v pracovním, tak i v osobním životě.

Výsledky empirického šetření ovlivňují motivovanost zaměstnanců, tyto výsledky nám, jak v rámci očekávání nebo v rámci realizace, potvrdil také výrok Armstronga, který říká, že: *„Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou naplněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“* (Armstrong, 2007, s. 258).

V rámci prováděného výzkumného šetření bylo doporučeno vylepšit komunikační dovednosti vedoucích pracovníků společnosti. Doporučením by byl kurz komunikačních dovedností, který pro prováděl externí lektor. Vzhledem k tomu, že výzkumník této

bakalářské práce je sám zaměstnancem této organizace, je třeba vzít v potaz jeho subjektivní vnímání a také dlouholeté pozorování uvedených jevů. Výzkumník by doporučil mimo kurzu komunikačních dovedností pro vedoucí manažery také kurzy etiky, které by byl pro mnohé manažery velikým přínosem.

Hlavním přínosem této bakalářské práce, bylo uvědomění si hlavní problematiky firemní kultury. Dlouhá léta jsem nedokázala identifikovat hlavní problém této firmy. Za dobu své působnosti ve společnosti jsem se potkala se spousty kolegů, kteří kritizovali firemní politiku a kulturu společnosti. Až po provedení tohoto výzkumu jsem si uvědomila, že problém není ve firmě, ale v lidech, kteří ji negativně přenášeli na své okolí. Je tedy důležité si uvědomit, že hlavně lidé a vzájemná komunikace jsou přenašeči všech jevů, tedy nejen kultury, tradic a jazyka.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o. 2004. ISBN: 80-86851-00-1
- 2) ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- 3) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 4. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9
- 4) BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9
- 5) BLÁHA, Jiří a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0
- 6) BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- 7) DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9
- 8) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2128-6
- 9) HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
- 10) HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. 4. vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-262-0982-9
- 11) KIM, H. Sang. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-96-4
- 12) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3
- 13) LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-2951-0
- 14) LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN: 80-247-0648-2

- 15) PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník, 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4748-4
- 16) SCHEIN, Edgar. H. *Psychologie organizace. Malá moderní encyklopedie*. Praha: Orbis. 1969.
- 17) ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-262-0644-6
- 18) TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2009. ISBN 978-80-86723-80-8
- 19) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0405-6
- 20) URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a správní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6
- 21) VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.p., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4

Internetové zdroje:

- FINANCE CELKOVĚ. *Sick days, zdravotní volno*. In Finance celkově úřad [online] [cit. 24. 4. 2018] Dostupné z <http://finance.celkove.cz/clanek/sick-days-zdravotni-volno>
- MANAGEMENTMANIA. *Home office, práce z domova*. In Managementmania [online] [cit. 24. 4. 2018] Dostupné z <https://managementmania.com/cs/homeoffice-prace-z-domova>
- OPSYCHOLOGII. *Open space kanceláře, prokletí moderních pracovišť*. In O psychologii [online] [cit. 24. 4. 2018] Dostupné z <http://www.opsychologii.cz/clanek/203-open-space-kancelare-prokleti-modernich-pracovist/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- tzv. tak zvané
- č. číslo
- r. respondent
- s. strana
- a.s. akciová společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Motivující činitele (s. 24)

Obrázek č. 2: Reakce na frustraci (s. 26)

Obrázek č. 3: Proces motivace (s. 28)

Obrázek č. 4: Maslowova pyramida potřeb (s. 30)

Obrázek č. 5: Znárodnění teorie X a teorie Y (s. 33)

Obrázek č. 6: Logo firmy TON a.s. (s. 41)

Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti TON a.s. (s. 42)

Obrázek č. 8: Otevřené kódování (s. 52)

Obrázek č. 9: Paradigmatický model (s. 66)

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Hierarchie potřeb zaměstnanců podle Maslowa (s. 31)

Tabulka č. 2: Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů (s. 37)

Tabulka č. 3: Charakteristika respondentů (s. 50)

Tabulka č. 4: Definice pojmů použitých v axiálním kódovacím paradigmatu (s. 66 – 67)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vize

Příloha P II: Cíle v oblasti jakosti 2018

Příloha P III: Cíle pro zlepšení životního prostředí 2018

Příloha P IV: Slovník cizích pojmů

Příloha P V: Přepis rozhovoru s respondentem č. 1

PŘÍLOHA P I: VIZE

VIZE

TVŮRCE NÁBYTKOVÉHO DESIGNU A ŘEŠENÍ KVALITNÍHO SEZENÍ ZA ROZUMNOU CENU.

FIREMNÍ POLITIKA

100% řízení kvality všech procesů

Kvalita - hledání kompromisů by znamenalo nižší cenu za výrobek a na konci uzavření podniku. TON je spolehlivý!

Naslouchání zákazníkům, zejména těm budoucím

Bez naslouchání nejde v životě téměř nic. Spokojený zákazník znamená prosperitu firmy. Pečujeme o něho a ptáme se, co potřebuje. Proto se bez aktivního marketingu neobejdeme.

Zlepšování se a zamezení plýtvání

Zlepšování znamená, že zítra musí být lépe než dnes. Ve všech činnostech. V přírodě přirozený proces. V podniku mu často brání provozní slepota. I 150 let má své stinné stránky. Nejen to musíme zlepšit. Plýtvání je všechno, co zvyšuje náklady výrobku nebo služby bez toho, aby zvyšovalo jejich hodnotu! Chceme onu rozumnou cenu pro naše zákazníky!

Respekt a důvěra k lidem a přírodě

Atmosféra povzbuzení, respektu a důvěry se utváří doma. Je jedinou konkurenční výhodou, která se nedá napodobit. Vyrábíme nábytek s lidmi a pro lidi. Nikdo nám nepomůže, když nebudeme pomáhat jeden druhému. TON dělá domov.

Spolupráce s nejlepšími designéry a architekty

Design výrobku. Architektura. V našem oboru tzv. čtvrtá dimenze. Po kvalitě, termínu a ceně. Mnohdy v řetězci rozhodování ale na prvním místě. Kvalita s dodrženým termínem za rozumnou cenu se totiž předpokládá.

V Bystřici pod Hostýnem, dne 1. 8. 2011



Ing. Milan Dostálík,
generální ředitel TON a. s.



Michaela Thoneta 148
Bystřice pod Hostýnem
768 61
CZECH REPUBLIC

PŘÍLOHA P II: CÍLE V OBLASTI JAKOSTI 2018

cíle v oblasti jakosti 2018

- 1) **Snížit podíl reklamací u modelů TON kumulativně k 31.12.2018 na limit 0,09%.**
T: 31. 12. 2018 O: Manažer jakosti
- 2) **Skluzy běžné a individuální výroby kumulativně k 31.12.2018 pod 1%.**
T: 31. 12. 2018 O: Výrobně technický ředitel, HR manažer
Manažer nákupu a logistiky
- 3) **Skluz v dodávkách nakupovaných stolů kumulativně k 31.12.2018 pod 1%.**
T: 31. 12. 2018 O: Manažer executive
- 4) **Zlepšení produktivity o 5% proti roku 2017 - podíl odvedené výroby (VC ve stálých cenách jedinečných pro daný výrobek) a odpracovaných hodin**
T: 31. 12. 2017 O: Výrobně technický ředitel
Ředitel prodejní sítě
Ředitel exportu
- 5) **Splnění plánu prodeje novinek (do pátého roku od zavedení) v roce 2018**
T: 31. 12. 2018 O: Ředitel prodejní sítě
Ředitel exportu
- 6) **Spokojený zaměstnanec - snížit míru fluktuace zaměstnanců v TON, kteří odchází na vlastní žádost, o 20% proti roku 2017.**
T: 31. 12. 2018 O: HR manažer

Bystřice pod Hostýnem 4.1.2018



Ing. Tomčík Radmil



Ing. Dostálík Milan

**PŘÍLOHA P III: CÍLE PRO ZLEPŠENÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ
2018**

cíle pro zlepšení životního prostředí 2018

- 1) **Obhájení certifikátu PEFC. Nákup alespoň 70% PEFC certifikovaného dřeva z celkového objemu nakoupeného dřeva.**
T: 31.12.2018, O: Manažer nákupu a logistiky

- 2) **Snížení množství odpadních kalů z nátěrových hmot č. 08011 v tunách proti roku 2017 o 50%**
T: 31. 12. 2018 O: Manažer jakosti
Výrobně technický ředitel

- 3) **Snížit riziko odpadů činností externích poskytovatelů v areálech TON na životní prostředí - zavést systematické audity u těchto externích poskytovatelů**
T: 31. 12. 2018 O: Manažer jakosti

Bystřice pod Hostýnem 4.1.2018


Ing. Tomčík Radmil


Ing. Dostalík Milan

PŘÍLOHA P IV: SLOVNÍK CIZÍCH POJMŮ

Open space

Open space znamená v překladu „otevřený prostor“, neboli velkoprostorové kanceláře. Jde o sdílenou kancelář, která je rozčleněná jen pomocí skříněk a nevysokých přepážek. Tento typ kanceláře se zřizuje hlavně z důvodů finanční nenáročnosti, snazšímu předávání informací, vyšší možnosti kontroly zaměstnanců a větší výkonnosti. Tento typ kanceláře přináší určitá rizika, mezi které patří: zvýšená hladina hluku, která má za následek nižší produktivitu práce.

Home office

Je to anglický pojem, který znamená pracovat z domova. Home office patří mezi nabízené zaměstnanecké benefity. Tento benefit je vhodný jen pro určité typy činností, kdy je podmínka mít připojení k síti zaměstnavatele.

Sick days

Neboli zdravotní volno. Jde o jedno až dvoudenní volno, které je plně hrazeno zaměstnavatelem. Toto volno slouží zaměstnancům zůstat doma, když se necítí dobře. Tento benefit je většinou nabízen mezinárodními společnostmi.

PŘÍLOHA P V: PŘEPIS ROZHOVORU S RESPONDENTEM Č. 1

Přepis rozhovoru s respondentem č. 1

1. Jaká je vaše pozice/pracovní zařazení ve společnosti TON a.s.? Jak dlouho ve firmě pracujete?

Jsem referent prodeje na exportním oddělení a jsem ve firmě 12let.

2. Mohl/a byste vlastními slovy popsat firemní kulturu? (pokud dotazovaní nebudou vědět, přiblížím firemní kulturu vybranými definicemi).

Pro mě to znamená prostředí, ve kterém pracujeme, konkrétně pracoviště, moje v administrativní budově, jsem zde spokojená, ale může to být lepší. V našem patře, kde se nachází obchodní oddělení--- máme zde možnost vařit si kávu, máme zázemí, kuchyňku, ale uvítala bych sprchy. Není zde místnost, kde si můžu vyřídit něco soukromého, i když to nepatří do pracovní doby, ale někdy je to potřeba.

Ano

Myslím si, že celková úroveň budovy je dobrá, i když nám tady chybí zateplení, v létě je nám tady horko a v zimě zima. Myslím si, že jednotlivé prostředí na jednotlivých pracovištích nemůžu posoudit.

Hmm

Ale některé prostředky se investují. Myslím si, že je zde důležité stravování zaměstnanců.

Hmmm

Úroveň je na vysoké úrovni.

Ano

Dále pod pojmem si nepředstavuju jen fyzické zázemí.

Nějaké tradice, jaké může mít.

Představuji si i, že se jedná i o vztahy.

Můžou to být zlozvyky, nebo i dresscode, kde tě nutí zaměstnavatel nosit společenský oděv.

Myslím si, že určitou úroveň to mít musí, ale není předepsané co, ale vzhledem k tomu, že se zúčastníme výstav, tak tam musí být nějaký dresscode. Myslím si, že zde patří vztah managementu k zaměstnancům. I vztah k jednotlivých zaměstnancům. Myslím si, že na našem oddělení to funguje.

Hmmm

Dále je to vystupování firmy na veřejnosti. Tam si myslím, že za tu dobu co tu jsem, došlo k zviditelnění, kde je důležitá práce marketingu a došlo zde k posunu. Dále pro mě firemní kultura je jak vystupují vůči zákazníkům. Jakou má zkušenost se mnou tak potom si udělá obrázek o firmě.

To je pravda. Do firemní kultury můžeme zařadit i tradice, vánoční večírky.

Ano, např. firemní fotbal, kde se potkávají zaměstnanci, kteří spolu nepracují. Dále firemní ples. Ale mohlo by toho být více v rámci benefitů, kde se můžou zaměstnanci potkávat. Teď jsem zaznamenala, že máme slevu na určitou akci, to je regatu.

3. Jaké hodnoty zastává firma TON a.s.? Umíte je jmenovat?

Myslím si, že velkou hodnotu je tradice firmy, kde fungujeme 150let nepřetržitě. I když počet zaměstnanců není už tak velký, ale stále zaměstnává hodně lidí. Hlavní hodnota je, že dbá na kvalitu výrobků.

Hmmm

Snažíme se obhajovat kvalitu všech procesů. Další hodnota je spokojený zákazník, to spolu souvisí, kde funguje ten marketing, kde se snažíme aby bylo povědomí co zákazník potřebuje. Další hodnotou je stále se zlepšovat v procesech výroby. Myslím si, že naším cílem je odstraňování plýtvání. Firma se snaží, aby zaměstnanec byl spokojený, ale to se firmě moc nedaří. Další hodnota firmy je důraz na design. Dříve o to moc nešlo, ale teď je důležitá, ale dnes už je to důležité.

Abychom prodávali

4. Jakými hodnotami se řídíte vy při své práci?

Já bych taky chtěla, ať jsou naše výrobky kvalitní, když se pak setká s reklamací, tak mu to je nepříjemné. Jsem hrdá na tu tradici. Pracoval tady i můj tatínek, protože už nežije a byl by rád, že tady pracuju. Proto je nejdůležitější spokojený zákazník.

A co vztahy na pracovišti?

Vztahy na pracovišti, ale není jednoduché moc. Vše je o lidech, kde každý má zájem na něco jiného. Jsou zde lidi, kteří si hrabou na svém písččku, nic je nezajímá. Často cítíš, že není jednoduchá spolupráce. Nefunguje zde moc firemní spolupráce.

5. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?

6. Jaké jsou cíle společnosti TON a.s.?

Máme letošní cíl snížit podíl reklamaci u značkových výrobku. Zvýšit produktivitu práce oproti loňsku a snížit fluktuaci také oproti loňsku.. Plnit plán novinek, protože se investovalo nemalé množství do novinek a teď by se měly prodávat.

V minulém týdnu nám přišel všem emailem dotazník, jaký máš na něho názor

Myslím si, že šlo hlavně o kvantitu otázek a když se choval jako anonymní, myslím si, že by firma vystopovala kdo dotazník vyplňovat.

Hlavně na konci dotazníku, že?

Jo jo když řeknu svůj věk na svém oddělení tak to vystupuje.

7. Jak se mohou zaměstnanci podílet na určování cílů organizace?

Musela bych být daleko aktivnější, ale ze své pozice asi ne. Nevím, jak odbory fungují, jaké to má slovo v konečném výsledku ohledně cílů, ale myslím si, že nástroj by byl odborový svaz, ale nejsem v odborech. Myslím si, že firmu to nezajímá, protože se mě nikdo na to neptal.

8. Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o cílech společnosti?

Myslím si, že jsou, ale ne všechny to zajímá. My asi jsme kvůli auditu.

Protože jsme dotlačeni.

Ano tak proto jsme povinni se někdy na ty cíle podívat. Asi jsou nějaká setkání managementu se zaměstnanci, kde to je předneseno, ale hlavně jde o zájem jednotlivého člověka. Kdo chce, tak si může najít na našem intranetu.

To je pravda

Takže, kdo chce, tak se seznámit může.

Asi ne všichni.

Pokud jde o nějaké dělníky tak asi ne. Muselo by jít o nějaké výjimky, které to zajímá.

9. Jak si myslíte, že kultura firmy TON podporuje motivovanost svých zaměstnanců?

Hmm, ja si myslím že, Hmmm. Mohlo by to být lepší než to je.

Třeba prezentování toho vedení, protože kulturu tvoří hlavně vedení

No hmmm

Třeba chování těch zaměstnanců

To by mohlo být lepší. Někteří vedoucí pracovníci jsou vnímáni lépe, např. lidem ve výrobě je nejbližší výrobně technický ředitel, kde si myslím, že to dobře může fungovat, kde si nepotrpí, aby nepůsobil nadřazeně. Kde mu nedělá problém mluvit s dělníky. Ale najdou se i výjimky, kde i samotní dělníci neví, co dělají. Například někteří podřízení neví mnoho informací, které se doví jen od svého nadřízeného.

Náš ředitel asi nepotrpí, aby působil nadřazeně. Nedělá mu problém mluvit s podřízenými. Myslím si, že někteří zde podřízení neví, to co by měli vědět

Takže vztahy

10. Co si myslíte, že nejvíce motivuje zaměstnance? A naopak – co zaměstnance demotivuje?

Tak určitě peníze, protože je všem jasné, aby se uživil. Stejně to tak může být s demotivací. Dělník má tabulkovou práci a nadře se stejně jako jeho kolega, který má lepší plat, tak to může být demotivující. Někde jsem slyšela i ze zkušenosti, že někteří mistři si na lépe placená místa obsazovali svými známými nebo rodinnými příslušníky, tak to může být pro ostatní dělníky demotivující.

To je pravda

Pak to můžou být **podmínky** např. **Vlhko, když nemá dobré zdraví**, kde je to podmíněné zůstat nebo ne. **Dále to můžou být bonusy, kterých ale máme málo.**

11. Jak podle vašeho názoru může pracovní prostředí ovlivňovat motivovanost

To jsem asi teď řekla v jednom. Pro nás úředníky asi si nemůžeme stěžovat, jak jsem mluvila o těch teplotách. Ale **u dělníku si myslím např. průvan když má nemocné záda**. Ted' čteme, že **došlo k zlepšení třeba nové šatny. Dále automaty.**

Vzniklo i stravování pro odpolední směny

Ano, **stravování pro odpolední směny vzniklo.**

Dále tam můžeme zařadit open space, že můžeme být rádi, že pracujeme v malých kancelářích.

Jsem ráda dále, že jsem v obchodě, když jsme **na jednom patře, pokupě**. Jsem ráda, že **nepracuju v open space, protože je to velice psychické náročné i koncentraci.**

12. Pokud zaměstnanec podává lepší výkon než jeho kolegové, lze jeho snahu nějak ocenit? A jak? (vyšší plat, bonus, povýšení).

Povýšení bych zamítla. Vyšší plat si taky nemyslím. Může to být **pochvala od vedoucího a např. nějaký jednorázový šek**. Máme fixní plat nějaký základ. Mám třeba kolegu, která může být na mateřské, která dělala nad rámec a druhy děla méně a jsou stejně ohodnocení. Když jsem třeba pracovala za dva lidi, tak jsem dostala nějaký šek, ale to je hodně dávno. Smích

Co by tě více uspokojilo pochvala nebo peníze.

„hm, jak kdy (smích), **ta pochvala mě taky potěší, ale jsem ráda za každou kačku**, já nevím, já toto nedokážu jako ty..... to bych musela udělat **něco fakt extra, abych dostala vypsany ten šek**.....takže asi musíme být rádi za drobné radosti...když víš, že něco děláš poctivě, tak jako je ti jasné, že ten šek je tak zřídkka, že si myslím, že i ta **pochvala je občas dobrá**....protože **člověk má pocit, že si toho někdo všiml** a že si vyvinula větší úsilí, tak to mělo smysl“.

13. Jste si vědomi/a motivačních nástrojů, které jsou uplatňovány ve firmě? Které z nich vám nejvíce/nejméně vyhovují? Třeba nějaké finanční odměny, masáže atd.

Právě si myslím, že máme rezervy. Co nejvíce ocením, tak je to využívání toho telefonu, to asi nejvíc. Mobilní připojení na internet jsem myslím měla, ale to bylo tak nefunkční, že si myslím, že to je pro mě bezpředmětné. Jinak bych právě ocenila internet v telefonu. Jsem si vědoma, že bývají masáže, ale není to žádná sláva. Právě, že si myslím, že v tom máme rezervy. Je to spíš slabší, jsem si vědoma těch motivačních nástrojů, které bych spíš chtěla a ne těch které existují, to je právě, co by mě úplně nejvíc lákalo, tak by byl ten příspěvek na jazykové vzdělávání a určitě by to byla i sleva na nějaké sportovní aktivity. Protože si myslím, že člověk musí být zregenerovaný a co je lepšího než sport? Jaká je lepší regenerace? Ten zaměstnavatel by měl pečovat o to, aby ten zaměstnanec byl fit.

Třeba nějaké volno a dovolené

V tomto jsme hodně opoždění, v tom, že nemáme žádné možnosti využití těch sick days, protože dneska je to už i ve státních úřadech a tady si myslím, že prostě určitě by bylo dobré vyležet se den, dva, než to roznést prostě v kanceláři. Je pravda, že se to v poslední době posunulo tam, že máme možnost využívat home office, což beru jako velkou devizu oproti lidem, kteří pracují ve výrobě a kteří si to nemůžou dovolit. Myslím si, ale že zde není jednotné měřítko na ty home office napříč obchodním oddělení a že by si to měli manažeři....ale nikdo se nás na to neptal a trošku sjednotit. Právě abychom pak necítili nějakou nespravedlnost, protože někteří máme tu možnost a myslím si, že je tu i oddělení, že to nemají vůbec a pak si myslím, že jí zaměstnanci, kteří toho zneužívají a nevykazují svou činnost.

14. Jakým způsobem se můžete ve své práci seberealizovat? Na co jste ve své kariéře nejvíce hrdí? Ocenil to nějak váš zaměstnavatel? Popř. jak?

Hmmm, pokud mě tam zaměstnavatel veme jako odměnu. Pro mě je celá seberealizace, to že si budu vztah s těmi klienty. Jo a to si myslím, že třeba je důležitý a když potom, třeba nevím se změni lidé, a o zákazníka, o kterého jsem se starala, a teď se o něj stará někdo jiný, tak ten zákazník třeba zavzpomíná na tebe nebo třeba řekne, že je to škoda, že spolu už nespolupracuješ a o tom je budování toho vztahu. A hmmm...to je to, co v tom vidím já. I tím potom potažmo, když se dostaneš na tu výstavu, tak se s ním můžeš setkat ještě osobně. Co podle mě získá úplně na toho zákazníka úplně jiný pohled, kdy se s ním setkáš osobně, ale já v tom vidím to budování vztahu k tomu zákazníkovi. Já další seberealizace asi nevidím! Já možná seberealizaci vidím v tom, když vidím, že něco nefunguje i při naší práci, co se týká systému, ve kterém pracujeme nebo materiál, se kterým pracujeme. Tak nikdy nezačínám,

ale vždycky to dávám jako **připomínky na porady, ať se to projedná**. Nevím, co jsme teď'...bych měla rychle teď' něco vypíchnout. Zrovna jsem dávala nějakou připomínku.

Hmmm

Ted si zrovna nevzpomenu. Ale opravdu jsou to takové praktické věci, na které narazíš, že takhle by to nemělo být a **když v tomto směru dojde k posunu, tak jsem za to ráda**. Jednu připomínku, po které jsem pořád prahla, že nám zákazníci často posílali fotky nějaké vystřižené z našeho webu a třeba chtěli vědět v jakém je to dokončení, v jaké látce atd. Takže jsem dlouhou dobu usilovala o to, aby vznikla nějaká databáze vyfocených produktů, abychom věděli, v čem to bylo nafocené. To mě třeba teď' napadlo. Má to snad v roce 2018 pro ten katalog existovat. No jsem na to zvědavá.

Tak to je pravda, že i marketing to nevěděl

Ted si na nic nevzpomenu, potřebovala bych pauzu a popřemýšlet.

15. Jste za svou práci náležitě oceněni? Myslíte si, že je odměna spravedlivá? (snaha je nad/podhodnocena).

No...protože se pohybuji tam, kde se **pohybují a v regionu, ve kterém se pohybuji**, tak asi, určitě bych byla radši za **každý větší peníz, ale já jsem v podstatě asi spokojená**. I když, jak říkám, kdybych bydlela v jiném regionu, někde blízko hlavního města, tak už bych se na věc dívala úplně jinak, ale pokud to beru v našem regionu, tak můžu říct, že jsem spokojená. I když momentálně...už jsem si zvykla na jiné peníze, které mi teď' budou chybět. No že ta **pohyblivá složka je pořád dost velká**. Jako určitě by mi nevadilo, kdybych měla **základ dějme tomu tři tisíce vyšší**, protože aby to nebylo tak citelné. Protože tady ještě ta otázka...

16. Jak vás může váš nadřízený podpořit v tom, abyste podával/a lepší pracovní výkon nebo vás lépe motivoval?

Je pravda, že někdy narazíme na něco v první řadě. **A dozvíme se to později**. Přijde mi to **nefér od nadřízených**. **Nadřízený jede na služebku do určitého regionu, který já obsluhuju a já o tom ani nevím**.

Se tě nezeptá nebo ti to neřekne například.

Ano přesně tak.

Pokud máme vypadat **informovaně u zákazníku tak máme vědět o všem**. Možná, že nemusí být až tak bazírovat na určitých věcech.

Asi mě moc **nemůže až tak motivovat, dělám některé úkoly, které mě spíše demotivují než motivují**.

Takže, můžeme to ukončit.

Děkuji za rozhovor.

Ano, rádo se stalo!

Referent prodeje - 16

Představa o FK - 15

Firemní benefity - 14

Hodnoty firmy - 13

Vlastní hodnoty při práci - 12

Cíle firmy - 11

Spolupodílení se na cílech - 10

Vnitropodniková komunikace - 9

Ovlivnění motivace nadřízeným - 8

Motivátory - 7

Demotivace - 6

Motivace a pracovní výkon - 5

Pohled na svou odměnu - 4

Povědomí o motivačních nástrojích ve firmě - 3

Seberealizace - 2

Zvýšení mé motivace - 1

Kategorie:

Motivační činitelé – kódy – 1, 3, 5, 7, 14

Demotivační činitelé – 6

Sebehodnocení – 2, 4, 12

Firemní kultura – 9, 11, 13, 15,

Pracovní pozice – 16

Přenos hodnot manažery - 10