

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra Sociologie

# **Diplomová práce**

Bc. Kateřina Sládková

**Firemní kultura a její souvislosti s osobnostními aspekty zaměstnanců a  
jejich motivací k výkonu**

Organizational culture and its connections with personality aspects of employees  
and their performance motivation

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za rady a čas, který mi věnovala při psaní mé práce.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu, a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 30. července 2021

Kateřina Sládková

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou ve vztahu k pracovní spokojenosti, motivaci a pracovní výkonnosti zaměstnanců konkrétní malé firmy (30 zaměstnanců a 4 lidé ve vedení). Firemní kultura se jednoznačně podílí na fungování každého podniku, z teoretického hlediska jde však o pojem, který nelze jednotně uchopit, v práci jsem proto vycházela především z práce E. Scheina (1969, 1980). Cílem práce byla diagnostika firemní kultury a následné propojení s pracovní spokojeností, motivací a pracovní výkonností zaměstnanců s následným doporučením směrem k vedení firmy. Jelikož se jedná o malý podnik, použila jsem pro svůj výzkum kombinaci kvantitativní a kvalitativní metodologie. V kvantitativní části jsem na základě teorie vybrala pro svůj výzkum dotazník P. Spector (1994), který zkoumá pracovní spokojenost se zaměstnáním a dotazník OCAI založený na teorii Camerona a Quinna (c2006), který se zaměřuje na podobu současné firemní kultury a její preferovanou podobu. Pro kvalitativní část práce jsem využila SWOT analýzu, která předcházela celému výzkumu a následně polostrukturované rozhovory, které jsem vytvořila a provedla po dotazníkovém šetření. Zanalyzovaná data jsem poskytla vedení firmy v podobě grafů a tabulek, které jsou součástí této práce a při společné poradě jsem poskytla zpětnou vazbu s případnými doporučeními pro zlepšení stávající situace ve firmě. Hlavním zjištěním výzkumu bylo výkonnostní zaměření vedení firmy, což je ze strany zaměstnanců nejvíce kritizováno. Další neméně důležitou kritikou byla zmatečná a neefektivní organizace práce, jejíž limity si uvědomuje i vedení firmy. V dalších letech, po aplikování případných změn, by bylo zajímavé provést opět výzkum a výsledky mezi sebou porovnat a zjistit, zda došlo ke změnám či nikoliv.

## **Klíčová slova**

Firemní kultura, pracovní spokojenost, motivace, pracovní výkonnost, OCI, Spector

## **Abstract**

The thesis deals with corporate culture in relation to job satisfaction, motivation and performance of employees of a specific small company (30 employees and 4 people in management). Corporate culture is clearly involved in the functioning of every company, however, from a theoretical point of view it is a concept that cannot be grasped in a unified way, therefore, in this thesis I have mainly drawn on the work of E. Schein (1969, 1980). The aim of the thesis was to diagnose the corporate culture and the subsequent connection with job satisfaction, motivation and performance of employees with subsequent recommendations towards the management of the company. As this is a small business, I used a combination of quantitative and qualitative methodology for my research. In the quantitative part, based on the theory, I have chosen P. Spector's (1994) questionnaire for my research which examines job satisfaction and OCAI questionnaire based on Cameron and Quinn's (2006) theory which focuses on the shape of the current corporate culture and its preferred form. For the qualitative part of the thesis, I used a SWOT analysis that preceded the whole research and then semi-structured interviews that I designed and conducted after the questionnaire survey. I provided the analyzed data to the management of the company in the form of graphs and tables, which are included in this thesis, and during the joint meeting I provided feedback with possible recommendations for improving the current situation in the company. The main finding of the research was the performance orientation of the management, which is the most criticized by the employees. Another equally important criticism was the confusing and inefficient organization of work, the limits of which are also realized by the management. In future years, after any changes have been applied, it would be interesting to conduct the research again and compare the results with each other to see whether or not changes have been made.

## **Key words**

Company culture, job satisfaction, motivation, performance, OCI, Spector

# Obsah

## Úvod

<b>1</b>	<b>Firemní kultura.....</b>	<b>7</b>
1.1	<i>Organizace.....</i>	7
1.1.1	Organizační struktura .....	9
1.1.2	Role v organizaci.....	10
1.2	<i>Firemní kultura .....</i>	11
1.2.1	Prvky struktury organizační kultury .....	13
1.2.2	Struktura organizační kultury .....	15
1.2.3	Obsah a síla organizační kultury .....	18
1.2.4	Zdroje organizační kultury .....	19
1.3	<i>Firemní kultura a výkonnost firmy.....</i>	21
1.3.1	Modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace.....	23
1.4	<i>Diagnostika firemní kultury .....</i>	27
1.4.1	Dotazníkové šetření.....	29
<b>2</b>	<b>Motivace, pracovní spokojenost a pracovní výkonnost jedinců.....</b>	<b>31</b>
2.1	<i>Motivace.....</i>	31
2.1.1	Teorie motivace.....	32
2.2	<i>Pracovní spokojenost .....</i>	36
2.2.1	Znaky a faktory ovlivňující pracovní spokojenosti .....	38
2.3	<i>Teorie pracovní spokojenosti .....</i>	42
2.4	<i>Pracovní výkonnost .....</i>	43
2.4.1	Faktory ovlivňující výkonnost pracovníků .....	43
2.5	<i>Pracovní spokojenost a motivace ve vztahu k pracovní výkonnosti .....</i>	44
<b>3</b>	<b>Metodologická část.....</b>	<b>45</b>
3.1	<i>Metody práce.....</i>	45
3.2	<i>Omezení práce.....</i>	45
3.3	<i>Kvantitativní část .....</i>	46
3.3.1	Job Satisfaction Survey .....	46
3.3.2	Organizational Culture Assasment Instrument .....	48
3.3.3	Hypotézy .....	49
3.3.4	Operacionalizace .....	50
3.4	<i>Kvalitativní část .....</i>	50
3.4.1	SWOT analýza .....	51
3.4.2	Polostrukturované rozhovory .....	51
<b>4</b>	<b>Výsledky.....</b>	<b>53</b>
4.1	<i>Charakteristika podniku .....</i>	53
4.2	<i>SWOT analýza.....</i>	54
4.3	<i>Dotazníkové šetření OCAI.....</i>	55
4.3.1	Celkové vyhodnocení podoby firemní kultury .....	55
4.3.2	Výsledky podle šesti dílčích kulturních aspektů firmy .....	57
4.4	<i>Dotazníkové šetření JSS .....</i>	67

4.4.1	Dílčí aspekty ovlivňující celkovou pracovní spokojenost .....	69
4.5	<i>Polostrukturované rozhovory</i> .....	79
4.5.1	Hodnoty .....	79
4.5.2	Vztahy na pracovišti .....	80
4.5.3	Konflikty a jejich řešení .....	80
4.5.4	Symboly, rituály a zvyky .....	81
4.5.5	Motivace .....	82
4.5.6	Komunikace .....	84
4.5.7	Organizace práce .....	86
4.5.8	Hodnocení firmy jako celku .....	87
4.6	<i>Celkové vyhodnocení analýzy podniku</i> .....	87
<b>5</b>	<b>Diskuse</b> .....	<b>88</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>Použitá literatura</b> .....	<b>92</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>97</b>
<b>9</b>	<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>97</b>
<b>10</b>	<b>Seznam grafů</b> .....	<b>98</b>
<b>11</b>	<b>Přílohy</b> .....	<b>99</b>

## Úvod

V diplomové práci se budu zabývat firemní kulturou, pracovní spokojeností, motivací a pracovní výkonností zaměstnanců jedné malé firmy. Ač jsou názory na provázanost těchto aspektů firmy různé, v práci budu vycházet z předpokladu, že firemní kultura ovlivňuje pracovní spokojenost, motivaci i pracovní výkonnost zaměstnanců. Původní záměr práce bylo provedení výzkumu ve větší firmě, ale kvůli covidové situaci, která ztížila chod dané firmy, mi nakonec nebylo umožněno výzkum provést. Nicméně již rok pracuji ve firmě, kde za mnou přišel člen vedení firmy a požádal mě, jestli bych nemohla zprostředkovat komplexnější zpětnou vazbu od jejich zaměstnanců ohledně fungování jejich firmy kvůli dlouhodobějším problémům. Po společné domluvě mi bylo umožněno získaná data použít i pro účel mé práce.

Cílem práce bude diagnostika firemní kultury a následné propojení s pracovní spokojeností, motivací a pracovní výkonností zaměstnanců s následným doporučením směrem k vedení firmy. Následně výsledky přednést vedení firmě spolu s možnými doporučeními pro případnou změnu.

Tyto čtyři hlavní koncepty práce jsou teoreticky těžko jednotně uchopitelnými pojmy, napříč literaturou se můžeme setkat s vícero přístupy k nim. Tyto rozdílné pohledy se budu snažit v práci alespoň stručně představit, v praktické části práce pak budu vycházet z konkrétních teorií jako je teorie E. Scheina (1980), Spectra (1994) nebo Camerona a Quinna (2006).

Práce bude strukturovaná do třech hlavních částí: teoretická část, praktická část a závěr s diskusí. V rámci teoretické části se budu věnovat hlavním konceptům dílčím aspektům firemní kultury, teoriím motivace, pracovní spokojenosti i výkonnosti. Praktická část je dále členěná do dvou hlavních oblastí, kvantitativní a kvalitativní. Na konci praktické části bude celkové shrnutí výsledků z obou způsobů výzkumu. V závěru práce představím nejstěžejnější výsledky s případnými radami pro možnou změnu ve firmě, které budou vedení firmy předloženy.



# 1 Firemní kultura

## 1.1 Organizace

Koncepcí, snažících se přiblížit pojem organizace, můžeme v odborné literatuře najít mnoho. Pro jeho definování lze vycházet z různorodých perspektiv, například z technických, technologických, ekonomických, organizačních, právních či sociálních (Bedrnová, Nový, 2009). Záleží také na tom, v jaké vědní disciplíně o organizaci hovoříme – jinak se bude na organizaci nahlížet v biologii, psychologii nebo sociologii. Ve své práci budu vycházet především z pohledu sociologie, psychologie a teorie řízení.

Obecně jde o složitý sociální systém, ve kterém existuje specifická struktura a dynamika odrážející mj. lidské zdroje, snažící se o dosahování kolektivních cílů (Bedrnová, Nový 2009). K dosahování těchto cílů pak používají různé technologie, informace a nástroje řízení (Dědina, Odcházal, 2007).

Organizaci můžeme uchopit dvěma základními způsoby – jako proces a jako systém. **Organizace jako proces** znamená propojování činností jednotlivců, které vedou ke společnému cíli (Tureckiová, 2004). Jan Keller (2007) označuje tento přístup za technický, zabývající se spíše fungováním organizací jako celku. Důležitým aspektem je zde dynamičnost organizace a její dílčí procesy (Doktorová, 1992). **Organizace jako systém** se vyznačuje konkrétní vnitřní strukturou a vztahy mezi určitými jednotkami. Tento přístup lze označit za teoretický. Důraz je kladen na komunikaci, vztahy a spolupráci (Doktorová, 1992).

Definici organizace podle J. Vebera (2004) vychází z předpokladu, že existují dva typy organizací – formální a neformální, přičemž formální organizaci popsal jako „*vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností apod.*“ (Veber 2004, s. 118). Neformální organizaci Veber popisuje jako „*síť osobních a sociálních vztahů vznikajících spontánně v průběhu mezilidských interakcí*“ (Veber, 2004, s. 118). Formální organizace mohou být takové celky, které mají pod sebou další celky a ty zas další. Součástí formálních organizací mohou být právě i neformální organizace – např. různé sportovní kluby/družstva z řad zaměstnanců jedné firmy apod. (Nakonečný, 2005).

Dalším autorem zabývajícím se organizací je např. E. H. Schein (1969), který organizaci definuje jako „*racionální koordinaci činností určitého počtu lidí k dosažení určitého*

*společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“* (Schein, 1969, s. 15). K problematice organizace přispěl Schein svými připomínkami, ve kterých zdůrazňoval důležitost zkoumání systému jako celku, aby mohlo být pochopeno jednání jeho jednotlivých aktérů (Schein, 1980). Důraz Schein klade na přijetí nastaveného systému vedením dané organizace. Důležitou složku zde hraje podle autora pracovní motivace, která má ve svém důsledku podíl na rozhodnutí zaměstnance organizace, zda ve firmě setrvá nebo firmu opustí. Neméně důležitou součástí organizace zmiňuje autor pocit sounáležitosti s firmou nebo možnost identifikovat se s vlastní rolí uvnitř organizace a tím naplňovat danou pracovní pozici (Schein, 1980).

Posledním zmíněným autorem bude Michael Armstrong (1999), který organizaci vnímá jako místo, které sdružuje všechny aktivity do určitých skupin takovým způsobem, aby podpořila integraci a spolupráci, pružně reagovala na změny a dbala na efektivní komunikování napříč těmito skupinami.

Každý autor ve svém definování klade důraz na něco jiného, nicméně podstata termínu organizace mi přišla v jejich definici vesměs podobná. Vebera vnímám jako autora, který ve své definici pracuje více s otázkou moci v dané struktuře. Scheinova definice organizace se mi líbí, protože neopomíná snahu o kolektivní dosahování cíle/cílů a opět, jako u Vebera, zmiňuje i mocenské uspořádání uvnitř organizace. Organizace je tedy nějaký sociální systém, ve kterém dochází k určité dělbě práce (na základě vymezených pravomocí), která vede ke společnému cíli celého systému, a to nejlépe kolektivně a plánovaně.

V sociologii se můžeme setkat s pohledem na organizaci skrze její strukturu, fungování a vývoj jejích společenských útvarů. Přistupuje k ní dvěma základními přístupy – objektivistickým a subjektivistickým. Pro **objektivistický přístup** je typická nezávislost sociální reality na jedinci a sociální jevy zkoumá prostřednictvím pozitivistických metod. **Subjektivistický přístup** pracuje s rozumějící analýzou sociálních jevů a skutečností, které nelze považovat za objektivní (Bedrnová, Nový, 2009). Sociologie zároveň poskytuje dvě koncepce, které se liší nejenom v pojmání sociální reality, ale také v pohledu na procesy, které vyvolávají její změnu. Jde o koncepci radikální změny a koncepci regulace. **Koncepce radikální změny** se zaměřuje na emancipační procesy, které mění situaci skupin i jednotlivců v kratším čase. Mezi představitele těchto koncepcí patří např. R. Dahrendorf nebo K. Marx. **Koncepce regulace** se zaměřuje spíše na podmínky a důsledky sociální reality. Pracuje se sociální integrací, vzájemnou propojeností jedinců a jejich solidaritou. Zároveň se zaměřuje

na jejich adaptaci na kolektivní hodnoty a normy. Sem můžeme řadit např. autory T. Parsonse nebo J. Morena (Bedrnová, Nový, 2009).

Přístup věnující se přímo této problematice můžeme označit za manažerskou sociologii, který lze zaznamenat v literatuře od 30. let 20. století. K její větší expanzi dochází v 50. letech. Zaměřuje se na vztahy uvnitř organizací, které mohou být technického, právního, ekonomického, společenského, psychologického nebo dalšího charakteru. Jak již bylo naznačeno v předchozím odstavci, jejím zájmem je organizace a její uspořádání. Zaměřuje se především na strukturu vztahů, a to jak mezi pracovníky, tak i mezi útvary organizace. Dalším aspektem jejího zaměření jsou okolnostní faktory, které mají vliv na chování jedince uvnitř organizace, dá se tedy říct, že se snaží sledovat sociální jevy, které napříč organizací probíhají. Je ale třeba mít na vědomí, že tak, jak se mění společnost a její tendence, tak se proměňuje i záběr sociologie. Nynější manažerská sociologie tedy klade více důraz konkrétně na pracovní skupiny, motivaci, strukturu organizací a jejich funkce. Manažerská sociologie čerpá a navazuje například na již zmíněnou sociologii organizace, sociologii veřejného mínění apod. (Bedrnová, Nový, 2009).

#### 1.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura umožňuje budování potřebných pracovních i komunikačních vazeb mezi jednotlivými pracovními pozicemi a organizačními útvary, a to jak uvnitř těchto útvarů, tak i napříč útvary v rámci celé organizace. Její součástí je také vymezení vztahů z hlediska moci, tedy, kdo je nadřízený a kdo podřízený (Synek, Kislingerová, 2015). Konkrétní podoba se odvíjí od rozhodnutí vedení firmy. K základnímu členění dochází na základě rozpětí řízení, tedy kolik podřízených spadá na jednoho vedoucího/řídícího (Dědina, 1996). V případě **ploché** organizační struktury je rozpětí řízení široké. To znamená, že na jednoho vedoucího spadá mnoho podřízených. Zde je malý počet stupňů řízení, což má za výhodu např. jednodušší delegování pravomocí, kvalitnější výběr podřízených. Nevýhodou je zde však možné zahlcení vedoucího nebo ztráta přehledu o dění v organizaci (Synek, 2011). **Strmá** organizační struktura je charakteristická užším rozpětím řízení, je rozčleněná do většího počtu stupňů řízení. Výhodou je zde těsnější vedení a kontrola, nevýhodou je naopak její nákladné fungování a nemožnost flexibilního reagování na změny (Synek, 2001; Šajdlerová, Konečný, 2007). K přehlednému a snadnému určení šíře rozpětí řízení lze využít například diagramového schématu.

Organizační struktury jsou rozčleněny také na formální a neformální. Pro **formální** strukturu je typické jasné rozdělení pravomocí, rolí apod. Pro **neformální** strukturu jsou typické takové vztahy, které jsou vytvořeny na základě společných zájmů a aktivit (Šajdlerová, Konečný, 2007).

### 1.1.2 Role v organizaci

Pro funkční organizaci je, mimo to, co jsem dosud zmínila, důležitý také pojem „role“. V každé organizaci by měly být jednotlivé role jasně specifikovány a následně plněny. Jde tedy o soubor pravidel a vzorců chování, které se od jejich nositelů očekává. Každý nositel nějaké role ovlivňuje ostatní zaměstnance, se kterými se v organizaci setkává. Záleží na tzv. dosahu role – jinak řečeno, poli působnosti. Jako v běžném životě, tak i uvnitř organizace může mít každý jedinec, hrající svou roli, jiné představy, očekávání apod., což může vést ke konfliktu rolí. V takovém případě může jít např. o situaci, kdy bude určitá část pracovníků spokojená, nicméně druhá část nespokojená. V dalším případě může jít o osobní konflikt rolí. Člověk za život naplňuje několik rolí a v určitých situacích si různé role mohou protřečít. Důležité je zmínit, že každá role nějakým způsobem naši osobnost formuje a pro fungování organizace jsou tyto role velmi důležitou veličinou (Dědina, Odcházal, 2007).

Henry Mintzberg (1980) vytvořil pět prvků koordinace organizací s přihlédnutím ke konkrétním rolím. Ve strategickém vrcholu jsou jedinci, kteří řídí celou organizaci, od stanovování cílů až po jejich plnění, za které jsou zodpovědní. Operační jádro v sobě zahrnuje jedince, kteří vstupy přeměňují na výstupy (produkty i služby). Spadají sem jak dělníci, tak specializovaní odborníci. Střední linie je střední management. Tato skupina je umístěna mezi strategickým vrcholem a operačním jádrem. Mezi jejich činnost patří předávání informací napříč organizací, a to jak směrem nahoru, tak i směrem dolů. Zároveň se stará o interpersonální problémy a stará se o své klienty, dodavatele a obecně vnější prostředí organizace. Technická struktura je tvořena jedinci, kteří mají na starost technickou podporu dílčích oblastí celé organizace. Zaměstnanci podpory představují poslední složku. Jde o jedince, kteří se starají o administrativní záležitosti organizace. Může sem spadat personální management nebo management lidských zdrojů, úklid firemních prostor apod. (Dědina, Odcházal, 2007).

## 1.2 Firemní kultura

Pro každou kulturu je zásadní adaptační proces společnosti či jedinců na vnější prostředí. Jde o nějakým způsobem naučenou a zprostředkovanou součást každé společnosti, i když se svým obsahem může tato součást lišit. K osvojení si kultury dochází zejména prostřednictvím socializace. Socializací rozumíme proces, který probíhá celý náš život, nicméně nejdůležitějším obdobím tohoto procesu je dětství a mládí, kde je hlavním činitelem rodina, později pak další různé sociální skupiny. Jako jedinci si osvojujeme hodnoty, normy, chování přijaté naší společností či sociálními skupinami, učíme se sociálním rolím a jiným schopnostem. Jde tedy o přeměnu biologického jedince v jedince společenského (Jandourek, 2007).

Pojem firemní kultura je ve společenském diskurzu používán v různých podobách, synonymech. Vedle organizační kultury, můžeme v literatuře najít například pojem podniková kultura nebo firemní kultura. Ač se tedy pojmenování liší, na významu se to nijak významně nepodílí. Ve své práci používám především termín firemní kultura, a to především vzhledem k názvu své práce a praktické části práce, ve které se věnuji konkrétní firmě.

Termín firemní kultura se ve světě managementu začal používat od 70. let 20. století. Určitému kulturnímu nastavení organizace se začal přiřkládat mnohem větší význam, až se z firemní kultury stalo spojení, které je nyní nedílnou součástí manažerského diskurzu. I skrze kulturu organizace můžeme tedy nahlížet na organizaci a její fungování (Schultz, 1995). V současnosti ji manažeři vnímají jako nedílnou součást organizace a uvědomují si její význam například pro konkurenceschopnost firmy. Pfeifer a Umlaufová (1993) hovoří o jasné souvislosti mezi úspěšností organizace a atmosférou uvnitř – neboli kulturou (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Dále Pfeifer a Umlaufová (1993) vnímají organizační kulturu jako měkkou složku firmy, tedy, že se organizační kultura utváří v mysli jedinců. Organizační kulturu lze vymezit například dvěma tradičními způsoby podle Smircicha (1983) – interpretativním a objektivistickým přístupem. **Interpretativní** přístup vnímá kulturu skrze atributy, které organizaci dělají organizací, tedy tím, čím organizace je. V této rovině hovoříme o symbolech, zvycích, hodnotách apod., skrze což můžeme zkoumat lidskou stránku fungování organizace. **Objektivistický** přístup vnímá kulturu jako něco, co firma zkrátka má. Kultura je

zde jako jeden z prvků organizace, který se na fungování podílí a ovlivňuje jej (Lukášová, 2010), což podporuje tvrzení Pfeifera a Umlaufové (1993) o odstavec výše.

Jako tomu bylo v kapitole věnující se obecně organizaci, ani organizační kultura nemá jednotnou a jedinou definici ve svém oboru. Ač se definice různých autorů podobají, některé prvky v obsahu se liší. Cílem této práce není vyčerpávajícím způsobem nabídnout přehled definic a zkoumat rozdíly v přístupech jednotlivých autorů. Uvedu proto jen stručný přehled několika autorů pro lepší uchopení a představu, co může být pod pojmem organizační kultura myšleno.

*„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“* (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

*„Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce“* (Armstrong, 1999, s. 357).

*„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 22).

*„Vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“* (Schein, c1992, s. 12).

*„Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“* (Brown, 1995, s. 8).

Z výčtu několika definic organizační kultury lze pochytit některé vícekrát se opakující atributy nebo funkce, které jsou v definování kultury autorům společné. Jde například o vliv společných norem a hodnot, které jsou v nadindividuální rovině. Dalším společným znakem může být časové a místní ohraničení organizační kultury – ta je vnímána jako proces, který vzniká a případně zaniká, a který se předává z generace na generaci. Jde vlastně o jakýsi „návod“, jak v dané organizaci žít a „přežít“, tedy, jak se adaptovat do organizační struktury a

kolektivu. Vše má pak vliv například na jednání jedinců uvnitř organizace, efektivitě, plnění poslání a strategie (Armstrong, 1999).

### 1.2.1 Prvky struktury organizační kultury

I přes různorodá vymezení organizační kultury, lze vyčlenit její obecně platné prvky: hodnoty, normy, postoje a artefakty materiálního i nemateriálního charakteru (Armstrong, 1999; Lukášová, 2010). Artefakty materiální povahy můžeme chápat jako fyzickou podobu budov, vybavení firem, produkty, různé firemní zprávy apod. Nemateriální artefakty můžeme v organizaci registrovat skrze historky a mýty, mluvu, firemní hrdiny, zvyky, rituály a ceremoniály (Lukášová, 2010). Mohli bychom sem zařadit i symboly, nicméně zde se přikláním k Brownovi (1995), který symboly vnímá jako zastřešující kategorii pro výše zmíněné nemateriální artefakty (Brown, 1995 in Lukášová, 2010).

#### **Základní přesvědčení**

Jde o představy týkající se fungování reality, které mají jedinci zafixované a pokládají je za něco samozřejmého. Schein (c1992) základní přesvědčení vnímá jako jádro kultury s vlivem na kognitivní procesy jedinců uvnitř dané organizace. Základní přesvědčení se vytvářejí prostřednictvím již prověřených způsobů řešení určitých situací, tedy na základě zkušeností. Jinak řečeno, když něco nějakým způsobem fungovalo, tak by to podobně mělo fungovat i v jiném případě. Jestliže by pak někdo takto zavedená přesvědčení či postupy chtěl měnit, dochází u jedinců k nejistotě (Schein, 1992 in Lukášová, 2010). Například přesvědčení ve vztahu ke zdrojům pravdy dle něj ovlivňují proces rozhodování – podle čeho se jedinci budou řídit, jestli dogmatem založeném na tradici, dogmatem utvářeném autoritou nebo dogmatem založeném na dřívější pozitivní zkušenosti.<sup>1</sup> Ovlivňují tedy jak vnímání, myšlení, tak i pocity členů organizace (Lukášová, 2010).

#### **Hodnoty a postoje**

Hodnotami rozumíme to, čemu jedinec či celá skupina přikládá důležitost. I jako základní přesvědčení se hodnoty podílejí na procesu rozhodování jedince či celé organizace. Jde o preference organizace, ve smyslu, co by jedinec měl nebo neměl dělat (v rámci organizace i mimo ni apod.) a co je pro organizaci jako pro celek významné. Hodnoty jsou součástí každé organizace, kde mohou být deklarovány v jejím etickém kodexu. Od jedinců,

---

<sup>1</sup> Zdrojů pravdy je podle Scheina více, uvedla jsem jen některé z nich.

kteří jsou součástí organizace, se pak očekává, že se s danými hodnotami ztotožní. Ovšem ne vždy jsou formálně nastavené hodnoty v souladu s reálně sdílenými hodnotami, což může vést k vnitřním i vnějším konfliktům.

Postoje jsou charakteristické svou hodnotící funkcí nebo vztahem k určité osobě, skupině, situaci apod. Základní rozdíl mezi hodnotami a postoji spočívá v tom, že hodnoty jsou určující pro hodnocení dané situace, zatímco postoje jsou jeho produktem (Lukášová, 2010).

### **Normy chování**

Jako u základních přesvědčení jsou normy chování neformálním souborem pravidel, jak se má jedinec či skupina v určitých situacích zachovat, aby to bylo akceptovatelné celou skupinou. Aby jedinec „zapadl“ do kolektivu, měl by se těmito skupinově přijatými normami řídit. Důsledkem není jen přijetí člena do skupiny, ale také to jedinci pomáhá s orientací se v organizaci.

### **Artefakty**

Jak jsem již psala, můžeme hovořit o materiální i nemateriální povaze artefaktů, které jsou vnějším projevem kultury. Materiálními artefakty může být například architektura budov a vybavení organizace. Obzvláště v dnešní době je často architektura firemní budovy spojována s image firmy, a tedy jejím vnímáním vnějším prostředím. Na základě její vnější podoby může poutat pozornost a přilákat například vícero spotřebitelů/zákazníků/klientů. Když se následně podíváme dovnitř organizace, můžeme například na základě uspořádání místnosti vidět vnitřní strukturu firmy. Prostřednictvím vybavení organizace můžeme poznat její priority atd.

Mezi nemateriální artefakty se řadí následující prvky:

- *organizační mluva* je mluva, kterou jedinci v organizaci mezi sebou komunikují, je jistým odrazem sdílených hodnot, můžeme skrze ni určit míru formálnosti (či neformálnosti) vztahů na pracovišti. Pro organizace je typické (nebo by mělo být žádoucí), že jeden pojem, který má vícero významů, je vnímán stejným způsobem. Toto ovšem platí především pro jednotlivé útvary, mezi různými útvary se obsah pojmů může lišit napříč organizací (Lukášová, 2010).
- *Historiky*, které jsou vyprávěné v rámci organizace jako příběhy, které se staly v minulosti. Často se ale stává, že jsou různými lidmi vyprávěny a předávány dál rozdílným způsobem. Jejich význam je jako indikátor samotné kultury a také jako její předávání.



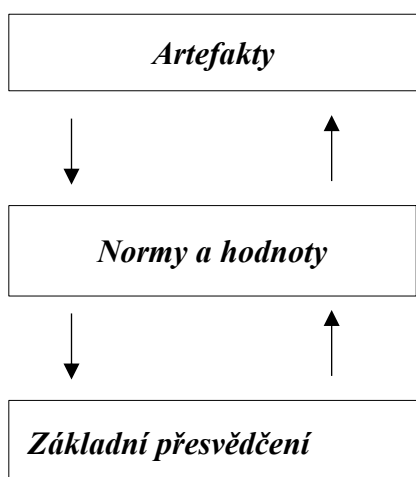
- *Mýty* na rozdíl od historek nemají pravdivý základ, jde spíše například o snahu objasnit účel nevhodného chování apod.
- *Zvyky, rituály a ceremoniály* představují ustálené vzorce, které svou povahou dopomáhají k vytvoření stabilního prostředí. Zvyky přispívají především k integraci organizace, jde o různé večírky a společné zážitky. Rituály můžeme popsat podobně, musíme ale ještě přidat jejich symbolickou hodnotu – například způsob zdravení se navzájem se svými kolegy nebo se svými nadřízenými. Ceremoniály jsou přímo organizované slavnostní události, které v důsledku posilují organizační hodnoty.
- *Hrdinové* jsou silnou součástí organizační kultury, kteří zosobňují základní hodnoty, čímž prezentují model, podle kterého se mohou lidé chovat (Lukášová, 2010).

### 1.2.2 Struktura organizační kultury

V předešlé podkapitole jsem se snažila přiblížit jednotlivé prvky organizační kultury. V následujících řádcích se zaměřím na její strukturu, která sestává z těchto prvků, které spolu souvisejí a mají na sebe vliv, nicméně se napříč autory opět liší. Využiji k tomu model E. Scheina (c1992), pojetí W. Hallové (1995) a pojetí autora G. Hofsteda (2007).

Schein rozlišuje jednotlivé roviny podle toho, jak jsou prezentované navenek, nakolik je lze vidět z vnějšího prostředí a do jaké míry je lze ze strany managementu ovlivnit (viz. obr. 1). Autor pracuje konkrétně se třemi rovinami – artefakty, normami a hodnotami a základními předpoklady.

**Obrázek 1 - Scheinův model organizační kultury**



Zdroj: Schein, c1992, s. 29, upraveno

Jak můžeme vidět ze schématu, **artefakty** jsou nejsnadněji viditelnou rovinou. Daný pozorovatel může artefakty zachytit skrze zrak, sluch apod., jde o takové projevy organizační kultury, které jsou snadno popsitelné a také ovlivnitelné. **Hodnoty a normy** chování jsou rovinou, která je zachytitelná a ovlivnitelná jen zčásti. Pozorovatel může na rozdíl od artefaktů tuto rovinu vnímat pouze zprostředkovaně, nicméně stále jde o uvědomělou realitu. Poslední jsou zmíněná **základní přesvědčení**, která představují nevědomé názory a myšlenky, které mají členové organizace zakořeněné hluboko v sobě a považují je za samozřejmé. Z podstaty věci je tato úroveň nejvíce odolná vůči případným změnám a nejobtížněji identifikovatelná. Šipky v modelu představují směr a způsob, jakým se jednotlivé roviny ovlivňují. Jak můžeme tedy vidět, jde o souvislosti, které nejdou pouze jedním směrem – například od hlubší roviny k povrchové, ale že tento vztah mezi rovinami je obousměrný a ke vlivu dochází jak zespoda, tak i shora. Je třeba si ale uvědomit, že ani zdánlivě snadno a jednoznačně identifikovatelné jevy v organizaci nemusí vést k porozumění jejich hodnot a norem. Jejich význam se může v řadě věcí lišit, a proto je důležitá snaha o porozumění všech rovin organizační kultury (Schein, c1992).

W. Hall (1995) pracuje stejně jako Schein se třemi úrovněmi (viz. obr. 2). Úroveň **A** znamená pro autorku například jazyk, oblékání, oslovování/typy pozdravů. Tato úroveň je nejsnadněji zaznamatelná. Úroveň **B** Hall popisuje jako způsob, jakým jedinci v organizaci dělají konkrétní věci. Jde o styly vyjednávání, rozhodování apod., které mají v organizaci většinou ustálenou podobu. Tyto projevy jsou sice také viditelné, ale ne tak zjevně jako prvky z úrovně A. Složitější je zde i jejich interpretace, kterou nelze provést „pouhým okem“. Úroveň **C** je jako u modelu Sheina nejvíce odolná změnám a nejméně poznatelná. Skýtá pod sebou nepsaná pravidla, která určují, co se smí a nesmí, co je morální a nemorální apod. (Hall, 1995).

**Tabulka 1 - Model organizační kultury**

1. úroveň <i>A</i>	Artefakty a etiketa <sup>2</sup>
2. úroveň <i>B</i>	Chování a jednání <sup>3</sup>
3. úroveň <i>C</i>	Základní normy, názory a hodnoty <sup>4</sup>

Zdroj: vlastní dle W. Hall (1995)

Posledním zde zmíněným autorem je G. Hofstede (2007), který svůj model přirovnal k „cibulovým slupkám“. Dané prvky představují jednotlivé slupky cibule – od těch povrchových až k „jádro“ cibule, což je podobné přístupům předešlých dvou autorů/autorky. Jeho přístup se ovšem liší počtem úrovní organizační kultury. Obrázek č. 3 čtyři ukazuje čtyři potencionální vrstvy, Hofstede je dále rozdělil na dvě úrovně. Symboly, hrdiny a rituály spadají do jedné úrovně, kterou označuje jako praktiky, a která je snadněji viditelná a pozorovatelná. Hodnoty pak představují jádro organizační kultury, které nelze přímo pozorovat, jde odvodit pouze na základě chování lidí v organizaci. Například Schein přímo s kategorií „symboly“ ve své práci nepracuje. Hofstede (2007) je popisuje jako například gesta, styl oblékání, jazyk apod. s konkrétním významem (Hofstede, Hofstede, 2007). Nicméně si myslím, že symboly v tomto případě lze přirovnat k artefaktům. Je tedy vidět, že i modely struktury se i přes odlišnosti ve výsledku vzájemně podobají – například vícero vrstvami, které jsou více či méně pozorovatelné.

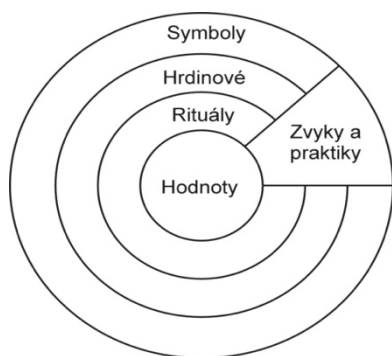
---

<sup>2</sup> Angl. Artifacts and etiquette

<sup>3</sup> Angl. Behaviors and actions

<sup>4</sup> Angl. Core morals, beliefs, values

**Obrázek 2 - Cibulový diagram**



Zdroj: Hofstede (2006, s. 17)

### 1.2.3 Obsah a síla organizační kultury

Obsahem organizační kultury jsou její prvky, které jsou vyjmenované o pár řádků výše. Jde tedy o základní přesvědčení, hodnoty, normy chování a artefakty. Naplňováním těchto prvků pak dochází k rozdílnostem napříč organizačními kulturami od čehož se odvíjí právě jejich síla. Záleží tedy na míře sdílení obsahu členy organizace (Lukášová, Nový et al., 2004; Lukášová, 2010). Autoři Gordon a DiTomaso (1992) sílu organizační kultury spatřují v dominanci systému hodnot, respektive, jak jej daní příslušníci organizace akceptují a/nebo jak silně jsou tyto hodnoty sdíleny. V případě, že jsou tyto hodnoty sdíleny ve větší míře, má organizační kultura přímý vliv na fungování organizace a můžeme v tomto případě mluvit o pozitivním nebo i negativním vlivu. Se slabou organizační kulturou se jedinci v organizaci řídí spíše vlastními individuálními hodnotami a názory (Lukášová, 2010). Silná organizační kultura se dle autorů Bedrnové a Nového (2007) vyznačuje třemi základními prvky: jasnost a zřetelnost, rozšířenost a zakotvenost. *Jasnost a zřetelnost* znamená, že všem členům organizace je srozumitelně a přehledně dááno najevo, jaké chování je žádoucí či nežádoucí. *Rozšířenost* značí, že organizační kultura je něčím komplexním, co se prolíná celou organizací a je proto žádoucí, aby se s jejími prvky neustále setkávali. *Zakotvenost* představuje míru internalizace jednotlivých hodnot, vzorců a norem jednání (Bedrnová, Nový, 2007).

Výhodami silné organizační kultury může být například soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, což má pozitivní efekt na redukování konfliktů a v komunikaci. Druhou možnou výhodou je schopnost usměrňovat chování lidí, vést je stejným směrem, což může předcházet

případným konfliktům. Může se k tomu využít tzv. psychologických sankcí, tedy, neformálního způsobu kontroly. Možnost sdílení společných hodnot a cílů vede k sounáležitosti s organizací a podporuje pracovníky ke spolupráci (Lukášová, Nový, 2004).

Nevýhodami může být fixace organizace na starou zkušenost, které se drží a nesnaží se vytvořit podmínky pro případné změny či inovace. Když už ale je změna žádoucí a podmínky jsou pro ni připravené, ostatní jedinci organizace ji mohou odmítat a zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování. Silná kultura také nevytváří prostředí pro alternativní myšlení/nápady, žádoucí je pro ni konformita ze strany členů organizace (Lukášová, Nový, 2004).

Organizační kultura tedy v organizaci hraje důležitou roli nejen v rámci vytváření a udržování soudržnosti organizace, ale je také nedílnou součástí motivování pracovníků. Důležitá je také zmínka o tzv. subkulturách, které mohou vznikat jak ve slabých, tak v silných organizačních kulturách s tím, že v slabých kulturách jsou spíše kontraproduktivní a dochází často ke střetu těchto subkultur. Naopak v silných kulturách většinou platí, že dominantní kultura má integrující funkci a subkultury nejsou v rozporu ani s dominantní kulturou ani mezi sebou navzájem (Lukášová, 2010).

#### 1.2.4 Zdroje organizační kultury

Kromě vlivu, který má organizační kultura na fungování organizace, je také organizační kultura pod vlivem různých faktorů – jejich zdrojů. Tyto faktory na kulturu působí v určitých kombinacích, nikoliv jednotlivě. Mezi nejčastěji zmiňované faktory patří (Lukášová, Nový, 2004; Lukášová, 2010, s. 33):

- vliv prostředí,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a doby existence organizace,
- vliv využívaných technologií,
- vliv organizační struktury,
- vliv metod a systémů řízení, vliv stylu vedení aj.

Tyto faktory spadají pod vnitřní vlivy, které jsou více či méně předurčovány managementem organizace. V následujících řádcích se pokusím opět stručně věnovat vybraným faktorům. Za nejdůležitější faktor je považována **národní kultura**. Přijímání základních předpokladů, hodnot a norem chování vede k jejich hlubokému zakořenění,

k čemuž dochází skrze socializaci, která začíná v našem raném dětství a neustává ani v dospělosti. Tyto prvky národní kultury si pak jedinec přináší mj. do organizace, ve které pracuje a uvádí je tam do praxe (Sweeney, Hardaker, 1994). Rozdílnostem v národních kulturách a jejich dopadům na organizační kulturu se v rámci managementu věnovali například G. Hofstede (1991) nebo E. T. Hall (1990).

**Vliv zakladatele/vůdce** je faktor, který spočívá především v osobních základních přesvědčeních, hodnotách a normách chování zakladatele organizace. Je patrné, že organizační kultura vzniká v souladu s jeho osobnostním nastavením. V případě, že zakladatelem položené kulturní prvky v efektivitě organizace selžou, členové organizace začnou naslouchat jinému silnému vůdci. Členové organizace se řídí podle vůdce tehdy, kdy ho sami vnímají jako kompetentního a úspěšného (nebo jeho osobnostní hodnoty aj.) (Schein, 1999, Lukášová, 2010).

Dalším takovým faktorem je **vliv prostředí organizace**. Jde o vnější podněty, které na danou organizaci působí a ona na ně musí nějakým způsobem reagovat. Zároveň, zejména podnikatelské a tržní prostředí, může mít funkci vytváření určitých přesvědčení, hodnot a norem chování.

Vliv na obsah organizační kultury má také **velikost a délka existence organizace**. Důležitým aspektem je zde vývoj organizace, který je rozdělen do několika fází, Schein (1999) uvádí tři fáze – počáteční, střední věk organizace a fáze organizační zralosti.

**Technologie** hrají stále významnější roli napříč různými odvětvími. V tomto případě hrají technologie důležitou roli jak pro vnitřní fungování organizace, tak i pro její fungování ve vnějším prostředí například skrze komunikaci (Lukášová, 2010).

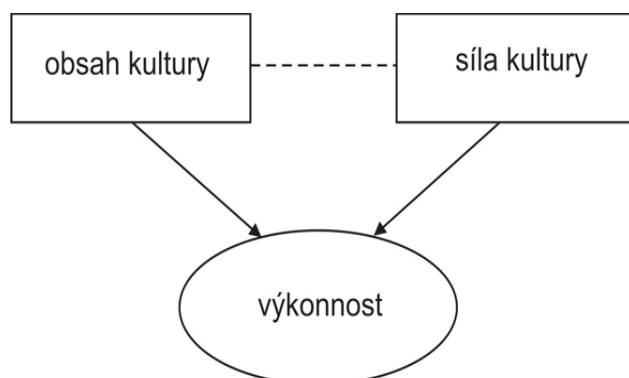
Tyto a další zdroje pak na kulturu působí společně, každý však jinou měrou a v každé organizaci je tato míra odlišná. Nelze proto jednoznačně říct, jaký faktor se zdá být nejvlivnějším, vlivy si mohou v určitých situacích např. odporovat nebo se naopak doplňovat. Je tedy zjevné, že organizační kultura vzniká na základě neustále se měnícího procesu, ve kterém může (ale nemusí) docházet k oboustrannému vlivu mezi zdroji kultury a samotným obsahem kultury.

### 1.3 Firemní kultura a výkonnost firmy

První zájem o zkoumání vztahu organizační kultury a výkonnosti<sup>5</sup> organizace spadá do období 80. let 20. století. Výsledky těchto výzkumů však nebyly zcela relevantní, nicméně mají zásluhu na potvrzení souvislosti mezi organizační kulturou a výkonností. Poté se začaly provádět další a další výzkumy např. autora D. R. Denisona a jeho spolupracovníků (Denison, 1990, Denison, Mishra, 1995 in Lukášová, 2010) nebo J. P. Kottera a J. L. Hesketa (1992). Na základě různých výzkumů nejen výše uvedených autorů můžeme rozdělit teorie do čtyř bodů, které v sobě zahrnují rysy organizační kultury, u kterých lze nalézt vztah mezi organizační kulturou a výkonností organizace. Následující řádky se budou věnovat jednotlivým bodům.

**Síla kultury** je prvním specifickým rysem, který má podstatný vliv na výkonnost organizace. O výhodách a nevýhodách silné organizační kultury jsem již psala, nebudu se zde tedy opakovat. Důležité je, že přestává platit předchozí předpoklad o silné organizační kultuře

**Obrázek 3 - Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace**



jako o té žádoucí. Management organizace by měl zvážit, zda je silná organizační kultura v organizaci přínosem či možnou ztrátou. Silná organizační kultura tedy nemusí nutně vést k prosperitě organizace, v některých případech by mohla být spíše kontraproduktivní. Toto rozhodování se pak odvíjí od dalších faktorů, jako je předmět činnosti nebo prostředí organizace. Vedle síly organizační kultury je také vliv **obsahu organizační kultury**. Síla a obsah organizační kultury se na výkonnosti organizace podílejí společně (viz. obr. 4).

---

<sup>5</sup> Výkonnost může být u různých autorů označována jako efektivita a naopak, obsahově se tyto dva pojmy zásadně neliší, proto je možné je používat souběžně.

Obsah organizační kultury by měl být především kontextuálně přiměřený, adaptivní a strategicky přiměřený (Lukášová, Nový, 2004; Lukášová, 2010). **Kontextuálně přiměřená kultura** znamená, že odpovídá požadavkům na vnější prostředí. Důležitá je zde tedy dovednost organizace se pružně přizpůsobovat a adaptovat na změny. Kultura, kterou lze považovat za adaptibilní, je schopná mj. reagovat na nové poznatky a podmínky a přizpůsobit jim případně své nastavení, hodnoty a tím pádem chování v rámci organizace (Armstrong, 1999).

Strategická přiměřenost znamená, že se organizační kultura shoduje s obsahem strategie organizace. Její funkcí je podporovat zavádění zvolené strategie (Lukášová, 2010). Jestliže obsah organizační kultury podporuje kontext, adaptibilitu a dopomáhá k implementaci strategie organizace, má organizace velký předpoklad k dobré výkonnosti. Důležitou roli zde tedy hraje optimální vztah mezi obsahem organizační kultury a kontextem celé organizace (Corbett, Rastrick, 2000).

Aby byla organizace výkonná, měla by být její organizační kultura angažovanou a participativní, což znamená, že členové organizace by měli být aktivní a iniciativní, měli by být odpovědní za svou práci a její výsledky, být samostatní a loajální ve vztahu k organizaci. Na základě výzkumů, autoři citováni Lukášovou (2010), došli k závěrům, že vysoké angažovanosti a participace dosahují takové organizace, ve kterých management svým pracovníkům umožňuje mj. znalostní rozvoj, poskytují prostředí pro spravedlivé rozdělení práce v týmech s důrazem na spolupráci nebo vedení organizace komunikuje se svými členy ohledně budoucnosti a smyslu organizace vzhledem k nim a jejich rolím v organizaci (Denison, 1990; Wiley, Brooks 2000 in Lukášová, 2010). Management by tedy měl volit takové manažerské praktiky, které neodporují obsahu organizační kultury. Zároveň by měla být organizační kultura v souladu se subkulturami, které v organizaci případně existují (Lukášová, 2010).

Způsob vedení lidí v organizaci se tedy přímo podílí na produktivitě organizace. Čím větší mají pracovníci důvěru a možnost vlastního rozhodování (v rámci možností), tím více jsou spokojeni a následně produktivní. Zároveň se přikláním k zjištění, že je důležité, aby jedinec v organizaci cítil, že je jeho práce potřebná a že vede k vyšší výkonnosti organizace a její prosperitě a chápal svou roli v organizaci.



Je tedy patrné, že v kontextu organizační kultury hraje klíčovou roli vrcholový management, který však organizační kultuře není nadřazený. Management zde zastává funkci nástroje při utváření, prosazování a prezentaci organizační kultury. Naopak management používá organizační kulturu jako nástroj k prosazování a dosahování organizačních cílů (Bedrnová, Nový, 2009).

### 1.3.1 Modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace

V následujících řádcích představím tři hlavní modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace. Tyto modely ukazují souvislosti mezi různými specifiky organizační kultury a výkonností organizace a s jedním z nich budu pracovat v praktické části.

#### **Model D. R. Denisona**

V modelu Denisona (1990) jsou vymezeny čtyři rysy organizační kultury, které mají přímý dopad na výkonnost organizace a zároveň jí předurčují. Jde o konzistenci, misi, angažovanost a adaptabilitu. Tyto čtyři rysy zařadil do dvou oblastí, kdy na jedné straně proti sobě stojí externí vs. interní zaměření a na straně druhé stabilita vs. flexibilita. Konzistence a mise spadají pod **stabilitu**, angažovanost a adaptabilita spadají pod **flexibilitu**. Zároveň rysy angažovanosti a konzistence lze přiřadit k **interní dynamice** organizace a rysy mise a adaptabilitu můžeme zařadit do oblasti **externího** zaměření.

**Konzistence** představuje míru sdílení a internalizování hodnot a základních přesvědčení. **Mise** představuje podstatu existence organizace a její směr, kterým se má ubírat. Angažovanost a adaptabilita byly s výkonností organizace zmiňovány už v předchozí kapitole vztahující se k výkonnosti organizace, důležitost těchto funkcí je tedy zřejmá. **Angažovanost** je míra, kterou jsou členové organizace schopni vlastní iniciativy a participace na dění v organizaci. **Adaptabilitou** autor rozumí míru, kterou je organizace schopna reagovat a přijímat uvnitř organizace změny přicházející zvenku (Lukášová, 2010). Aby organizace dosáhla výkonnosti dle Denisonova modelu, měly by být v rámci organizační kultury naplňovány všechny rysy v určitém společném souladu.

#### **Model B. Quinna a K. Camerona**

Tento model „soupeřících hodnot“<sup>6</sup> pochází z 80. let 20. století. Jako u předchozího modelu, zde dochází k rozdělení na dvě základní dimenze, v rámci kterých můžeme vidět čtyři typy organizační kultury. Dimenzemi jsou **flexibilita vs. kontrola** a **interní zaměření vs. externí zaměření**. V porovnání s předchozím modelem je zde rozdíl v jednom z pólů, kde je „stabilita“ nahrazena „kontrolou“.

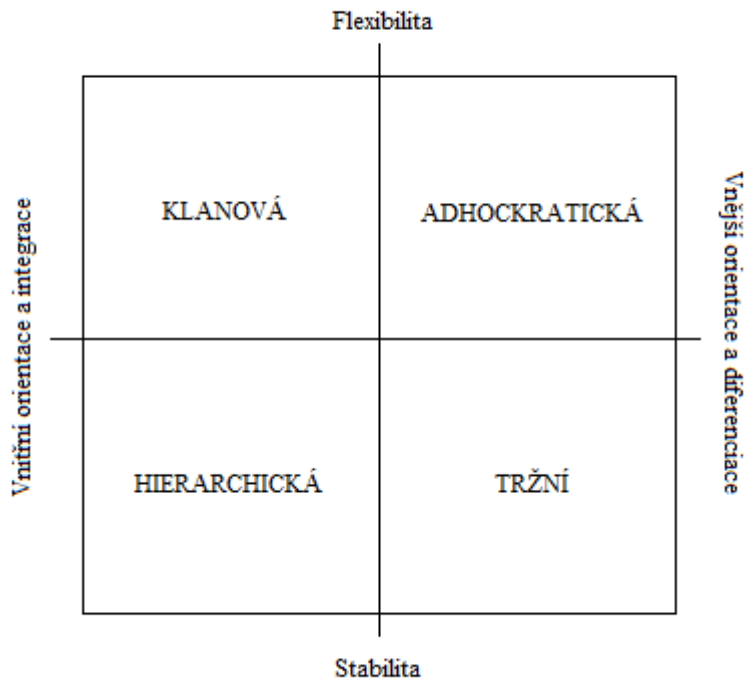
V důsledku tohoto rozdělení vznikly čtyři základní kvadranty, kde jsou kritéria organizační výkonnosti. Tyto kvadranty v sobě obsahují jak cíle, na které jsou organizace zaměřené, tak nástroje, kterými se těchto cílů dá dosáhnout. Jde konkrétně o lidské vztahy, otevřené systémy, interní procesy a racionální cíle. Pro kvadrant, zaměřující se na **lidské vztahy (klanová kultura)**, jsou typické cíle týkající se rozvoje lidských zdrojů, k jejichž naplnění dochází skrze snahu o soudržnost a nastavenou morálku. Druhý kvadrant se zaměřuje na **otevřené systémy (adhokratický typ kultury)**, kde mají organizace za cíl růst a získávání zdrojů. Využívají k tomu např. flexibilitu nebo připravenost na pružné reagování na změny. V třetím kvadrantu jsou středem pozornosti **interní procesy (hierarchická kultura)**. Takové organizace mají za cíl stabilitu a kontrolu, nástroje k tomu sloužící je pak management informací nebo komunikace. Poslední kvadrant představuje **racionální cíle (tržní typ kultury)**, které spočívají v produktivitě a účinnosti. Nástroji je zde myšleno plánování a stanovování cílů (Lukášová, 2010).

Model naznačuje, že výkonnost jedné organizace může být důsledkem kladení důrazu na opačné hodnoty, než tomu je u organizace druhé. Název modelu je odvozený od pólů stojících proti sobě, které jsou obsahově protichůdné. Naopak sousedící póly se sice mohou v některých bodech lišit, v některých ale také shodovat. Každý z kvadrantů pak představuje určitá základní přesvědčení a hodnoty, které tvoří jádro dané organizační kultury, které předurčují organizační výkonnost (Lukášová, 2010). Je zřejmé, že organizace spadající do jednotlivých kvadrantů, se budou lišit zdrojem organizační výkonnosti. V každém kvadrantu tak budou efektivní odlišné styly vedení lidí nebo typy vůdců apod. Výkonnosti mohou dosáhnout tedy organizace s odlišným obsahem, nicméně musí vyhovovat okolním podmínkám.

---

<sup>6</sup> Angl. Competing Values Model

**Obrázek 4 - Model soupeřících hodnot**



Zdroj: Cameron, Quinn in Lukášová 2010, s. 108

### **Model R. A. Cooka a J. C. Laffertyho<sup>7</sup>**

Model z roku 1983 zkoumá prostřednictvím dotazníku OCI, v jaké míře je v kultuře obsaženo dvanáct souborů norem. Těchto dvanáct souborů norem jsou rozděleny mezi tři typy manažerských stylů, které lze přirovnat ke třem typům organizační kultury. Jde o následující typy: kulturu lidí (pasivní manažerský styl), kulturu úkolů (agresivní styl) a kulturu spokojenosti (konstruktivní styl). Jednotlivé kultury a manažerské styly a k nim patřící normy, v následujících řádcích představím prostřednictvím autorů Cooka a Szumala (2000).

**Kultura lidí** (pasivní manažerský styl) je typická svým zaměřením na lidi a nízkou úrovní výkonnosti. Jde jí spíše o spokojenost zaměstnanců. Je charakteristická následujícími normami chování:

<sup>7</sup> Cit. dle Cooke a Szumal 2000, s. 149.

- *uznání a schválení* – od členů organizace se očekává, že budou souhlasit s ostatními členy a zároveň i oni budou požadovat odsouhlasení dílčích úkonů od ostatních,
- *konvenčnost* – očekává se přizpůsobivost normám a pravidlům, očekává se také snaha o dobrý dojem vůči ostatním,
- *závislost* – členové organizace poslouchají své nadřízené a svá vlastní rozhodnutí budou podléhat schválení nadřízených,
- *vyhýbání se* – očekává se delegování zodpovědnosti na druhé, členové organizace se budou snažit vyhnout možným problémům, za které by mohli být obviněni.

**Kultura úkolů** (agresivní manažerský styl) se zaměřuje na plnění úkolů. Podporuje stabilitu a spolehlivost při vykonávání daných činností, a to i v případě, že jedinec může být vystaven stresu. Zahrnuje následující normy:

- *odporování* – žádoucí je zde kritičnost vůči myšlenkám ostatních, snaha je o bezriziková rozhodnutí
- *moc* – typická hierarchie v organizaci, je vyžadována kontrola podřízených a poslušnost nadřízeným, očekává se také přijetí zodpovědnosti za svá rozhodnutí a úkony
- *soutěživost* – zde se místo spolupráce podporuje spíše individualismus, kdy jedinec jde proti svým kolegům, vztahy zde fungují na principu vítěz – poražený
- *perfekcionismus* – od členů organizace je žádoucí vypadat kompetentně, mít přehled a takové pracovní nasazení, aby dokázali plnit úkoly (i za cenu přesčasů).

**Kultura spokojenosti** (konstruktivní manažerský styl) je typická svým důrazem na participaci členů organizace na její chod a fungování. Zaměřuje se na spokojenost svých členů skrze následující normy:

- *úspěch* – zde jde o nastavení takových cílů, které jsou sice náročné, zároveň ale také uskutečnitelné, a to včetně plánů, jak cílů dosáhnout,
- *seberealizace* – základem je dobrý pocit z práce, rozvoj ve vzdělání a schopnostech a ujímání se nových a zajímavých úkolů,
- *povzbuzování* – jádrem těchto norem je vzájemné podporování se, otevření se vůči druhým
- *přátelskost* – očekává se, že členové organizace budou přátelští, budou spolupracovat a bude jim záležet na spokojenosti celého týmu.

\* \* \*

Vztah organizační kultury a výkonnosti organizace lze označit za přínosný, jestliže je obsah organizační kultury v souladu se strategií organizace, jestliže zapadá do celkového prostředí organizace a jestliže je mezi obsahem organizační kultury a manažerskými praktikami kladný vztah. Z výše uvedených poznatků lze tvrdit, že nelze vybrat jeden typ organizační kultury, který zaručí vysokou výkonnost jakékoliv organizace. Podstatné je mít takovou organizační kulturu, která je schopná fungovat v prostředí a podmínkách organizace, dokáže se do značné míry na toto prostředí a podmínky adaptovat a která podporuje zavádění strategie do organizace. Pro každou organizační kulturu pak bude odlišný např. přístup k jejím členům z hlediska vedení, vztahy mezi členy organizace na pracovišti, míra formálnosti či neformálnosti a v neposlední řadě také náplň a způsob vykonávání práce. Jde tedy o jedinečnou veličinu každé organizace, ať už jasně uvědomovanou organizací a jejími členy či méně uvědomovanou.

#### 1.4 Diagnostika firemní kultury

Diagnostika organizační kultury spočívá v rozboru příčin určitého jevu. Skrze diagnostiku lze popsat jednotlivé prvky kultury (Šigut, 2004). Autor Freytag (1990) určil sedm metod, kterými lze organizační kulturu postihnout a které lze použít jednotlivě nebo kombinovaně. Jedná se o individuální rozhovor, skupinový rozhovor, pozorování a interpretace artefaktů výzkumníkem, popis od účastníka, dotazníky, analýza kritických událostí a metoda simulace.

**Individuální rozhovor** může být strukturovaný nebo polostrukturovaný s vybranými jedinci, kteří jsou pro výzkum zásadní. Je časově náročnější, proto je vhodný tam, kde nebude zapotřebí větší množství respondentů. Zároveň může narušit časový harmonogram pracovníků a tím pádem nemusí být ve výsledku zaměstnavatelem povolen. Na druhou stranu získaný materiál může poskytnout hluboký pohled do zkoumané oblasti (z pohledu jedince/menší skupiny lidí).

**Skupinový rozhovor** je možné vést s menší skupinou lidí (od tří do deseti osob) nebo se může jednat o diskusi mezi členy organizace na danou otázku, přičemž je tato diskuse sledována výzkumníkem. Oproti předchozímu typu rozhovoru jde o metodu, která může zajistit větší počet respondentů.

**Pozorování a interpretace artefaktů** spočívá v několika základních krocích. Nejprve je třeba zajistit co nejvíce možných artefaktů jako např. výroční zprávy, firemní manuály, vybavení firemních interiérů a další. Následuje krok interpretace těchto artefaktů, což vede k zjištění indikátorů dané organizační kultury. Tato metoda bývá časově velmi náročná a její rozsah je spíše úzký a ze strany výzkumníka velmi subjektivně zbarvený. Metoda bývá tedy využívána spíše jako doplňková a podpůrná k jiné metodě.

Metoda **popisu účastníkem** se zakládá na výzkumníkovi jakožto zúčastněném pozorovateli v dané organizaci. Dění v organizaci výzkumník nijak neovlivňuje, pouze jej pozoruje. Jde o metodu, která je časově náročná a jako u předchozí metody dochází k ovlivnění výsledků subjektivními pocity pozorovatele. Výsledky zároveň těžko kvantifikovat a brát je jako univerzálně platné.

**Dotazníky** jsou pro výzkum organizační kultury nejčastějším nástrojem a existuje spousta jejich typů. Díky využití této metody může výzkumník využít poměrně velkého počtu respondentů a výsledná analýza nemusí být tak časově náročná. Při tomto způsobu zkoumání se zřídka narušuje dění v organizaci a tím pádem nevstupuje v tak velké míře, jako může u jiných metod, vliv výzkumníka. Výsledky mohou být ale více či méně zjednodušené.

**Analýza kritických událostí** spočívá v rozhovoru konkrétních členů organizace s výzkumníkem, kterému vybraní členové sdělují kritické události, které organizaci postihly. Tato metoda má za nevýhodu narušení chodu organizace, je časově náročná a počet dotazovaných je malý.

**Metoda simulace** je poslední zmíněnou metodou autora Freytaga. Jde o metodu, kdy skupina členů organizace řeší zadaný úkol, přičemž jsou u toho natáčeni videokamerou. Po skončení je ono video puštěno zúčastněným a ti musí dění na něm diskutovat. Úkolem výzkumníka je zde pozorovat postupy a procesy při řešení problémů.

V kvalitativní metodologii je konkrétní jev v organizaci zkoumaný skrze pohled příslušníků dané organizace a k vyvození závěrů se využívá spíše induktivního přístupu. Ovšem metody mohou sloužit i postupům kvantitativním nebo oba postupy kombinovat. Kvantitativní přístup se zaměřuje na již existující a předem určené jevy a znaky. Oproti kvalitativnímu přístupu využívá tedy spíše deduktivní myšlení a daný jev je popisován z pohledu třetí strany.

### 1.4.1 Dotazníkové šetření

Jak již bylo zmíněno, dotazníky jsou nejčastěji využívaným způsobem zkoumání firemní kultury. Za velkou výhodou je považována možnost anonymity respondentů, tím pádem je větší šance o získání věrohodných a upřímných odpovědí. Tato metoda umožňuje i poměrně rychlé a jednoduché administrativní zpracovávání a umožňuje „vyzpovídat“ větší počet respondentů ve stejný čas. Hlavní nevýhody byly již zmíněné při prvotní zmínce o dotazníkových metodách.

V rámci výzkumu organizační kultury existuje několik typů dotazníků, které se autoři Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000 in Lukášová), pokusili přehledně klasifikovat. Tuto klasifikaci vytvořili srovnáním osmnácti metod z let 1975-1992.

**Obrázek 5 - Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury**



Zdroj: Ashkanasy, Broadfoot, Falkus 2000 in Lukášová, Nový a kol. 2004, s.106

**Typologické dotazníky** jsou tvořeny na základě konkrétní typologie organizační kultury. Tyto dotazníky se snaží zachytit existenci či neexistenci určitých znaků, které jsou charakteristické pro jednotlivé typy organizační kultury. Jejich snahou je určit míru podobnosti zkoumané kultury a jednoho z typů.

**Profilové dotazníky** mají za cíl identifikovat jednotlivé dimenze dané organizační kultury. Hledáme jevy charakteristické pro dané dimenze a míru jejich výskytu. Tím

dosáhneme určení pozice zkoumané kultury v rámci těchto dimenzí a následně získáme profil organizace, který do jisté míry může odrazet i její obsah kultury. Profilové dotazníky lze následně rozřadit na deskriptivní, které se zaměřují na určení obsahu kultury organizace; na dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti, které se snaží postihnout takové charakteristiky v kultuře organizace, které nám pomohou určit, co je pro danou organizaci efektivní a nakonec, na dotazníky zaměřené na zjišťování souladu, prostřednictvím kterých tedy zkoumáme míry souladu mezi jednotlivými prvky organizační kultury (např. mezi jedincem a organizací, motivací a organizační kulturou, výkonností a organizační kulturou) (Lukášová, Nový et al., 2004).

Ve své práci budu využívat konkrétně dva typy dotazníků. Prvním bude dotazník zaměřený na spokojenost se zaměstnáním podle autora P. Spectora (1994) a druhým OCAI dotazníkem, od autorů Camerona a Quinna a jejich modelem soupeřících hodnot (2006). Oba dotazníky jsou volně přístupné na internetu i s českým překladem.



## 2 Motivace, pracovní spokojenost a pracovní výkonnost jedinců

Pracovní život jedince je mj. ovlivňován i následujícími třemi faktory: motivací, pracovní spokojeností a pracovní výkonností jedince. Tyto tři faktory se v praxi prolínají a mají na sebe vliv – ať už vědomý či nevědomý. Zároveň mohou být závislosti mezi nimi slabší nebo silnější, záleží na pohledu autora, dané situace a obecně na podmínkách.

### 2.1 Motivace

Jak již bylo řečeno i v první kapitole, firemní kultura je souhrn představ a očekávání, vycházejících z motivace a schopností členů organizace. Firemní kultura tedy zastává v organizaci roli silného motivátora, který mj. má vliv i na výkonnost zaměstnanců (Tureckiová, 2004). Nedílnou složkou motivace, jejím základem, je motiv, který je dle M. Armstronga (2007) důvodem pro konání konkrétní činnosti, tedy vnitřní pohnutka, kterou je ovlivněna ochota k práci (Cakirpaloglu, Šmahaj, 2015). Motivace je pak považována za faktory, které vedou jedince k určitému způsobu chování (Armstrong, 2007). Jde o obecné pojetí motivace, tento termín je definován různě.

Důležité je mít na mysli, že v rámci motivace existuje vícero zdrojů, které na jedince mohou působit. Autoři Porter a Lawler (1986 in Armstrong, 2007) tyto zdroje zobecnili a rozdělili do dvou faktorů – vnitřní a vnější motivace. Vnitřními zdroji motivace je myšlena samotná činnost práce, ze které má daný jedinec uspokojení a tuto činnost považuje za zajímavou. Vnější motivace představuje vztah mezi vykonávanou činností a jejím vyhodnocením v podobě hmotné či nehmotné (např. slovní) odměny. Podle autorů by měly být oba zdroje naplňovány a tím organizace (vedení firmy) dosáhne lepší výkonnosti. Zároveň autoři předpokládají, že tyto dva faktory se sčítají a vedou také k větší spokojenosti zaměstnanců. Podobně o motivaci smýšlí např. Herzberg a kol., který k odměnám přidává ještě naopak tresty a kritiku (Armstrong, c2002).

Pro shrnutí lze uvést ještě pojetí motivace podle Mitchella (1982): motivace je individuální záležitostí. Motivační teorie počítají tedy s tím, že se osobnostní rysy v rámci motivace vždy nějakým způsobem projeví. Dále je motivace považována za záměrnou, je tedy pod kontrolou jedince, nicméně jeho chování ovlivňuje. Nejdůležitějšími faktory motivace autor sledává v tom, co jedince povzbuzuje a síla každého z nich, jakou se do dané činnosti

zapojí. Posledním obecným poznatkem je motivace jako vnější a vnitřní síla, která ovlivňuje chování jedince, není však výkonem ani chováním sama o sobě (Mitchell, 1982).

### 2.1.1 Teorie motivace

Teorie motivace vznikly za účelem postihnout faktory, které mají vliv na chování lidí. Jde o užitečný nástroj pro vedení firem, který může určitými kroky zvýšit pracovní výkonnost u zaměstnanců.

Nejdříve budu vycházet z rozdělení motivačních teorií podle Armstronga (2007), který teorie rozlišuje podle jejich zaměření – na teorii instrumentality, jejímž představitelem je F. W. Taylor, teorie zaměřené na obsah, kam patří teorie A. Maslowa, Alderferova a jeho ERG teorii a F. Herzberga a posledním typem jsou teorie zaměřené na proces, kam lze zařadit autory V. H. Vrooma, Lathama a Lockeho a J. S. Adamse.

Mimo to zmíním další teorie autorů jako např. McGregorovu teorii X a Y a teorii autora E. Scheina (1968), která rozděluje motivaci podle čtyř typů jedinců.

**Teorie instrumentality** pracuje především s principem odměn a trestů. Vychází z předpokladu, že jedinec pracuje pouze za účelem získat peníze, z toho pak vyplývá představa, že jedinec, který bude za dobrý výkon odměňován penězi, bude se snažit míru tohoto výkonu udržet. Jakmile výkon nebude takový, jak je vyžadován, přijde sankce, která má jedince namotivovat k výkonu lepšímu. Představitel F. W. Taylor, který je zmiňovaný především v rámci vědeckého řízení je zároveň představitelem tzv. taylorismu, ze kterého tento přístup vyplývá. Důležitá je pro něj výkonnost a jak už bylo řečeno, zakládá si především na odměnách a sankcích, které pokládá za nejsilnější motivátory. Velkou kritikou tohoto přístupu je absence jakýkoliv dalších lidských potřeb (Armstrong, 2007).

**Teorie zaměřené na obsah** kladou důraz především na motivaci prostřednictvím potřeb jedinců. V popředí je cíl, ke kterému směřujeme naše chování a kterým uspokojíme naši danou potřebu, případně potřeby. Potřeby jsou vnímány zcela individuálně, každý přisuzujeme jinou váhu jednotlivým potřebám, což může být příčinnou vícero faktorů jako je prostředí, ve kterém daný jedinec vyrůstal a žije nebo jeho současná situace (Armstrong, 2007).

*Maslowova pyramida potřeb* je znázornění pěti stupňů hierarchicky uspořádaných lidských potřeb, podle kterého jedinec jedná. Tyto potřeby jsou uspokojovány od nižších k vyšším. To znamená, aby jedinec mohl dosáhnout seberealizace, která je na vrcholu

pomyslné pyramidy, musí utěšit své fyziologické potřeby, potřebu bezpečí a jistoty, sociální potřeby a potřebu ocenění a uznání. *Fyziologické potřeby* představují základní potřeby nutné pro život jako je potrava, spánek, voda, vzduch apod. V případě pracovní motivace jde např. o mzdu, nebo pracovní podmínky. *Potřeba bezpečí a jistoty* znamená ochranu před nebezpečím. Nejde pouze o zajištění fyzického bezpečí jako je přístřeší apod., ale jde také o emocionální bezpečí jako je stabilita a řád, jistota zaměstnání, zdraví při práci atp. *Sociálními potřebami* je myšleno sdružování se se spolupracovníky, budování prestiže. Mimo pracovní motivaci jde např. o rodinné vztahy, lásku, přátelství. Předposledním stupněm je *uznání a sebeúcta*, ve kterém se jedinec snaží po okolním uznáním. Zároveň jedinec potřebuje dojít i k sebeuznání, což bývá velmi těžkým krokem. Posledním stupněm je *potřeba seberealizace*, kde se jedinci snaží o osobní rozvoj, a to jak v pracovním životě, tak i v osobním (Tureckiová, 2004).

*Herzbergova dvoufaktorová teorie* vychází ze dvou motivačních podnětů/faktorů v závislosti na spokojenost zaměstnanců. V prvním případě jde o *motivační faktory* (motivátory), kam lze řadit samotnou práci, zodpovědnost, kariérní růst nebo uznání. V druhém případě jde o *hygienické faktory* nazývané také frustrátory, mezi něž můžeme zařadit interpersonální vztahy, dozor, pracovní podmínky, plat a firemní politiku (Štikar et al., 2003). V tomto druhém případě jde o faktory, které nemají vliv na spokojenost, ale jakmile jsou nějakým způsobem nenaplněny nebo jsou naplněny nedobře, roste u zaměstnanců nespokojenost. Pocit nespokojenosti nevzniká náhle, ale postupnými kroky může narůstat (Armstrong, c2002). Dobrým příkladem je plat, který má pouze krátkodobý účinek, pro lepší motivaci zaměstnanců jsou v tomto případě benefity a různá jiná ocenění. Herzberg teorii rozvíjí navíc o nulový střední bod, který leží mezi pracovní spokojeností a nespokojeností. Jestliže se v tomto bodě jedinec v organizaci nachází, není nespokojený, jelikož hygienické faktory shledává dobrými, ale není ani spokojený, což je důsledkem nedostatku motivátorů (Herzberg, 1959 in Kreitner, Kinicki, 1989).

*Alderferova ERG teorie* vychází z předešlé Maslowovy pyramidy potřeb, kterou zredukoval z pěti úrovní na tři. Dalším rozdílem mezi těmito autory je odmítání Alderferova hierarchického řazení těchto potřeb. Připouští akorát posloupnost uspokojování daných potřeb od konkrétních k nejvíce abstraktním, kdy po uspokojení vztahových potřeb jejich význam sice klesá, ale po dosažení potřeb růstových jejich význam opět nabývá (Bělohávek, 1996, Murdock, Scutt, 2003). První úroveň je *potřeba existenční*, tedy potřeba dosažení a udržování rovnováhy jedince, a to ve vztahu k materiálním předmětům. Na osobní úrovni jde např. o

hlad, žízeň, odpočinek, na pracovní úrovni můžeme dát příkladem plat, pracovní podmínky nebo benefity. *Potřeby vztahové* v sobě zahrnují uspokojení v průběhu vztahů, ve kterých jde o sdílení a vzájemnost. Jde např. o pochopení, vliv a toleranci. *Růstové potřeby* umožňují jedinci vnitřní růst v závislosti na příležitostech, který jedinec má (Bělohlávek, 1996).

Nicméně např. Nakonečný (2005) a autoři Výrost a Slaměník (2008) Herzbergovo pojetí značným způsobem kritizují, když říkají, že jeho pojetí neodpovídá zjištěným faktům. Teorie podle nich nebere v úvahu všechny možné vazby, které by spokojenost mohly dále ovlivňovat. Na druhou stranu Armstrong (2007) teorii zastává díky její srozumitelnosti a odrazu reality v praxi. Dále kladně hodnotí kladení důrazu na vnitřní motivační faktory.

**Teorie zaměřené na proces** kladou důraz na základní potřeby skrze psychologické procesy odehrávající se uvnitř jedince. Především se ptají, jak pracovníci individuálně hodnotí a vnímají pracovní prostředí (Armstrong 2007). Teorie můžeme ještě dále rozčlenit na teorie expektační (očekávání), teorie cíle a teorie spravedlnosti.

Autorem *expektační teorie* je V. Vroom, který v rámci pracovní motivace vychází z následující rovnice:

$$\text{Motivace (úsilí)} = \text{expektance (očekávání)} \times \text{valence (hodnota)}$$

(Štikar et al., 2003)

Síla motivu, která vede jedince k nějakému činu závisí na očekávaném cíli, jeho přitažlivosti a hodnotě. Z toho vyplývá, čím více bude pro jednotlivce cíl hodnotný a přitažlivější, tím větší vynaloží úsilí k jeho dosažení (Štikar et al., 2003). Expektance neboli očekávání je očekávání založené na subjektivním přesvědčení, že naše jednání povede k očekávanému výsledku. Valence znázorňuje hodnotu, kterou pro nás má daný výsledek našeho jednání a posledním důležitým pojmem v rámci Vroomovy teorie je instrumentalita, což je přesvědčení, že dané úsilí povede k danému výsledku. Motivace je zde možná pouze v případě, kdy je mezi výkonem a výsledkem vnímaný vztah.

Autoři Porter a Lawler Vroomovu teorii rozšířili o dva faktory, které ovlivňují úsilí jedinců uplatňované v jejich práci. Jde o hodnotu odměny a s tím spojeným pocitem bezpečí, uznání a seberealizaci a očekávání, které se odvíjí od souvislosti mezi úsilím a odměnou. Podle autorů platí, že pouze úsilí nestačí – čím vyšší bude pro jedince hodnota odměny, tím poroste pravděpodobnost, že jedinec vynaloží o to větší úsilí, aby danou odměnu získal. To se

však odvíjí také od individuálních schopností jedinců jako jsou znalosti a dovednosti a vnímání vlastní role v rámci zaměstnání (Armstrong, 2007).

*Za teorií cíle* stojí autoři Latham a Locke (1979), kteří vyšší motivaci a výkonnost dávají do souvislosti s nastavením vysokých cílů každého jedince. Cíle musí mít vysokou náročnost, musí být ale zároveň splnitelné a nesmí chybět zpětná vazba, kterou ve své práci v rámci motivace vyzdvihují.

*Teorie spravedlnosti* pochází od autora J. S. Adamse (1965 in Kociánová, 2010). Důležité v této teorii je, jakým způsobem každý jednotlivec vnímá, jakým způsobem je s ním jednáno s přihlédnutím na způsob jednání s ostatními. K žádané motivaci jedinců dojde tehdy, kdy budou jedinci vnímat, že se s nimi zachází stejně jako s ostatními, tedy, spravedlivě (Armstrong, 2007). Podle Adamse můžeme rozlišit dvě formy spravedlnosti. Jde o distributivní spravedlnost, kde je důležité, jak se daný jedinec cítí vzhledem k odměnám, které dostává podle svého přínosu v porovnání s ostatními a procedurální spravedlnost, která se týká postupů nadřazených při odměňování a hodnocení podřazených (Armstrong, 2007).

V následujících odstavcích představím další teorie motivace, které je dobré zmínit a připomenout. Jedná se o teorie X a Y McGregora a teorie motivace v pojetí E. Scheina.

**McGregorova teorie X a Y** se zaměřuje na vliv povahy jedince na jeho chování a motivaci. McGregor rozdělil chování jedince v závislosti na přístupu k životu, na dvě protikladné skupiny. Jeho teorie vznikla na základě zkoumání způsobů řízení, jakým způsobem jsou vytvářené pracovní úkoly, místa a systém odměňování (Hospodářová, 2008). Jde tedy o teorii pracovní motivace, které se stále využívají např. ve výzkumu organizačního chování. Je nutno dodat, že v praxi nelze určit jeden nebo druhý typ, nicméně lze postihnout silnější tendence k jednomu typu a slabší k druhému (Horská, 2009). Zaměstnanci z pohledu *teorie X* jsou považováni za líné, nezodpovědné s negativním přístupem k práci, která je pro ně pouhým prostředkem k zajištění obživy. Motivátory těchto jedinců jsou odměny, tresty a jakékoliv jiné hmotné stimuly. Jedinci podle této teorie neradi přijímají zodpovědnost, jsou raději vzhledem k výkonu řízení. Z pohledu *teorie Y* jsou zaměstnanci zodpovědní, mají kladný vztah ke své práci, jsou sami motivováni a nevyžadují kontrolu shora. Finanční odměna pro ně neznamena to nejdůležitější, jsou iniciativní a pro jejich pracovní výkonnost je důležité dobré prostředí a povaha jejich práce (Tureckiová, 2004).

**Teorie E. Scheina** (1968) zkoumá motivaci skrze čtyři typy lidí v závislosti na převládající teorii organizace v daném období (Tureckiová, 2004) Jak je již na začátku

teoretické části, v klasickém období je dominantním předpokladem racionálně ekonomický člověk. Takoví jedinci jsou motivováni především ekonomickými prostředky jako jsou peníze anebo se jedná o elitní jedince, pro které jsou nejdůležitější hodnoty morálního charakteru, a kteří de facto řídí společnost. Další období je zaměřeno na jedince jako na sociální bytost, která je motivována především sociálními potřebami. Předposledním typem je jedinec, který je motivován podněty, které vedou k jeho sebenaplnění. Čtvrtým typem je jedinec zahrnující v sobě předešlé tři typy. Lze u něj rozpoznat dominantní motivační činitele, podmínkou je však přehled o jeho pracovním prostředí a dalších souvisejících oblastech (Schein, 1968).

## 2.2 Pracovní spokojenost

Práce hraje v životě jedinců důležitou roli a není tedy divu, že pracovní spokojenost se podílí i na celkové životní spokojenosti. Mimo jiné je práce prostředkem k uspokojení vlastních potřeb, v rámci které, se může jedinec potýkat s pocity spokojenosti, ale také naopak s pocity nespokojenosti. Míra spokojenosti se podle autora Štikara (1998) pak odvíjí např. skrze osobní prožívání a vnímání práce nebo také skrze pracovní podmínky a pracovní výsledky jedince. Armstrong (2007) v souvislosti s mírou spokojenosti hovoří také o potřebách a očekáváních a také o prostředí, ve kterém jedinci pracují. Je tedy zřejmé, že jedinci si ke své práci budují určitý vztah, který je ovlivňován samotnou povahou práce a nároky na ni a tento vztah dále ovlivňuje jedince a jeho celkovou spokojenost v práci, ale i mimo ni. Lze tedy konstatovat, že na míře spokojenosti jedince se podílí celkově firemní kultura a individuální úspěšnost a povaha jedince.

Celkově se pracovní spokojeností zabývá vícero autorů, já připomenu autory T. Kollárika (2002), který pracovní spokojenost rozdělil do dvou odlišných skupin: *spokojenost v práci*, která představuje vztah k pracovním podmínkám s osobností jednotlivce a *spokojenost s prací*, která se týká subjektivní spokojenosti se zadanými dílčími úkoly, jejich plněním a následným hodnocením. Dalším zmíněným autorem je E. A. Locke, který pracovní spokojenost definuje jako „*příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností*“ (Locke, 1976 in Nakonečný, 2005, s. 112). Autoři C. J. Cranny a P.C. Smith (1992 in Hewstone, Stroebe, 2006) popisují pracovní spokojenost jako emoční reakci na provedenou práci, jejímž výstupem je srovnání mezi tím, co jedinec očekává nebo co si zaslouží ve vztahu s tím, co reálně udělal. Poslední zmíněnou autorkou je D. Pauknerová (2006), která s pracovní spokojeností pracuje skrze dva pohledy zaměstnance,

a to: zaměstnaný jedinec vnímá práci jako prostředí, kde se lze seberealizovat, což ho vede k radosti z práce, anebo je zde zaměstnanec, který je spokojený s rozdělením pracovních činností a následnou pasivitou, tedy, že se od něj nebude očekávat jakákoliv další iniciativa.

Autoři Provozník a Komárková (2004) se pokusili rozčlenit pohledy na pojem pracovní spokojenost na tři odlišné významy podle toho, k čemu se vztahují a co v praxi znamenají:

**Tabulka 2 Významy pojmu pracovní spokojenost**

<b>Významy pojmu pracovní spokojenost</b>		
<b>1. význam</b>	<b>2. význam</b>	<b>3. význam</b>
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se</b>		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
Úroveň péče o zaměstnance	Mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc.“	Demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil.“

Zdroj: Provazník, Komárková 2004

Je zřejmé, že pojem pracovní spokojenost je stále nejednoznačný a můžeme jej chápat různými způsoby a vnímat jej z různých úhlů pohledu. Dále je zřejmé, že i přesto, že se nějaký vztah pracovní spokojenosti a pracovní výkonnosti předpokládá, je tento vztah nejednoznačný, tomuto tématu se ale budu věnovat ještě později.

### 2.2.1 Znaky a faktory ovlivňující pracovní spokojenosti

Kollárik (2002) za znaky pracovní spokojenosti považuje především stálost a intenzitu. Stálostí je myšlena trvalá spokojenost na škále od maximální stability až po maximální nestálost. Na tom se podílejí různé faktory, vnější podmínky v návaznosti na změny apod. Intenzita pak představuje míru spokojenosti na škále od maximální spokojenosti až po maximální nespokojenost. Ovšem je důležité brát v potaz, že škála zahrnuje různou úroveň těchto znaků. Dalším znakem podle autora je vázanost na jednotlivce, která představuje jak jev psychologický, tak sociální. Jedinec skrze práci uspokojuje své potřeby, které jsou však již nad rámcem základních potřeb. Pracovní spokojenost chápána jako sociální jev představuje spokojenost, která je naplňována uvnitř sociálních útvarů uvnitř organizace.



Obecně můžeme o pracovní spokojenosti hovořit jako o proměnlivém jevu, který je ovlivňován různými faktory, s tím, že některé faktory se na spokojenosti podílejí více a některé méně (Rymeš in Výrost, Slaměník, 1998). Těmito faktory či aspekty jsou např. obsah práce, pocit uznání, způsob a chování vedení, pracovní doba, jistota pracovního místa, komunikace, spravedlnost, spokojenost s pracovním prostředím, s úrovní nároků, odměňováním, respektem a začleněním do organizace/týmu (Deibl, 2005).

Ve většině případů se setkáme s rozdělením faktorů na vnitřní a vnější. Do vnitřních faktorů lze zařadit věk, pohlaví, vzdělání a intelekt, rodinný stav, pracovní zkušenosti a schopnosti. Vnějšími faktory lze vnímat takové, které jsou nezávislé na zaměstnanci. Jde např. o pracovní podmínky, finanční ohodnocení, kariérní růst, spolupracovníky, náplň práce apod.

### **Vnější faktory pracovní spokojenosti**

Pauknerová (2006) shrnuje v rámci spokojenosti a nespokojenosti tyto nejvlivnější vnější faktory:

- *Obsah a charakter práce:* dle autorky jsou více spokojení jedinci v takovém zaměstnání, kde je jim umožněna větší míra seberealizace. Jde tedy o smysluplnější a složitější náplň práce. Autor Jehangir (2011) ovšem upozorňuje na větší míru stresové zátěže jedinců v jejich zaměstnání. Stres má pak vliv jak na výkonnost zaměstnanců, tak na jejich spokojenost. Záleží také na povaze konkrétního jedince a jeho aspirace. Vroom (1967 in Nakonečný, 2005) říká, že jedinci s nízkou úrovní aspirace mají také nižší nároky na dosažení pracovní spokojenosti v zaměstnání a naopak<sup>8</sup>.
- *Mzdové ohodnocení:* Pauknerová (2006) neřeší mzdu z povahy její výše, ale ve vztahu k spokojenosti je pro ni důležitější srovnání výše mzdy mezi spolupracovníky, objektivní hodnocení pro její stanovení, a to, zda mzda odpovídá výkonnosti a nárokům na pracovní pozici. Autoři Judge et al. (2010), kteří se zabývali pracovní spokojeností a platovým ohodnocením zjistili, že vztah je pozitivní, nicméně slabý.

---

<sup>8</sup> Rozvedeno v kapitole 2.3 Teorie pracovní spokojenosti

- *Pracovní perspektivy*: platívalo, že jedinci vnímali omezené pracovní perspektivy za negativní jev, v současné době, kdy nejsou pracovní perspektivy tolik omezené, se nicméně i ty neomezené nevnímají za tolik pozitivní, jak se předpokládalo.
- *Vedoucí pracovník*: svým stylem vedení se do značné míry podílí na klimatu na pracovišti. Autorka za negativní vliv vedoucího pracovníka vnímá např. jeho nerozhodnost, nespravedlnost nebo nedůslednost. Za pozitivní jednání považuje například spravedlnost, rozhodnost nebo zpětná vazba zaměstnancům. Výzkumem zaměřeným na pracovní spokojenost a ovlivňující faktory se zabýval např. Klein (2007). Ve výzkumu byl prokázán vztah mezi způsobem vedení a spokojeností s pracovními podmínkami, se spolupracovníky a charakterem práce. Důležitou úlohu měl ve výzkumu vztah pracovní spokojenosti s celkovou kontrolou zaměstnanců a stylem vedení. Autoři Petrescu a Simons (2008) se ve svém výzkumu věnovali spokojenosti v souvislosti s kontrolou, kdy zjistili, že přílišná kontrola nad zaměstnanci vede k jejich větší nespokojenosti. Každopádně kontrola do jisté míry žádoucí je.
- *Spolupracovníci*: spolupracovníci se podílejí na atmosféře v kolektivu, což je pro jedince důležité a s pracovní spokojeností to souvisí, zejména pak pro ženy. Neformální vztahy na pracovišti pak mají vliv na celkovou organizaci. Jestliže spolu spolupracovníci mají dobré vztahy, může to mít vliv na jejich identifikaci s danou organizací. To v důsledku může podporovat spolupráci, snižovat konflikty a podporovat pracovní výkonnost (Barsade, 2002 in Morrison, 2004).
- *Organizace práce*: dle autorky je považována za nejčastější zdroj pracovní nespokojenosti např. z důvodu přesčasů, velkých nároků a tím pádem rostoucím stresem u zaměstnanců. Jde totiž o složku, kterou zaměstnanci obvykle neovlivní.
- *Fyzické podmínky práce*: jsou vnímány většinou z negativního pohledu, tedy, když je něco špatně. Např. špatně uspořádané místo, špatné osvětlení, špatné pracovní podmínky apod.
- *Úroveň práce zaměstnance*: zde záleží do velké míry na osobnostních rysech jedince.

## Vnitřní faktory pracovní spokojenosti

- *Věk*: v otázce věku v souvislosti s pracovní spokojeností je nejednoznačná odpověď. Někteří autoři zastávají názor, že věk pracovní spokojenost přímo ovlivňuje a to způsobem, čím starší jedinec je, tím více je spokojený. Je tomu tak zejména kvůli odlišným očekáváním a hodnotám v závislosti na věku (Kollárik 1986). Ghazzawi (2011) se ve své práci zabýval výzkumy zabývajícími se přímo touto problematikou. Zjistil, že pozitivní vztah pracovní spokojenosti a věku potvrzuje vícero z nich, avšak existují i studie, které tento vztah zamítají.
- *Pohlaví*: Studie Clarka (1997) poukazuje na odlišné očekávání žen (menší) a mužů (vyšší) z čehož se odvíjí výsledek vyšší spokojenosti žen než u mužů. Tento výsledek se však opět mění v návaznosti na ostatní faktory jako je příjem, věk apod. Vyšší míra spokojenosti u žen byla pro autora jen dočasným jevem, který ztratil na významu v momentě, kdy se zlepšily podmínky pracovních pozic a zvýšilo se očekávání a kritika žen.
- *Rodinný stav*: Kollárik ve své publikaci (1986) souvislost mezi rodinným vztahem a pracovní spokojeností podporuje stejně tak, jako autor Rogers (2003). Výsledkem jeho výzkumů bylo zjištění, že jedinci žijící v manželství vykazují vyšší míru spokojenosti v zaměstnání. Záleží ovšem také na kvalitě tohoto svazku. V případě, že jedinec má v partnerském životě potíže, bude to promítnuto i do jeho spokojenosti v práci.
- *Intelekt a vzdělání*: u vzdělání nebyla zjištěna přímá souvislost s pracovní spokojeností, jde spíše o intelekt, který se na spokojenosti podílí. Tento vztah je podporován dalšími aspekty (Kollárik, 1986). Na druhou stranu intelekt je považován za vlivnou veličinu působící na pracovní spokojenost, a to v negativním slova smyslu (Ganzach, 2003).
- *Délka pracovního poměru*: vyšší nespokojenost vykazují zaměstnanci, kteří pracují ve firmě kratší dobu, zejména pak ti, co jsou ve firmě noví. Toto období může trvat zhruba dva roky. Příčinou bývá adaptace na pracovní prostředí, firemní kulturu apod. Jestliže se celková adaptace jedinci nepodaří, často to jedinec řeší změnou povolání (Kollárik, 2002).

Autor Graen svým výzkumem přispěl zjištěním, že vnitřní faktory mají na pracovní spokojenost větší vliv (Graen, 1968 in Kollárik, 1979). Tento názor můžeme vnímat skrze perspektivu, že jedinec je individuální bytostí, která vše vnímá skrze svou vlastní optiku. Spokojenost, tedy i ta pracovní, se skládá z vlastních zažitých zkušeností, prožívaných vztahů atp. Důležitá je tedy také osobnostní charakter každého z nás. Každý jedinec bude přikládat dílčím skutečnostem jinou váhu a od toho se bude odvíjet i jeho, v tomto případě, pracovní spokojenost (Bedrnová, et al., 2012).

Dalším faktorem, který do jisté míry ovlivňuje pracovní spokojenost je i celková životní spokojenost. Ze zahraničních výzkumů lze zmínit například studii Rodea (2004), který tento vztah ve své práci potvrdil. Autoři Dixon a Sagas (2007) vztah také potvrdili, nicméně „jen“ formou zprostředkovanou.

Jak můžeme tedy vidět, na pracovní spokojenost působí nejen jeden faktor a výsledky nelze zobecňovat. Záleží na celkovém situačním kontextu, ve kterém se výzkum dělá a je potřeba zohlednit konkrétní faktory působící na danou organizaci a jedince, které mohou mít na výsledek vliv.

### 2.3 Teorie pracovní spokojenosti

I přesto, že se definice pracovní spokojenosti napříč literaturou liší, můžeme je rozdělit do dvou základních teoretických přístupů – jednodimenzionálního a dvojdimenzionálního přístupu. Existuje zajisté vícero teoretických přístupů, avšak v současné literatuře jsou tyto dva přístupy nejčastější (Kollárik, 2002).

*Jednodimenzionální teorie* se zaměřuje na pracovní spokojenost prostřednictvím jedné škály, kde jsou krajními póly spokojenost a nespokojenost. Předpokladem je, že dostatek spokojenosti je způsoben nedostatkem nespokojenosti, a tak to platí i naopak. Funguje tu tedy vztah přímé úměry – čím lepší budou podmínky práce, tím bude větší spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto teorie lze řadit autory jako Maslow, Vroom nebo Stogdill (Štikar et al., 2003).

Pro příklad, Vroom (1967 in Nakonečný, 2005) hovoří o pracovní spokojenosti skrze aspirace jedinců. Čím vyšší má jedinec aspirace, tím má v zaměstnání větší nároky na to, aby vykazoval i větší míru spokojenosti a naopak. Podle něj je tedy pracovní spokojenost do značné míry ovlivňována osobnostními rysy. Dále dává autor do spojitosti vztah mezi vícero

faktory, které mohou pracovní spokojenost ovlivnit. Jako příklad udává situaci, kdy je jedinec spokojený s náplní jeho práce, což vede ke spokojenosti se způsobem vedení a opět opačně.

*Dvojdímenzionální teorie* předpokládají, že pracovní spokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů. Tzn., že např. plat může být příčinou nespokojenosti, ne však spokojenosti (nebo spokojenost ovlivňovat). Za tímto přístupem stojí autoři Herzberg, Mausner a Snyderman (1959 in Kollárik, 2002), tato teorie byla představena v kapitole Teorie motivace, není tedy potřeba jí v rámci této kapitoly více rozvíjet.

## 2.4 Pracovní výkonnost

*Pracovní výkon* je dle Štikara et al. (2003) definován jako výsledek nějaké činnosti v čase, a který je velmi špatně měřitelný. Na rozdíl od pracovní výkonnosti, kterou lze zobecnit jako hodnocení pracovníka, je pracovní výkon hodnocení samotné práce, jejího výsledku.

Hovoříme-li o *pracovní výkonnosti*, máme tím na mysli mnohé vnitřní i vnější faktory jako jsou např. technické, ekonomické, organizační, společenské podmínky a osobnostní předpoklady pracovníka (Pauknerová, 2012). Jsou to tedy vlastnosti a dispozice jednotlivců, které využívají k plnění zadaných úkolů (Štikar et al., 2003). Kociánová (2010) to rozvádí ještě o přístup k práci, ochotu, pracovní chování, pozdní docházku a absenci.

### 2.4.1 Faktory ovlivňující výkonnost pracovníků

V této podkapitole budu vycházet především z práce Štikara et al. (2003). Ten rozděluje faktory, které mohou ovlivňovat výkonnost pracovníků do několika skupin:

- *Technické, ekonomické a organizační*: jde o technické vybavení pracoviště, jeho fyzická podoba jako je uspořádání, hygiena, bezpečnostní podmínky, organizace a kontrola práce, pracovní doba nebo odměňování.
- *Společenské podmínky*: zde jde zejména o interpersonální vztahy, pozice a prestiž a kvalitu komunikace.
- *Osobní determinanty pracovníka*: jsou tím myšleny individuální předpoklady pro plnění práce, kam spadají jak fyzické, tak psychické předpoklady, můžeme sem řadit i morální hodnoty jedince, motivaci jedince a zdravotní stav.
- *Situační podmínky*: sem zahrnujeme především podnikové vlivy a mimořádné osobní události. Do podnikových vlivů patří např. reorganizace, potřeba rekvalifikace apod.

Pro dosažení žádaného výkonu je dobré, aby zaměstnanci vnímali nastavené cíle organizace a aby dostávali směrem od vedení zpětnou vazbu (Locke, Lantham, 1990 in Woods, 2010).

## 2.5 Pracovní spokojenost a motivace ve vztahu k pracovní výkonnosti

Otázka, do jaké míry lze hovořit o souvislosti mezi pracovní spokojeností a výkonností zaměstnanců, stále není zcela zodpovězena. Existují výzkumy, které tento vztah přímo zamítají (Vroom 1964, Iaffaldano, Muchinsky, 1985 in Hewstone, Stroebe, 2006). Naopak Urban (2006) tvrdí, že pracovní spokojenost má vliv na fluktuaci, absenci, loajalitu zaměstnanců a také na pracovní výkon, a i jeho kvalitu. A. Carmeli (2004) ve svém výzkumu v soukromých právnických firmách také poukázal na vztah pracovní spokojenosti a výkonnosti, přičemž pracovní spokojenost zastává zprostředkovávanou roli. J. Springer (2011) dělal výzkum v bankách, kde našel vztah mezi pracovní spokojeností, pracovní motivací s vlivem i na výkonnost pracovníků. Ve výsledcích zdůrazňoval společnou roli motivace a pracovní spokojenosti pro výkonnost zaměstnanců. Silný vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností našel i další autor Achor (2014), který říká, že čím více jsme úspěšní, tím více jsme spokojeni, a tak to platí i naopak, tedy, jsme více úspěšní, když jsme spokojeni i pozitivně naladěni. Deibl (2005) vidí vztah mezi pracovní spokojeností a motivací skrze lidské potřeby. Když víme, co lidé (zaměstnanci) potřebují, na čem jim záleží, můžeme podle toho uzpůsobit prostředí a podmínky a zajistit tak jejich spokojenost a následně i zvyšovat jejich výkonnost (nebo ji minimálně udržovat na žádané úrovni). Werther a Davis (1992 in Kocianová, 2010) přidávají k tomuto vztahu také pocit spravedlnosti. Když je zaměstnanec spravedlivě odměněn a tato odměna odpovídá jeho výkonu, je tím jedinec spokojenější a více motivovaný k dalšímu výkonu. S tímto tvrzením souhlasí také Bělohlávek (2008).

Důležitá je ovšem připomínka R. Kocianové (2010), která do jisté míry podporuje kritiku tohoto vztahu, že výkonnost jedince je do značné míry limitována jimi samými, respektive jejich schopnostmi, a tudíž spokojenost a motivace se na výkonnosti mohou podílet, ale jen do určité míry. Po naplnění optimální hodnoty tohoto vztahu výkon přestane stoupat, může ale začít klesat. Zároveň jde o vztah, kdy je pracovní spokojenost důsledkem vyšší výkonnosti, nikoliv jeho příčinou (Kocianová 2010).

### 3 Metodologická část

V následující kapitole se budu věnovat způsobu, jakým jsem postupovala při realizaci vlastního výzkumu. Nejprve popíšu metody, které jsem v práci zvolila, následně se budu věnovat dílčím částem výzkumu jako popis výzkumného vzorku, představení firmy, určení hlavní výzkumné otázky a na závěr samotnou interpretaci získaných dat. Cílem práce je určit typ firemní kultury a v souvislosti s tím způsoby, jakými jsou formovány její dílčí aspekty jako je motivace, pracovní spokojenost a pracovní výkonnost zaměstnanců firmy. Na cíl práce se budu snažit odpovědět skrze hypotézy a výzkumné otázky, které jsou specifikovány v kvantitativní a kvalitativní části práce.

#### 3.1 Metody práce

Jelikož se jedná o malou truhlářskou firmu, rozhodla jsem se daný podnik zkoumat pomocí kombinace kvalitativních i kvantitativních metod. Kvantitativní metody mi pomohly k utvoření obecnějšího obrázku o tom, jak firma funguje z pohledu zaměstnanců a k postihnutí obecného problému, se kterým se firma případně potýká. Kvalitativní metody mi poskytly hlubší a doplňující informace ohledně fungování firmy, a to jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany vedení. Pro kvalitativní metody jsem se rozhodla především pro jejich výhodu flexibilně reagovat na nová zjištění a získání doplňujících informací. Kvantitativní metody jsem zvolila především kvůli časové náročnosti pracovní náplně zaměstnanců a kvůli anonymitě dotazníkového šetření zejména vzhledem k mé pozici v dané firmě.

#### 3.2 Omezení práce

Při zpracovávání práce jsem vycházela především ze základní literatury, jelikož se jedná o stále probírané téma, které má pevná základní východiska. Samozřejmě se pohledy na různé koncepty liší, což jsem se snažila v teoretické části zmínit a případně i nastínit v čem konkrétně. V praktické části jsem při sběru dat i jejich následné analýze vycházela z teoretického východiska, které mi bylo svou podstatou a vzhledem k povaze zkoumané firmy bližší. Dalším případným omezením práce je fakt, že ve firmě funguji na pracovní pozici v kanceláři přes jeden rok a mám možnost se účastnit interních porad. I přes to, že jsem zdůrazňovala při sběru dat, že anonymita je zajištěná, musím zohlednit ve výsledku možnost,

že mohou být data více či méně touto skutečností ovlivněná. V návaznosti na to musím přiznat skutečnost, že po domluvě s vedením firmy jsem z dotazníkového šetření vypustila demografické otázky, které by mohly jistotu anonymity narušit. Původně jsem chtěla do výzkumu zahrnout i souvislosti právě s těmito údaji jako je věk, rodinný stav nebo délka pracovního poměru ve firmě, nicméně jak jsem již psala, na žádost vedení a zaměstnanců, jsem tyto položky musela z analýzy výzkumu vyjmout.

Dalším omezením by se mohlo zdát dotazníkové šetření, které vychází z práce Spectra (1994) a Camerona a Quinna (c2006). Při přípravě výzkumu jsem důkladně přečetla znění obou dotazníků a usoudila, že i přes absenci přímého zaměření na motivaci či pracovní výkonnost, v obou dotaznících lze tyto aspekty nalézt v dostatečné míře. Zároveň jsem v případě potřeby mohla tyto aspekty zdůraznit během rozhovorů se zaměstnanci.

Jako poslední zmíním, že ač je vedení firmy složeno ze čtyř jedinců, firmu řídí dominantně jeden z nich. V praktické části označován jako T. Provozní podmínky, struktura organizace i záležitosti formálního charakteru domlouvají všichni majitelé firmy dohromady, organizačně ovšem řídí firmu především T.

### 3.3 Kvantitativní část

V rámci kvantitativní části výzkumu jsem zvolila dotazníkové šetření, které se skládá ze dvou hlavní částí. První část se věnovala průzkumu spokojenosti se zaměstnáním. Jednalo se o standardizovaný dotazník *Job Satisfaction Survey* (dále jen JSS) autora P. E. Spectora (1994). Druhá část sestávala z OCAI dotazníkového šetření, tedy, *Organizational Culture Assasment Instrument*, podle modelu soupeřících hodnot autorů B. Quinna a Camerona (c2006). Třetí část se týkala základních demografických údajů o respondentech, nicméně na přání vedení firmy a zaměstnanců samotných jsem tyto položky označila za dobrovolné, kvůli obavám z malé návratnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 interních zaměstnanců, přičemž dotazníků se nezúčastnili po domluvě s vedením firmy externí zaměstnanci, kterých ve firmě působí celkem osm.

#### 3.3.1 Job Satisfaction Survey

Tento dotazník jsem ve své práci použila zejména díky jeho počtu položek, který na rozdíl od jiných dotazníkových šetření, zahrnoval „pouze“ 36 zkoumaných položek, zároveň byl obsahově pro mou práci dostačující. Dalším důvodem pro jeho volbu byla jeho volná



dostupnost na webových stránkách autora Spectora<sup>9</sup>, kde lze nalézt i český překlad M. Fraňka (2008). Jedinec vyplňuje dotazník skrze zaškrtnutí jedné hodnoty na Likertově škále se šestibodovém rozpětí (rozhodně nesouhlasím – nesouhlasím – spíše nesouhlasím – spíše souhlasím – souhlasím – rozhodně souhlasím).

Spector rozdělil jednotlivé položky do devíti dimenzí, kdy na každou položku lze odpovědět pomocí Likertovy šesti bodové škály. Polovina otázek je vedena v pozitivním duchu a druhá polovina v negativním (Spector, 1985). Spector vychází z předpokladu, že dílčí pracovní spokojenost a celková pracovní spokojenost jsou na sobě závislé. Dílčí míra spokojenosti představuje jednotlivé hodnoty položek rozdělených do devíti faktorů, ke kterým se vyjadřujeme pomocí stupně souhlasu či nesouhlasu. Každý faktor v sobě zahrnuje čtyři položky, které mohou nabývat hodnot od 4 do 24. Jestliže je daná položka sycena hodnotou 4-12, můžeme hovořit o pracovní spokojenosti, naopak položky s hodnotami od 16-24 jsou považovány za míru pracovní spokojenosti. Hodnoty mezi tím můžeme označit za neutrální.

Celkovou míru spokojenosti můžeme postihnout skrze součet všech hodnot ze všech faktorů. Hodnoty od 32 do 192 přičemž hodnoty 32-96 lze považovat za míru pracovní nespokojenosti, hodnoty 128-192 za míru pracovní spokojenosti a opět hodnoty mezi tím za neutrální. Následující tabulka poskytuje přehled faktorů a k nim příslušejících položek.

---

<sup>9</sup> <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/>

**Tabulka 3 - Faktory pracovní spokojenosti s položkami**

<b>Faktory pracovní spokojenosti</b>	<b>Popis</b>	<b>Položky (číselně – viz Příloha 1)</b>
Výdělek	Plat a odměny	1, 9, 17, 25
Povýšení	Možnosti povýšení	-
Nadřízený	Dohled přímého nadřízeného	2, 10, 18, 26
Mimoplatové výhody	Zaměstnanecké benefity	3, 11, 19, 32
Ocenění a uznání	Ocenění a uznání za odvedenou práci	4, 12, 20, 28
Provozní podmínky	Pravidla a procesy	5, 13, 21, 27
Spolupracovníci	Lidé, se kterými pracuji	6, 14, 22, 29
Charakter práce	Samotné pracovní úkoly	7, 15, 24, 30
Komunikace	Celková komunikace v rámci organizace	8, 16, 23, 31

Zdroj: Spector 1997, s. 8 upraveno

Vzhledem k povaze zkoumané firmy jsem po domluvě s jejím vedením z dotazníku škrtnla tři položky, které přímo souvisely s možností kariérního růstu. Z povahy chodu firmy o kariérním růstu není totiž možno uvažovat. Šlo konkrétně o položky 2, 11 a 20. Jelikož by v daném faktoru zbyla jen jedna položka, rozhodla jsem se vyjmout celý faktor. Hodnoty v rámci celkové pracovní spokojenosti tedy budou nabývat maximálně hodnoty 192 a čísla položek se po úpravě dotazníku také změnila. Pomocí programu Excel vytvořím tabulky, skrze které budu moci popsat realitu firmy ohledně spokojenosti jejích zaměstnanců. Zaměřím se na obecnou spokojenost a nespokojenost a následně na dílčí aspekty spokojenosti a nespokojenosti rozdělené na základě otázek viz výše.

### 3.3.2 Organizational Culture Assasment Instrument

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo nahlédnout do fungování firmy skrze její kulturu a její zařazení do konkrétní typologie. Opět se jednalo o standardizovaný dotazník, který se skládal z 24 otázek rozčleněných do šesti okruhů. Dotazníkové šetření umožňuje nastínit nejen podobu stávající firemní kultury, ale také tu žádoucí (Cameron, Quinn, c2006).

Zmíněných šest okruhů se týká např. stylu vedení, kritéria úspěchu nebo převažující charakteristiky firmy. Více informací o teorii autorů lze najít v teoretické části práce.

Zajímat mě bude nejvyšší počet bodů u daného typu kultury. Čím vyšší je totiž hodnota bodů, tím více se jedná o dominantní typ kultury. Zároveň se budu zaměřovat na rozdíl mezi současným vnímaným stavem firemní kultury a požadovaným stavem. Pro vyhodnocení celkové podoby firemní kultury lze použít vzorec – součet všech hodnot u výroků A a následné vydělení šesti. Následně stejný postup zopakují u výroků B, C a D u každého z dotazníků. Výsledky následně sečtu a každý výsledek vydělím počtem respondentů, tedy 22. Stejný postup zvolím i u varianty preference. Zároveň dotazník umožňuje porovnat jednotlivé okruhy pro postihnutí míry shody mezi těmito šesti kulturními aspekty organizace. Opět lze použít jednoduchý vzorec pro výpočet – součet všech bodů přidělených tezím A v otázce č. 1 děleno počtem respondentů. Takto pokračuji s dalšími okruhy.

### 3.3.3 Hypotézy

Pro vytvoření první hypotézy, vztahující se k dotazníkovému šetření OCAI vycházím z předpokladu získaného z teoretického východiska Camerona a Quinna (c2006) a po provedené SWOT analýze. Díky potvrzení nebo vyvrácení první hypotézu dosáhnu představy o tom, jakým způsobem je stávající firemní kultura směřována. Z toho pak lze odvodit určité tendence k další analýze. Druhou hypotézou se zaměřím na oblast, kde jsou patrné největší rozdíly mezi stávající firemní kulturou a ideální kulturou.

H1: Firemní kultura se shoduje s typem tržní kultury podle typologie Camerona a Quinna (c2006).

H2: Největší rozdíl v dotazníkovém šetření OCAI bude mezi stávajícím stavem firemní kultury a preferovanou podobou firemní kultury bude zaznamenán v dominantní charakteristice firmy.

Třetí a čtvrtá hypotéza vycházejí z teoretického základu Spectora (1994), který se zabývá spokojeností se zaměstnáním. Cílem tohoto dílčího výzkumu bude zjistit míra celkové pracovní spokojenosti či nespokojenosti a také míra pracovní spokojenosti v jejích dílčích aspektech.

H3: Nejvyšší míra pracovní spokojenosti je v oblasti „spolupracovníci“.

H4: Nejnižší míra pracovní spokojenosti je v oblasti „provozní podmínky“.

Potvrzením či vyvrácením těchto hypotéz dosáhnu celkového obrázku o podobě firemní kultury a obecné spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Mimo to budu moci postihnout základní vnější faktory motivace, které jsou dostačující nebo které by mohly být naopak podnětem pro vedení firmy k případnému zlepšení.

#### 3.3.4 Operacionalizace

V rámci dotazníkového šetření OCAI je třeba operacionalizovat především pojem tržní typ kultury. Tržní typ kultury je typický svým interním zaměřením a stabilitou. Vedení se zaměřuje především na výsledek a má vysoké nároky. Efektivita je měřena na základě finančních odměn (Cameron, Quinn, c2006). Zda se jedná nebo nejedná o tržní typ kultury, budu zjišťovat pomocí skóre, které získám vyhodnocením popsáním v kapitole výše.

Rozdílem mezi stávajícím stavem firemní kultury a preferovanou podobou firemní kultury v rámci dominantní charakteristiky firmy, chápu rozdíl, kdy stávající podoba firemní kultury dosahuje největšího rozdílu v hodnotách v dílčích aspektech této oblasti ve srovnání se zbývajících pěti oblastmi. Jednodušeji řečeno se jedná o největší rozdíl mezi nynější podobou a preferovanou podobou uvnitř jedné oblasti. Dominantní charakteristikou firmy je převládající a preferované zaměření a organizační uspořádání firmy.

Pracovní spokojenost je dle Spector (1997) soubor postojů k dílčím aspektům práce a celkový vztah ke své práci. Celková míra spokojenosti je pak součtem hodnot vyjádřeného souhlasem či nesouhlasem napříč všemi výroky. Důležité je brát na vědomí, že vztah k dílčím aspektům práce může mít vliv na celkovou pracovní spokojenost a naopak. Celkovou míru spokojenosti budu tedy měřit pomocí součtu všech hodnot, díky čemuž získám výsledek, které položky dosahují nejvyšších a nejnižších hodnot. Výsledky zanesu do tabulek pro jejich lepší přehlednost. Dílčí aspekty pracovní spokojenosti budu postupně nanášet opět do tabulek, rozdělených do devíti částí, kde se budu jednotlivým aspektům věnovat.

### 3.4 Kvalitativní část

Kvalitativní metody výzkumu jsem zvolila pro hlubší pochopení a případné doplnění zjištění z kvantitativního výzkumu. Využila jsem nejprve metodu SWOT analýzy s vedením firmy a dvěma zástupci zaměstnanců během domluveného meetingu pro úvodní náhled do problematiky firmy. Mezitím ostatní zaměstnanci vyplňovali dotazníky z kvantitativní části.

Po získání dat ze SWOT analýzy a dotazníkového šetření jsem vytvořila polostrukturované rozhovory pro vedení firmy a zaměstnance.

Pro odpověď na výzkumný problém jsem zvolila jednu hlavní výzkumnou otázku spolu s dílčími výzkumnými otázkami, přičemž jsem vycházela z předpokladu, získaného na základě teoretické části, že firemní kultura má vliv na motivovanost a pracovní výkonnost zaměstnanců. Součástí motivovanosti a výkonnosti zaměstnanců je pak také míra spokojenosti zaměstnanců s celkovým fungováním firmy a jejími dílčími aspekty.

Hlavní výzkumná otázka:

Jaký vliv má firemní kultura na motivovanost a pracovní výkonnost zaměstnanců firmy?

Dílčí výzkumné otázky:

S čím vykazují zaměstnanci ve firmě nejvyšší míru spokojenosti?

S čím jsou naopak zaměstnanci ve firmě nejméně spokojeni?

Co zaměstnance nejvíce motivuje, a co naopak demotivuje k pracovní výkonnosti?

#### 3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza probíhala na smluveném meetingu se dvěma lidmi z vedení firmy a dvěma zaměstnanci. Jedná se o metodu, která poskytuje zpětnou vazbu na současný stav firmy z hlediska jejího vnitřního i vnějšího prostředí. V rámci vnitřního prostředí hovoříme o silných a slabých stránkách, v rámci vnějšího prostředí zase o příležitostech a hrozbách firmy (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012). Měla jsem předem připravenou velkou čtvrtku s načrtnutými dimenzemi, kam jsem po společné shodě vypisovala jednotlivé body. Zároveň jsem barevně oddělovala body vyřčené vedením firmy a body vyřčené ze strany zaměstnanců. Body, na kterých se vedení se zaměstnanci shodli, jsem psala černou barvou. Výsledky ze SWOT analýzy, jak už bylo řečeno, mi dopomohly k ujasnění si otázek k rozhovorům a základnímu pohledu do celkové situace firmy.

#### 3.4.2 Polostrukturované rozhovory

Dalším krokem byly rozhovory jak s vedením firmy, tak s jejími zaměstnanci. Zvolila jsem polostrukturované rozhovory, jelikož umožňují do jisté míry flexibilitu při kladení otázek a tím pádem je možnost při rozhovoru pokládat doplňující otázky pro vyjasnění případných nejasností (Hendl, 2009). Při přípravě rozhovorů a jejich průběhu jsem kladla

důraz především na teoretické východisko E. Scheina, který pracuje jak s firemní kulturou, tak s motivační teorií. Zaměřila jsem se především na způsob, jakým zaměstnanci a vedení firmy vnímají firemní artefakty, normy a hodnoty a základní přesvědčení. V rámci analýzy dat se objevily další kategorie. V rámci motivace jsem se pak v rámci rozhovoru snažila zaměřit na aspekty, které zaměstnance podle nich samotných motivují k dobré pracovní výkonnosti a co je naopak nejčastěji demotivuje. V rozhovoru s vedením firmy jsem se zaměřila na jejich názor, čím jejich zaměstnance nejlépe motivují a co naopak považují za příčinu případné demotivace.

Rozhovory jsem se souhlasem zúčastněných nahrávala a poté přepsala do wordového souboru. Zároveň jsem si v průběhu rozhovorů dělala zápisky a doplňovala případné otázky. Pro analýzu dat jsem zvolila metodu otevřeného kódování, které spočívá v rozřazování podobných jevů do obecnějších konceptů a kategorií (Hendl, 2016).

Rozhovory jsem provedla opět se dvěma lidmi z vedení firmy a se třemi zaměstnanci. Dva ze zaměstnanců jsou považováni za zástupce zaměstnanců, kteří jsou jakýmsi prostředníky mezi vedením firmy a zaměstnanci v případě dílčích změn úkolů apod. Jeden respondent pracuje převážně v kanceláři, ale má přehled o dění na dílně a zaměstnanci k němu mají velkou důvěru. Druhým zástupcem zaměstnanců byl mistr výroby. Poslední respondent byl náhodně vybrán z ostatních zaměstnanců firmy. Zaměstnance jsem vybírala na základě těchto úvah: prvního respondenta z kanceláře jsem vybrala díky jeho celkovému přehledu o dění ve firmě. S T. řeší do určité míry organizační záležitosti firmy, dále se pak stará o docházku všech zaměstnanců, kdy s nimi musí přijít do kontaktu a v neposlední řadě po dobu mého působení ve firmě jsem zaznamenala velmi kladný vztah všech zaměstnanců právě k tomuto vybranému. Mistra výroby jsem zvolila z důvodu účasti na důležitých poradách jakožto zprostředkovatel mezi vedením firmy a zaměstnanci. Zároveň na dílně funguje jako přirozená autorita. Třetího respondenta jsem oslovila především na základě délky jeho působnosti ve firmě (minimálně 10 let) a samozřejmě ochotě se mnou spolupracovat.

## 4 Výsledky

### 4.1 Charakteristika podniku

Jedná se o truhlářskou firmu s rodinnou tradicí od roku 1989. Firma byla založena manželi V. F. a L. F. Jejich podnikání začalo v prostorách rodinného domu v garáži, po několika letech se jejich pracovní působiště rozrostlo o středně velkou dílnu. Od roku 1998 se stal spolumajitelem firmy i starší syn T. F., který v následujících letech přistavěl další, větší dílnu s kanceláří a v současnosti řídí firmu hlavně on. Od té doby se firma rozšířila také o své zaměstnance, kterých je 22. K tomu ve firmě pracuje 8 externích zaměstnanců. Kromě T. F., jednatele firmy, jsou v kanceláři další tři zaměstnanci, kteří se starají o výkresy, zakázky nebo další administrativní věci podle potřeby. Zbytek zaměstnanců pracuje v dílně a jezdí na montáže. Jeden zaměstnanec z dílny zastává pozici mistra výroby, který funguje mj. jako spojka mezi vedením a zaměstnanci. Do vedení firmy se od roku 2020 přidal nejmladší syn J. F., nicméně firmu řídí především starší syn. Manželka L. F. a spolumajitelka firmy se stará o účetnictví firmy, její manžel je již v důchodu a řízení firmy nechává spíše na synech, nicméně porad o chodu firmy se stále účastní a do chodu firmy přispívá svými zkušenostmi a názory. Firma se zaměřuje na výrobu nábytku na míru po celé České republice, v Německu a ve Francii. Zakázky jsou různého typu – rodinné domy, byty, kanceláře, vybavení celých firem nebo sauny.

Chod firmy vypadá následovně. Každý den ráno T. F. prochází dílnu a kontroluje, zda všechno jde tak, jak je naplánováno, v případě potřeby řeší vzniklé problémy. Jednou týdně svolává meeting, kde se sejde on, dva zaměstnanci z kanceláře, mistr výroby a případně další zaměstnanci, kterých se probírané body porady mohou týkat. Pracovní doba začíná přibližně v 6 hodin ráno, kdy část zaměstnanců připravuje již hotové výrobky do aut a odváží je podle plánu montovat k zákazníkům. Zbytek zaměstnanců pokračuje na svých úkolech v dílně. Zaměstnanci mají možnost si svou pracovní dobu řídit podle sebe, svoje odchody, příchody, přestávky apod., musí pípat v docházkovém systému. Pro vedení firmy je důležité, aby plnili své úkoly včas a samozřejmě kvalitně. Plány dělá T. F. vždy na měsíc dopředu, na nástěnce vždy visí rozpis, ve kterém se zaměstnanci mohou dočíst, do kdy má být co hotovo, datum montáže, přiřazené auto k montáži a zaměstnanci, kterých se daná montáž týká. Do náplně

pracovního dne patří T. F. mj. také objížďení zákazníků a kontrolování odvedené práce, řešení případných problémů a nejasností.

## 4.2 SWOT analýza

SWOT analýza předcházela dotazníkovému šetření i rozhovorům. Sloužila jako předvýzkum, pro základní uvedení do základní problematiky firmy zaměřující se na způsob vedení, vztahy s okolím i uvnitř firmy a organizaci práce. Výsledky SWOT analýzy vypadají následovně:

**Tabulka 4 - SWOT analýzy**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dlouholeté zkušenosti v oboru Stálý pracovní tým Kvalitní český produkt Stálí dodavatelé i odběratelé Spokojení zákazníci Přátelská atmosféra uvnitř firmy Dobré vztahy s dodavateli a zákazníky Loajální zaměstnanci Benefity zaměstnanců Jistota stálého zaměstnání	Plánování zakázek, výroby a montáží Časová náročnost a organizace práce Malé skladovací prostory Časové prodlevy ve výrobě díky zaneprázdněnosti strojů a lidské chybovosti Přílišné zaměření na výkon
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Plánovací software Pravidelná a obsáhlejší zpětná vazba Vymezení a rozdělení pravomocí ve vedení firmy Rozšíření pracovních prostorů a pracovní síly	Konkurence v oboru Navýšení cen vstupů ve výrobě Malá nabídka pracovní síly na trhu práce

Zdroj: vlastní

Ze vstupní SWOT analýzy vzešly následující podněty pro další kroky: nejvíce diskutovanými byly silné a slabé stránky firmy, přičemž nedošlo k žádné neshodě mezi vedením a zaměstnanci. Nicméně zelenou barvou jsou označené body, které se týkalo především vedení firmy a žlutou barvou jsou označené body, které vzešly jen od zaměstnanců



firmy. Nejvíce řešeným problémem a nejčastěji zmiňovaným byla samotná organizace práce a její časová náročnost. Naopak silnými stránkami byly nejvíce zmiňované body jako jistota stálého zaměstnání, loajálnost zaměstnanců a kvalitně odváděná práce.

### 4.3 Dotazníkové šetření OCAI

Jak již bylo řečeno v metodologické části práce, dotazníkového šetření se zúčastnili všichni interní zaměstnanci, kterých je ve firmě 22. Návratnost byla tedy 100%. Nejdříve jsem vyhodnotila současnou a preferovanou podobu firemní kultury, výsledky jsou vidět v tabulce 3, následně se budu věnovat dílčím položkám a jejich interpretacím.

#### 4.3.1 Celkové vyhodnocení podoby firemní kultury

Z tabulky 3 vyplývá, že první hypotézu lze potvrdit. Firemní kulturu zkoumaného podniku nejlépe vystihuje typ tržní kultury (29,9 bodů), zatímco nejmenší skóre lze vidět u adhokratického typu firemní kultury, což odpovídá i teoretickému základu. O 4,7 bodů méně získal typ hierarchické firemní kultury (25,2 bodů), která je svou povahou tržnímu typu, v některých bodech podobná. Jsou tedy vidět jasné tendence k silné kontrole, přísnějšímu vedení, a především stabilitě pracovního prostředí (Cameron, Quinn, c2006). Dále lze z tabulky vyčíst, že současná podoba firemní kultury neodpovídá té preferované. Dle odpovědí zaměstnanců by byla preferovanou firemní kulturou kultura klanového typu (33,7 bodů). Tedy, aby pracovní prostředí bylo přátelské, a i vedení bylo zaměřováno především na spokojenost zaměstnanců a pozitivní přístup k nim. O 5,7 méně bodů si v preferencích získala firemní kultura hierarchického typu (28,0 bodů). V tomto případě snad lze říct, že se jedná o celkem dobrý výsledek, vezmeme-li v úvahu, že hierarchický typ firemní kultury dosahuje v obou výsledcích celkem vysokých hodnot a můžeme tedy dále konstatovat, že nynější firemní kultura je víceméně kombinací tržní a hierarchické a preferovaná podoba firemní kultura by měla být kombinací klanové firemní kultury s prvky opět hierarchického typu firemní kultury, které ale již v současné podobě má.

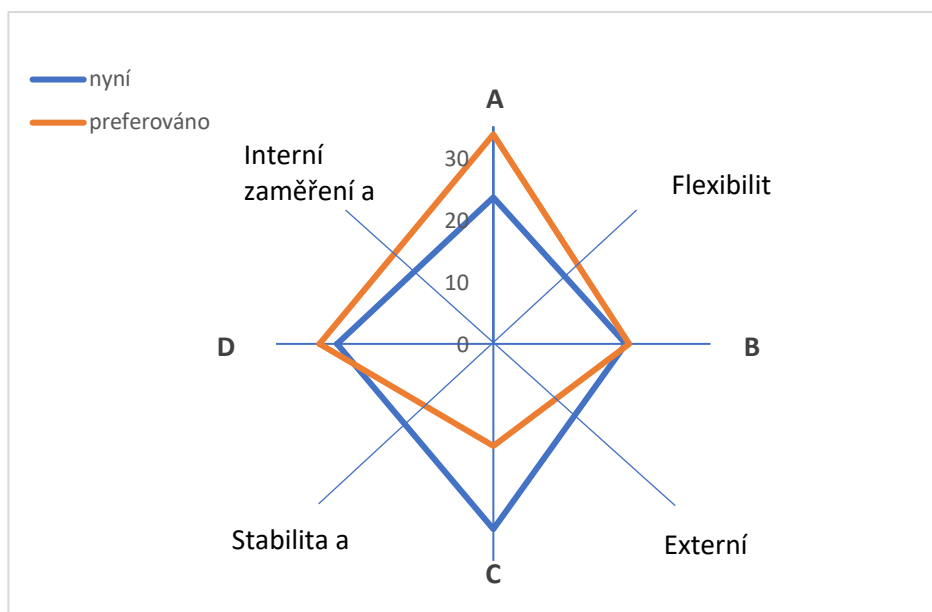
**Tabulka 5 - Výsledky současné a preferované podoby firemní kultury**

Současná podoba	Celková hodnota odpovědí	Výsledné body (%)	Preferovaná podoba	Celková hodnota odpovědí	Výsledné body (%)
<b>A</b>	3110	23,6	<b>A</b>	4450	33,7
<b>B</b>	2820	21,4	<b>B</b>	2890	21,9
<b>C</b>	3944	29,9	<b>C</b>	2175	16,5
<b>D</b>	3320	25,2	<b>D</b>	3695	28,0

Zdroj: vlastní

Když se více zaměříme na rozdíl mezi současnou a preferovanou podobou firemní kultury, zjistíme, že největší rozdíl je u klanové kultury (10,1 bodů). Přičemž podle Quinna a Camerona (c2006) jsou rozdíly vyšší jak deset již podstatné. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že zaměstnanci své pracoviště nepovažují za prostředí s rodinnou atmosférou, ale zaměřují se spíše sami na sebe, což odpovídá tržnímu typu firemní kultury, který v současné době převládá. Podle výsledků můžeme také říct, že zaměstnanci by ve firmě ocenili prostor pro osobní rozvoj a rádi by se více podíleli na chodu firmy. Výsledky lze vidět i na následujícím paprskovitém grafu 1.

**Graf 1 - Celkový rozdíl mezi současnou a preferovanou podobou firemní kultury**



Zdroj: vlastní

#### 4.3.2 Výsledky podle šesti dílčích kulturních aspektů firmy

V této podkapitole se zaměřím na míru shody mezi šesti oblastmi dotazníku. Quinn a Cameron (c2006) poukazují na výhodu jednotné firemní kultury. Úspěšné firmy mívají v rámci šesti oblastí tendence ke stejnému typu firemní kultury. Proto se na ně nyní zaměřím.

##### 1. Dominantní charakteristika firmy

**Tabulka 6 - Dominantní charakteristika firmy**

Dominantní charakteristika firmy	Současná podoba	Preferovaná podoba
<b>A</b>	29,1	39,3
<b>B</b>	17,5	19,8
<b>C</b>	37,0	23,2
<b>D</b>	16,4	17,7

Zdroj: vlastní

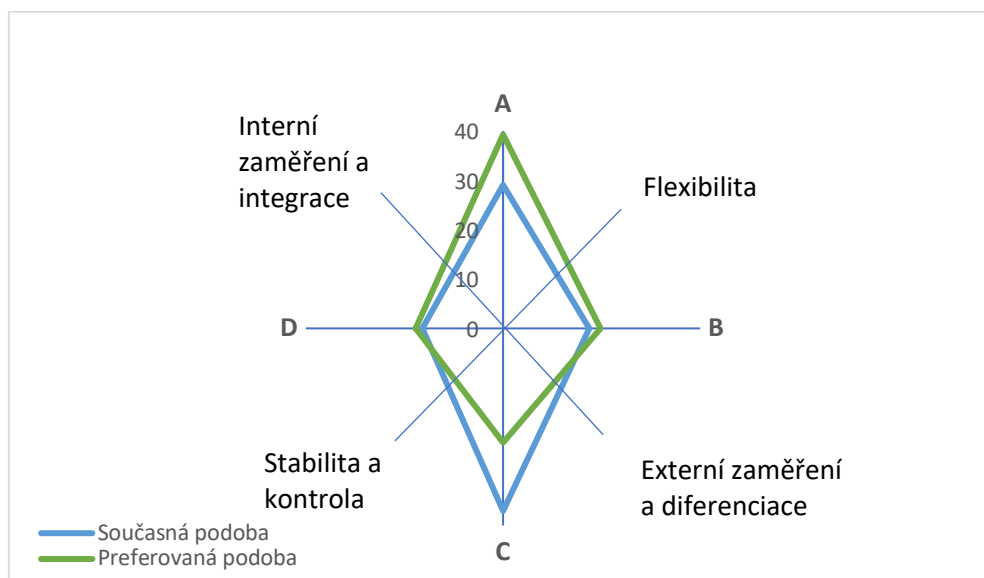
V současné době můžeme říct, že dominantním typem firemní kultury je tržní (37 bodů). O necelých osm bodů méně má klanová kultura (29,1 bodů). Jedná se o interně

založené typy kultur, které kladou důraz především na integraci. V klanové kultuře se ale hovoří o flexibilitě a dynamičnosti firmy, zatímco u tržního typu firemní kultury hovoříme o stabilitě a kontrole. Naopak nejnižší hodnoty v současné podobě můžeme vidět u adhokratického typu kultury (17,5 bodů) a u hierarchického typu kultury (16,4 bodů).

Co se preferované podoby firemní kultury týká, největší skóre má klanová kultura (39,3 bodů). Nejmenší hodnotu mají opět kultury adhokratického typu a hierarchického typu (19,8 bodů a 17,7 bodů). Podobné skóre bylo i v hodnocení současné podoby firmy, vyplývá z toho, že hodnoty těchto kultur jsou pro zaměstnance nejméně důležité. Klanová kultura oproti hodnotě v současné podobě (29,1) získala v preferencích 39,3 bodů, což je o 10,2 více a jak jsem již zmiňovala, dle autorů se jedná o důležitý rozdíl. Větší rozdíl můžeme vidět i u tržní kultury, kde je rozdíl mezi současnou podobou (37 bodů) a preferovanou podobou (23,2) 13,8 bodů. To znamená, že tržní typ kultury zaměstnancům nevyhovuje a vzhledem k nemalému rozdílu (16,1) mezi typem klanové kultury a tržním typem kultury v rámci preferované podoby, by zaměstnanci více preferovali flexibilitu a možnost vlastního uvažování nad jasnými úkoly a přísnou kontrolu. Zároveň v rámci klanové kultury mohou zaměstnanci oceňovat např. dobrou spolupráci zaměstnanců nebo starost o jejich spokojenost, od čehož se následně odvíjí i jejich výkonnost. Dále jedinci spadající do klanové firemní kultury cítí silnou sounáležitost s firmou, což u tržního typu firemní kultury není zcela prioritní (Cameron, Quinn, c2006).

Aby vedení firmy dosáhlo ve své firmě klanové kultury, je potřeba, aby umožnili podílení se zaměstnanců na dění ve firmě, aby se posilovala spolupráce mezi zaměstnanci, nebo aby se zlepšila úroveň komunikace mezi zaměstnanci a vedením firmy (Cameron, Quinn, c2006). Výsledky jsou opět naneseny do následujícího grafu.

**Graf 2 - Dominantní charakteristika firmy**



Zdroj: vlastní

## 2. Styl vedení

**Tabulka 7 - Styl vedení**

Styl vedení	Současná podoba	Preferovaná podoba
<b>A</b>	20,9	28,9
<b>B</b>	24,1	23,2
<b>C</b>	28,0	16,1
<b>D</b>	27,0	32,3

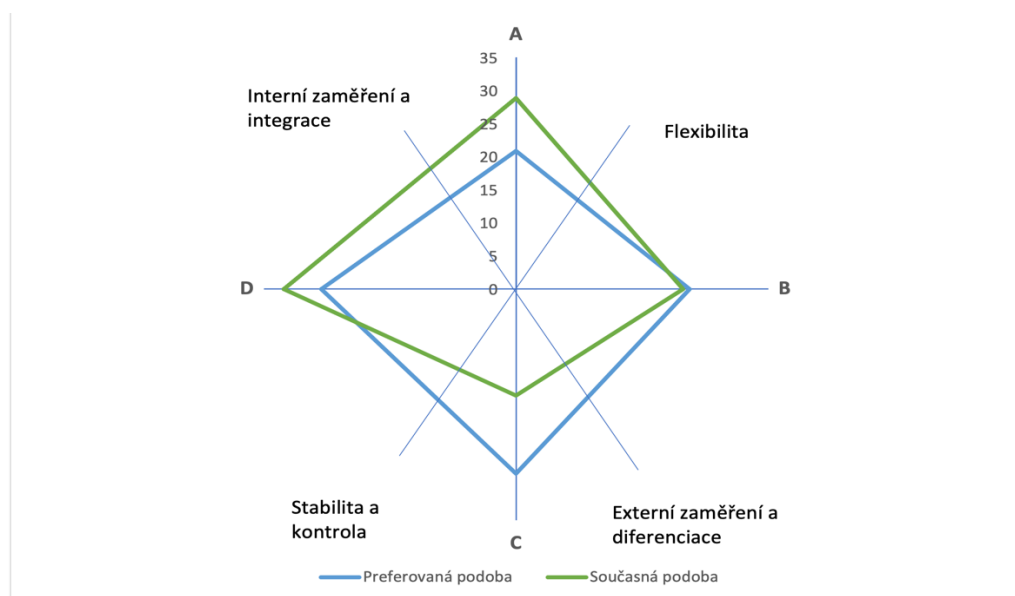
Zdroj: vlastní

Největší podíl na řízení zaměstnanců má kombinace tržní a hierarchické kultury (28 a 27 bodů). Naopak nejméně prvků je přejato z klanové kultury (20,9). Styl vedení se tedy zaměřuje spíše na stabilitu a kontrolu. Důležité jsou výsledky, které jsou dosahovány vysokými nároky na zaměstnance a pevnou rukou. Hodnoty, které lze zařadit do hierarchického typu kultury, jsou formální a strukturovaného charakteru, co se řízení týká. Vedoucí by měl fungovat jako leader, koordinátor, který zajišťuje hladký průběh dění v organizaci (Cameron, Quinn, c2006). Vzhledem k tomu, že se jedná o truhlářskou firmu si myslí, že výsledek odpovídá. T. F. musí kontrolovat, zda vše jde podle plánů, aby mohl informovat své zákazníky, průběžně se musí kontrolovat, zda vše funguje a sedí tak, jak má.

Leckdy nastanou situace, kdy je potřeba jasně říct, jak se má pokračovat, proto je třeba pevné ruky.

V preferované podobě firmy by ve stylu vedení dominovala kultura hierarchického typu (32,3) s prvky klanové kultury (28,9). Velmi nízké hodnoty oproti ostatním dosáhla kultura tržního typu (16,1), která má i největší hodnotu rozdílu (11,9) mezi současnou podobou a preferovanou podobou. Vyplyvá z toho, že zaměstnanci by ocenili způsob vedení, které by bylo více formální a organizované. Na druhém místě o 3,4 bodů se umístila klanová kultura (28,9), kde je preferovaný styl vedení jako více přátelský a pečující. Nejedná se o vedení přísné a silně kontrolující, ale vedoucí má povahu spíše mentora. Výsledky jsou zobrazeny i v následujícím grafu.

**Graf 3 - Styl vedení**



Zdroj: vlastní

### 3. Řízení zaměstnanců

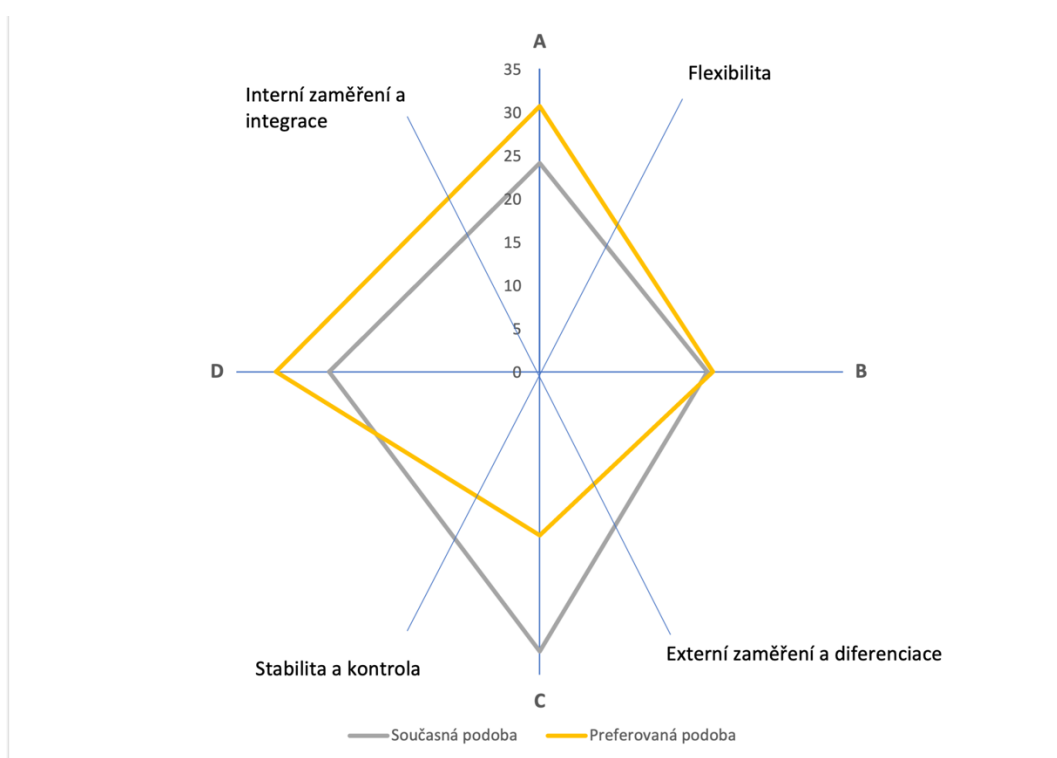
Tabulka 8 - Řízení zaměstnanců

Řízení zaměstnanců	Současná podoba	Preferovaná podoba
<b>A</b>	24,1	30,7
<b>B</b>	19,3	20,0
<b>C</b>	32,3	18,9
<b>D</b>	24,3	30,5

Zdroj: vlastní

V řízení zaměstnanců v současné podobě jasně převládá typ tržní kultury (32,3). Jak jsem psala u stylu vedení, jedná se o typ, kde jsou hlavními hodnotami výkon, úspěch a stabilita pracovního prostředí. Nejméně odráží současnou podobu firemní kultury adhokratický typ (19,3). Pro zaměstnance by v ideálním případě měl způsob řízení zaměstnanců vycházet ze dvou typů kultur – klanové a hierarchické (30,7 a 30,5). Jde o velmi blízké skóry, takže jde opravdu o kombinaci těchto dvou kultur. Na jednu stranu by měli být zaměstnanci řízení v přátelském duchu s důrazem na spolupráci a společným konsensem, na druhou stranu by měli mít zaměstnanci pocit zabezpečení a měli by být řízení organizované a tak, aby vše probíhalo tak, jak má. Nejméně zaměstnanci stojí o hodnoty tržní kultury (18,9) a adhokratické kultury (20). Důležité je opět poukázat na velký rozdíl mezi současnou podobou a preferovanou podobou v tržním typu kultury. Zatímco v současné podobě převládá, u preferované podoby získala nejméně bodů (18,9). Opět si můžeme výsledky ukázat na následujícím grafu.

**Graf 4 – Řízení zaměstnanců**



Zdroj: vlastní

#### 4. Firemní soudržnost („lepidlo“)

**Tabulka 9 Firemní soudržnost ("lepidlo")**

Firemní sounáležitost („lepidlo“)	Současná podoba	Preferovaná podoba
<b>A</b>	28,9	38,4
<b>B</b>	22,5	21,8
<b>C</b>	28,6	12,7
<b>D</b>	20,9	27,0

Zdroj: vlastní

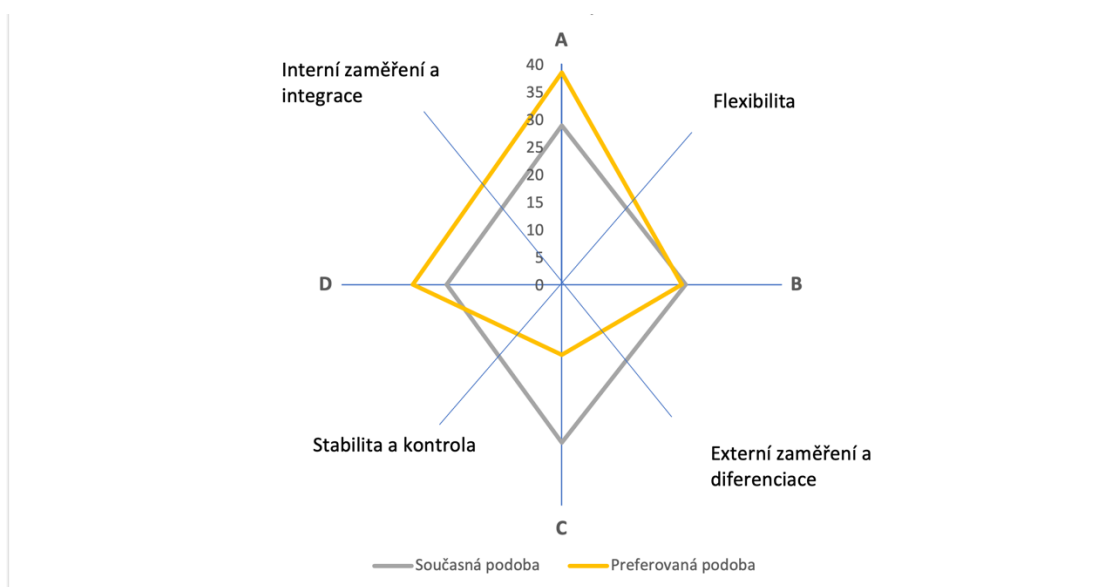
To, co drží firmu pohromadě, je především vzájemná důvěra a loajalita zaměstnanců. V tomto ohledu se v klanové kultuře, která spolu s tržní vyšla nejlépe (28,9 a 28,6), hovoří také o týmové práci, která je na vysoké úrovni. V tržní kultuře dochází ke tmelení firmy zejména prostřednictvím společných úspěchů a dosahováním společných cílů. Dále také



agresivita a touha po vítězství, ale to bych vzhledem k tomu, že s téměř stejnými body vyšla i klanová kultura, v tomto případě spíše upozadila.

V ideálním případě by oproti současné podobě, vedla opět klanová kultura (38,4). Tržní typ by naopak byl v nejmenším zastoupení (12,7). Od současné podoby činí tento rozdíl 15,9 bodů. Zaměstnanci tedy ve firmě touží po týmové práci a po důvěře. Naopak pro ně není mezi sebou žádoucí rivalita a soutěživost. Výsledky si lze prohlédnout i v grafickém znázornění.

**Graf 5 - Firemní soudružnost ("lepidlo")**



Zdroj: vlastní

## 5. Faktory strategie v organizaci

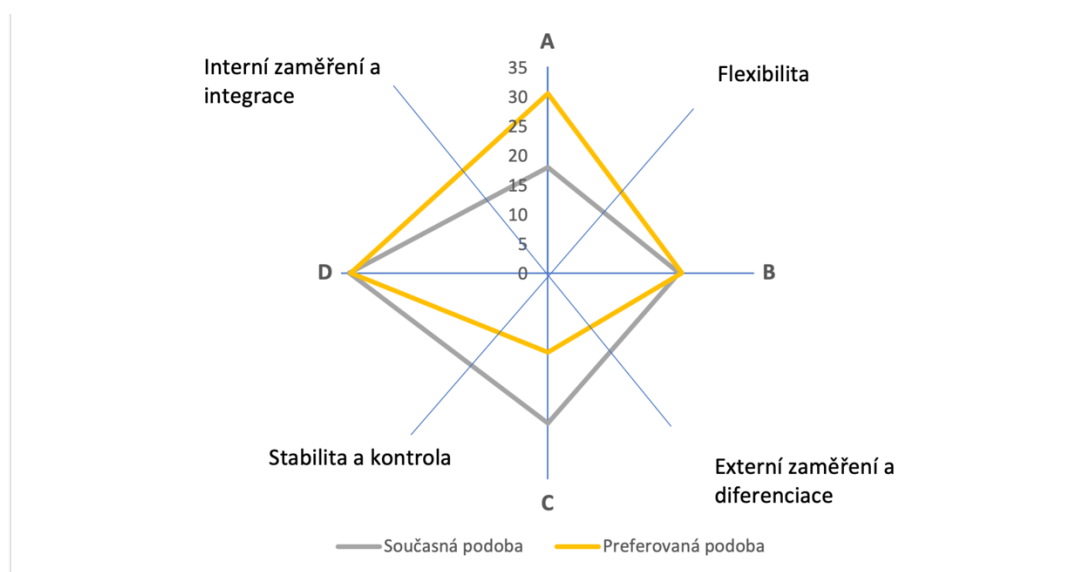
**Tabulka 10 - Faktory strategie v organizaci**

Faktory strategie v organizaci	Současná podoba	Preferovaná podoba
<b>A</b>	18,0	30,5
<b>B</b>	22,3	22,7
<b>C</b>	25,5	13,4
<b>D</b>	33,6	33,4

Zdroj: vlastní

V současnosti zaměstnanci vidí strategii firmy především v důrazu na stabilitu, efektivitu a kontrolu. Dále vnímají za důležité hladký průběh dění ve firmě a vědomí, co se od nich jako od zaměstnanců očekává. Na rozdíl od předešlých výsledků, zde můžeme vidět shodu mezi současnou a preferovanou podobou firemní kultury (33,6 a 33,4). Největší rozdíl pak opět můžeme vidět ve sklonu ke klanové kultuře, jejíž hodnota v současné podobě (18) stoupla na 30,5 bodů, tudíž můžeme vytvořit závěr, že zaměstnanci by dále ocenili, aby firma více kladla důraz i na jejich osobní rozvoj a podílení se na dění ve firmě. Poslední bod, participace na řízení firmy, je v našem případě nereálná v jejím pravém slova smyslu. Někteří zaměstnanci by se mohli více podílet na dílčích záležitostech firmy, nicméně větší kompetence na straně zaměstnanců nejsou v tomto případě možné. Grafické znázornění je následovné.

Graf 6 - Faktory strategie v organizaci



Zdroj: vlastní

## 6. Kritéria úspěchu

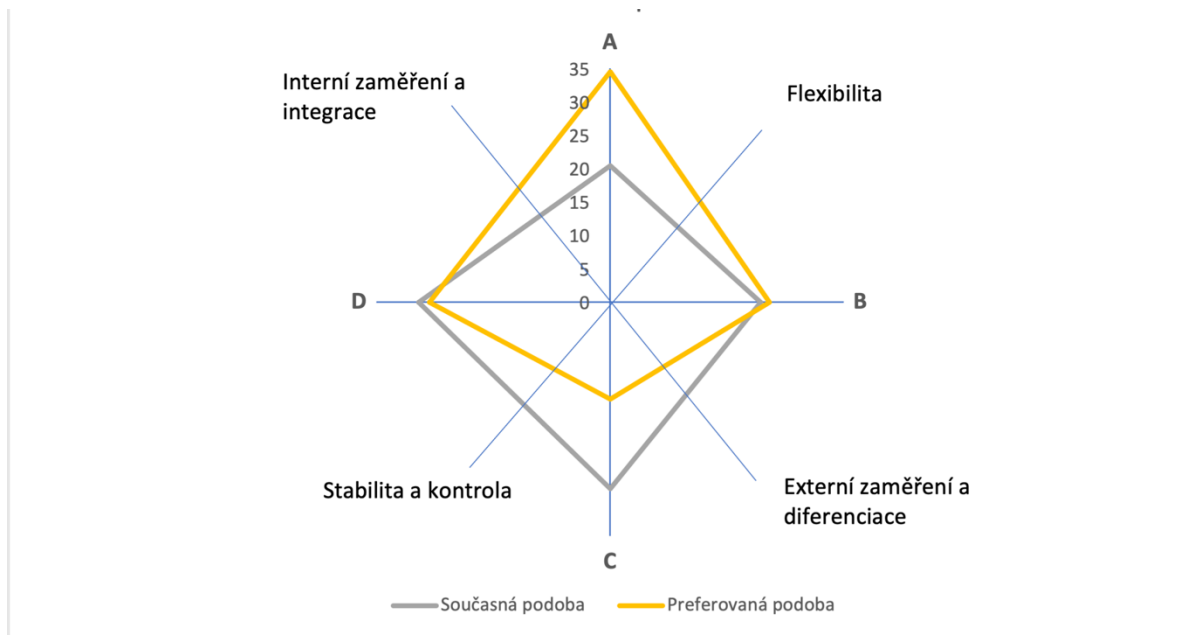
Tabulka 11 - Kritéria úspěchu

Kritéria úspěchu	Současná podoba	Preferovaná podoba
<b>A</b>	20,5	34,5
<b>B</b>	22,5	23,9
<b>C</b>	28,0	33,4
<b>D</b>	28,6	27,0

Zdroj: vlastní

Kritérium úspěchu vidí zaměstnanci především v hladkém plnění plánu, v nízkonákladové výrobě a obecně efektivnosti. Důležité jsou pro ně včasné dodávky, které zaručují zároveň kvalitu. Jedná se hierarchickou kulturu (28,6). Dalším kritériem úspěchu je pozice na trhu, což je charakteristické pro tržní typ kultury (28). V případě preferencí by zaměstnanci spíše ocenili, kdyby vedení firmy vnímalo úspěch skrze rozvoj lidských zdrojů, schopnosti týmové spolupráce a prosperity zaměstnanců. O 1,1 bodů se v preferencích od klanové kultury (34,5) liší tržní kultura (33,4), pro kterou je charakteristické definovat úspěch na základě postavení na trhu, což jsem již psala. Jak lze z výsledků vyčíst, firma by se měla snažit více zakomponovat v rámci firemních úspěchů také pohled na jednotlivce uvnitř firmy a jejich spokojenost a možnost seberozvoje. Grafické znázornění výsledků je níže.

**Graf 7 - Kritéria úspěchu**



Zdroj: vlastní

### Shrnutí

Z výše uvedených dílčích výsledků šesti kulturních aspektů firemní kultury můžeme říct, že v současné době ve firmě dominantně panuje tržní typ firemní kultury, což také vyšlo v první tabulce a můžeme tím potvrdit první hypotézu. Ze šesti aspektů jsou jednoznačně ve shodě 3 z nich (dominantní charakteristika firmy, styl vedení a řízení zaměstnanců), spadající pod tržní kulturu. Firemní soudržnost je na pomezí mezi tržní a klanovou kulturou, faktory strategie v organizaci se řadí do hierarchické kultury a aspekt kritéria úspěchu je opět na pomezí mezi dvěma typy kultury, tentokrát mezi hierarchickou a tržní kulturou. Jak již bylo řečeno na začátku, pro efektivní fungování firmy je žádoucí, aby se shodovalo co nejvíce dílčích aspektů. Z daných výsledků vyplývá, že by se vedení firmy mělo snažit o změnu přístupu zejména v oblasti lidských zdrojů, mít přátelštější přístup ke svým zaměstnancům, firmu řídit tak, aby chod uvnitř probíhal hladce a bezproblémově s cílem dobré výkonnosti a efektivity, více pracovat na týmové spolupráci a pocitu bezpečí zaměstnanců. Zaměstnanci své preference přikláněli ve většině případů ke klanovému typu kultury s menšími odchylkami. Nyní se firma orientuje převážně na výsledky a dosahování cílů. Zároveň díky výsledkům lze zamítnout druhou hypotézu. Nejzásadnější rozdíl v současné podobě a preferované podobě byl zaznamenán u aspektu firemního lepidla, který dosáhl hodnoty 9,5, což zamítá druhou hypotézu.

#### 4.4 Dotazníkové šetření JSS

V této části se budu věnovat dotazníkovému šetření JSS, které bylo provedeno za účelem zjištění celkové i dílčí míry spokojenosti se zaměstnáním ve firmě. V první části se budu věnovat celkové spokojenosti, v druhé se zaměřím na rozbor konkrétních aspektů pracovní spokojenosti a ve třetí části se budu věnovat pracovní spokojenosti v souvislosti s osobnostními charakteristikami jako je rodinný stav a délka pracovního poměru ve firmě.

Důležité je připomenout, že v dotazníku jsou některé otázky formulované v pozitivním slova smyslu a v tom případě, čím vyšší je hodnota na škále, tím jde o větší míru spokojenosti. Část otázek je naopak formulovaná v negativním slova smyslu a tím pádem, čím je hodnota vyšší, tím je vykazována větší míra nespokojenosti. Opačně formulované otázky od sebe pro lepší přehlednost barevně odliším.

##### **Celková míra spokojenosti se zaměstnáním ve firmě**

Návratnost dotazníků byla 100% jako u předešlého šetření. Celková míra spokojenosti byla měřena pomocí jednoduchého výpočtu v Excelu. S nanesenými daty do programu jsem u každého z respondentů sečetla přepsané hodnoty (od 1-6), z čehož mi u každého jedince vyšla jeho míra spokojenosti se zaměstnáním. V tabulce č. 10 lze vidět rozřazení respondentů na spokojené (3), nespokojené (0) a ambivalentní (19). Z primárního výpočtu tedy vidíme, že drtivá většina respondentů se pohybuje mezi spokojeností a nespokojeností.

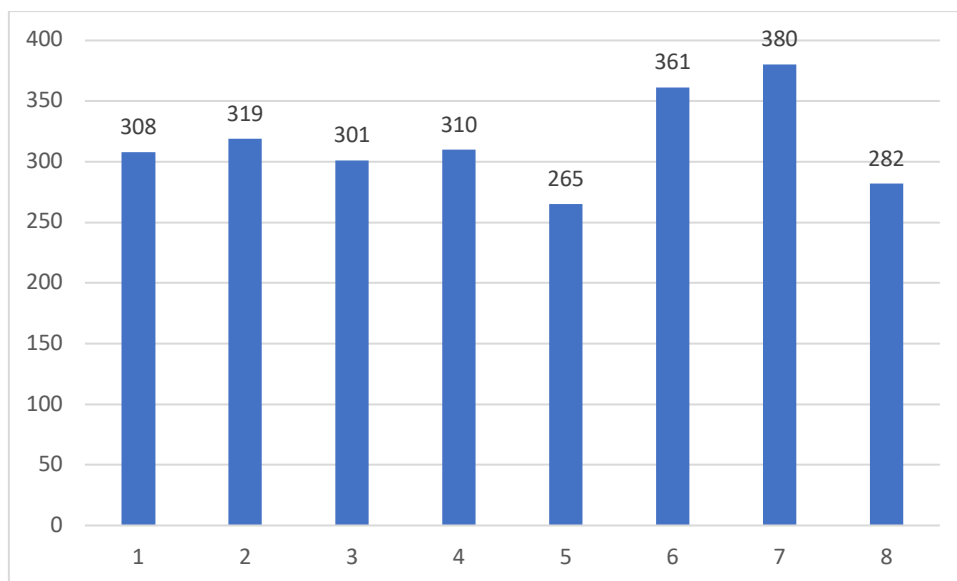
**Tabulka 12 - Celková míra spokojenosti se zaměstnáním**

Míra spokojenosti	Celkem respondentů
Spokojenost (128-192)	3
Nespokojenost (32-96)	0
Ambivalentní (97-127)	19

Zdroj: vlastní

Na grafu 8 lze vidět, že největší míru spokojenosti se dosáhlo v oblastech 6 (361) a 7 (380) („Spolupracovníci“ a „Charakter práce“), nicméně třetí hypotéza je zamítnuta. Naopak nejmenší hodnoty, tedy největší nespokojenost, vykazovali zaměstnanci v oblasti 5, týkající se „Provozních podmínek“ (265), což potvrzuje čtvrtou hypotézu. Na všechny oblasti se zaměřím detailněji v následujících řádcích.

**Graf 8 - Celková míra pracovní spokojenosti podle jednotlivých oblastí**

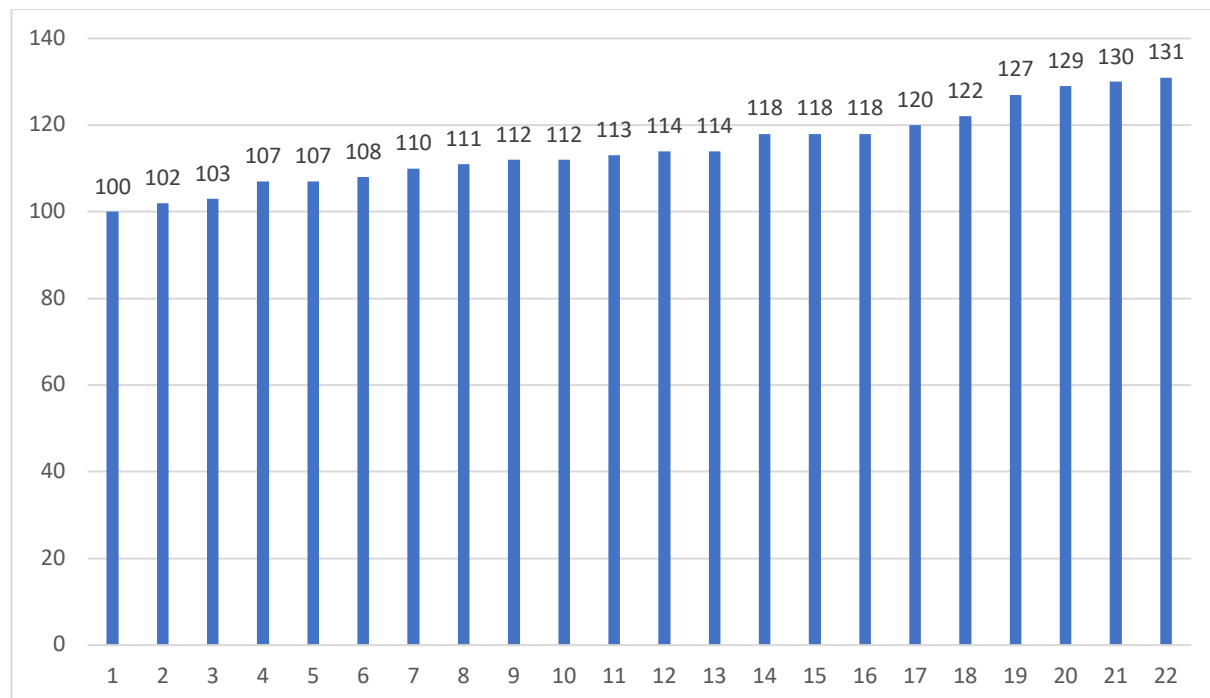


Zdroj: vlastní

Než přejdu k dílčím oblastem ukážu na následujícím grafu celkové hodnoty u jednotlivých respondentů. Nejnížší hodnota se rovnala 100, nejvyšší 127 (vyjímaje tři nejvyšší hodnoty zařazené mezi „spokojenost“). Z toho snad lze usoudit, že většina

respondentů se přikláněla spíše ke spokojenosti než k nespokojenosti (hodnoty od 112 včetně, považují za hodnoty blíží se spokojenosti a naopak).

**Graf 9 - Celková míra spokojenosti**



Zdroj: vlastní

Dle výsledků z celkového hodnocení míry spokojenosti tedy lze usoudit, že většina zaměstnanců firmy by se dala zařadit mezi zaměstnance, kteří vykazují míru spokojenosti popsatelnou jako „spíše spokojeni“<sup>10</sup>. Na dílčí aspekty a míru spokojenosti s nimi se zaměřím postupně v následujících řádcích.

#### 4.4.1 Dílčí aspekty ovlivňující celkovou pracovní spokojenost

Jak jsem již zmiňovala v úvodu této podkapitoly, mezi dílčími aspekty a celkovou pracovní spokojeností existuje vzájemný vztah. Nyní se budu věnovat jednotlivým aspektům, abych postihla ty z nich, se kterými zaměstnanci vykazují nejvyšší míru spokojenosti, a naopak nespokojenosti. Výsledky budou vidět v tabulce, ve které budou rozepsány otázky podle škály, kterou respondenti měli v dotazníku k dispozici. To nám poskytne pohled na rozložení míry spokojenosti v dílčích oblastech celkové pracovní spokojenosti.

<sup>10</sup> V souvislosti se škálou v dotazníku

## 1. Výdělek

První oblast se zaměřuje na platové podmínky ve firmě, zahrnující v sobě plat a odměny. Jedná se o otázky číslo 1, 9, 17 a 32. Z tabulky 11 lze vypočítat, že největší podíl na spokojenosti s platovým ohodnocením má přesvědčení, že jsou zaměstnanci ve firmě spravedlivě finančně ohodnoceni za práci, kterou dělají. U výroku č. 17 jsou žádoucí co nejnižší hodnoty. 73 % respondentů s výrokem, že je práce firmou málo doceněna (finančně), nesouhlasí, což není špatný výsledek. S výrokem, že nárůst platu je málo častý a mizivý, souhlasilo 42 % respondentů a nesouhlasilo 58 %. Považuji tento výsledek za méně dobrý a vzniká tu tím pádem prostor pro diskusi s vedením firmy. Ne zcela dobrý výsledek můžeme vidět i v otázce možnosti platového růstu, kdy 54 % respondentů není s možnostmi platového růstu spokojeno. Naopak dobrý výsledek lze vidět v otázce 1, která svou podstatou mířila ke spravedlivému finančnímu hodnocení zaměstnanců. 81 % respondentů považuje svou práci za spravedlivě finančně ohodnocenou. Je tedy vidět, že zaměstnanci vnímají ze strany vedení spravedlivé hodnocení odvedené práce, nicméně jsou více nespokojeni s možnostmi platového růstu.



**Tabulka 11 – Výdělek**

	Otázka č. 1	Otázka č. 9	Otázka č. 17	Otázka č. 32
Rozhodně nesouhlasím	5 %	9 %	5 %	0 %
Nesouhlasím	0 %	23 %	45 %	27 %
Spíše nesouhlasím	14 %	27 %	23 %	27 %
Spíše souhlasím	27 %	23 %	18 %	18 %
Souhlasím	36 %	14 %	5 %	27 %
Rozhodně souhlasím	18 %	5 %	5 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní

## 2. Nadřízený

Další oblast se týkala výroků mířeným nadřízenému. Vysokou míru spokojenosti můžeme jednoznačně přiřadit otázce 2, ve které respondenti hodnotili kompetenčnost svého nadřízeného. Nejvíce respondentů souhlasilo s výrokem, že nadřízený svou práci vykonává kompetentně, stejně pak s tímto výrokem rozhodně souhlasilo a spíše souhlasilo. Z toho lze usoudit, že všichni respondenti shledávají svého nadřízeného jako kompetentního k vykonávání jeho funkce vedoucího firmy. Stejně tak můžeme i říct, že všichni respondenti mají svého nadřízeného rádi s tím, že 18 % z nich s tímto výrokem spíše souhlasilo. I v otázce 10 byly odpovědi respondentů sjednocené (rozdělujeme-li odpovědi pouze na spokojenost a nespokojenost). Z odpovědí vyplývá, že respondenti považují svého nadřízeného za spravedlivého. Ve výroku, že se nadřízený nezajímá o pocity svých zaměstnanců, byly odpovědi již různorodější. Z celkového hodnocení vyplývá, že 82 % respondentů tento názor nesdílí, 19 % naopak ano s tím, že 5 % respondentů s tímto výrokem rozhodně souhlasí, na druhou stranu, stejný podíl respondentů s tímto výrokem nesouhlasí. Z této oblasti vyplývá, že celkově mají respondenti svého nadřízeného rádi, nicméně by se dalo říct, že ho hodnotí více jako racionální bytost, což odpovídá i výsledkům předešlého dotazníkového šetření, která se spíše zajímá o výsledky v práci.

**Tabulka 13 Nadřizený**

	Otázka č. 2	Otázka č. 10	Otázka č. 18	Otázka č. 26
Rozhodně nesouhlasím	0 %	41 %	5 %	0 %
Nesouhlasím	0 %	41 %	50 %	0 %
Spíše nesouhlasím	0 %	18 %	27 %	0 %
Spíše souhlasím	27 %	0 %	14 %	18 %
Souhlasím	45 %	0 %	0 %	59 %
Rozhodně souhlasím	27 %	0 %	5 %	23 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní

### 3. Mimoplatové výhody

Třetí oblast se týkala mimoplatových výhod, jako jsou peněžní i nepeněžní benefity. Opět když rozdělím původně šestibodovou škálu na dvě oblasti (souhlasím a nesouhlasím), můžeme vidět, že u všech výroků respondenti vyjadřují spokojenost s benefity, které jim firma poskytuje. V otázce spravedlnosti se opět firma jeví z pohledu zaměstnanců za spravedlivě vedenou organizaci. Vesměs se jedná o oblast, se kterou jsou respondenti spokojeni. V otázce 25 jsou hodnoty více rozprostřeny po celé škále, proto by bylo dobré v rozhovorech případně doplnit, jaké benefity zaměstnancům firmy chybí.

**Tabulka 14 – Mimoplatové výhody**

	Otázka č. 3	Otázka č. 11	Otázka č. 19	Otázka č. 25
Rozhodně nesouhlasím	9 %	5 %	0 %	0%
Nesouhlasím	41 %	0 %	0 %	27 %
Spíše nesouhlasím	27 %	18 %	0 %	27 %
Spíše souhlasím	18 %	27 %	50 %	18 %
Souhlasím	5 %	50 %	50 %	27 %
Rozhodně souhlasím	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní

#### 4. Ocenění a uznání

Z tabulky 13 vidíme, jak respondenti hodnotili ocenění a uznání, které se jim dostává ve firmě. Až na 9 % respondentů, kteří spíše nesouhlasí, všichni souhlasí s výrokem, že po dobře odvedené práci dostanou zasloužené uznání. Zbylé otázky (12, 20 a 28) byly v dotazníku psány v negativním vyznění a jsou ve svých výsledcích méně jednoznačné. S výrokem, že jsou zaměstnanci málo odměňováni, nesouhlasí a spíše nesouhlasí dohromady 69 % respondentů. 27 % s tímto výrokem naopak spíše souhlasí a 5 % souhlasí, nicméně většinu respondentů můžeme označit, že jsou spokojeni se způsobem a výší odměn. 41 % respondentů k tomu zastává názor, že není jejich práce odměňována tak, jak by měla být. Oproti tomu 59 % respondentů s tímto názorem nesouhlasí a věří, že jsou za svou práci odměňováni tak, jak si zaslouží. Tyto výsledky můžeme interpretovat jako obecnou spokojenost s uznáním po dobře odvedené práci, nicméně respondenti vykazovali větší míru nespokojenosti s výší nebo způsobem případných odměn.

**Tabulka 15 - Ocenění a uznání**

	Otázka č. 4	Otázka č. 12	Otázka č. 20	Otázka č. 28
Rozhodně nesouhlasím	0 %	5 %	5 %	9 %
Nesouhlasím	0 %	27 %	32 %	27 %
Spíše nesouhlasím	9 %	27 %	32 %	23 %
Spíše souhlasím	23 %	27 %	27 %	23 %
Souhlasím	55 %	5 %	5 %	18 %
Rozhodně souhlasím	14 %	9 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní

## 5. Provozní podmínky

Z otázky 5 vyplývá, že až na 9 % respondentů nevnímá firemní pravidla a nařízení jako překážku v práci. Otázka 13 je ve výsledku naprosto vyrovnaná. Půlka zaměstnanců registruje v práci zbytečnou míru byrokracie, která brzdí od práce, druhá půlka naopak nikoliv. Jednoznačnější je v odpovědích otázka 21, která měla za cíl postihnout míru pracovní zátěže zaměstnanců. 82 % zaměstnanců souhlasí s výrokem, že mají mnoho pracovních úkonů. Tento fakt je třeba zajisté zdůraznit směrem k vedení firmy a opět s odkazem na předešlé dotazníkové šetření upozornit, že firma má silnější tendence vést zaměstnance k vysokému výkonu na úkor spokojenosti zaměstnanců. Míru papírování hodnotí respondenti vesměs pozitivně, to znamená, že nevykazují větší míru nespokojenosti s jeho množstvím.

**Tabulka 16 - Provozní podmínky**

	Otázka č. 5	Otázka č. 13	Otázka č. 21	Otázka č. 27
Rozhodně nesouhlasím	23 %	18 %	0 %	23 %
Nesouhlasím	59 %	18 %	14 %	32 %
Spíše nesouhlasím	9 %	14 %	5 %	27 %
Spíše souhlasím	9 %	14 %	41 %	14 %
Souhlasím	0 %	27 %	36 %	5 %
Rozhodně souhlasím	0 %	9 %	5 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní

## 6. Spolupracovníci

Další oblast se zabývá vztahy mezi spolupracovníky. Otázka 6 je obecného charakteru, respondenti měli na škále hodnotit platnost výroku „mám rád(a) lidi, se kterými pracuji“. 87 % respondentů s tímto výrokem celkově souhlasila, z toho 50 % respondentů rozhodně a 5 % spíše. 5 % respondentů uvedlo, že s daným výrokem rozhodně nesouhlasí a 9 % procent spíše nesouhlasí. Nicméně lze říct, že nad polovina respondentů je spokojena se svými kolegy, a to i přesto, že dohromady 59 % respondentů souhlasilo s výrokem, že kvůli neschopnosti ostatních mají sami více práce. Zbytek respondentů různorodě (v rámci škály) nesouhlasil. 95 % respondentů navíc uvedlo, že se v kolektivu cítí dobře, pouhých 5 % s tímto výrokem spíše nesouhlasilo, lze z toho tedy vyčíst, že se pracovníci ve firmě mají rádi, i přes pracovní neshody, kterých je ale dle výroku 29, že je v práci mnoho rozepří a hašteření, minimálně.

**Tabulka 17 - Spolupracovníci**

	Otázka č. 6	Otázka č. 14	Otázka č. 22	Otázka č. 29
Rozhodně nesouhlasím	5 %	5 %	0 %	0 %
Nesouhlasím	0 %	23 %	0 %	45 %
Spíše nesouhlasím	9 %	14 %	5 %	41 %
Spíše souhlasím	5 %	36 %	0 %	14 %
Souhlasím	32 %	23 %	73 %	0 %
Rozhodně souhlasím	50 %	0 %	23 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní

## 7. Charakter práce

Oblast charakter práce se zaměřuje na pracovní úkony zaměstnanců. 27 % respondentů se shoduje na tom, že ve své práci nevidí smysl, z toho nicméně 18 % spíše souhlasí. Zbytek respondentů uvedlo, že jejich práce pro ně smysl má. 100 % respondentů uvedlo s různou vahou, že je práce baví, 95 % respondentů je na svou práci hrdých a 91 % respondentů souhlasí s výrokem, že je práce baví. Z těchto výsledků vyplývá, že práce jako taková respondenty naplňuje a jsou na ni hrdí. Největší kritikou je pak smysl práce, což se pokusím více rozvést v kvalitativní části práce.

**Tabulka 18 - Charakter práce**

	Otázka č. 7	Otázka č. 15	Otázka č. 24	Otázka č. 30
Rozhodně nesouhlasím	14 %	0 %	0 %	0 %
Nesouhlasím	45 %	0 %	5 %	0 %
Spíše nesouhlasím	14 %	0 %	0 %	9 %
Spíše souhlasím	18 %	27 %	14 %	23 %
Souhlasím	9 %	55 %	55 %	55 %
Rozhodně souhlasím	0 %	18 %	27 %	14 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní

## 8. Komunikace

Poslední, osmá oblast se zaměřuje na komunikaci na pracovišti. 72 % respondentů hodnotí celkovou komunikaci ve firmě jako dobrou, 5 % s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí a zbylých 23 % spíše nesouhlasí. Co se cílů firmy týká, většina respondentů cíle firmy zná (77 %). Zbylým 23 % respondentům cíle firmy jasné nejsou. Podobné výsledky můžeme vidět i u otázky 23. 73 % respondentů nesouhlasí (50 % nesouhlasí, 23 % spíše nesouhlasí) s výrokem, že často nevědí, co se firmou děje. Zbylých 28 % (z toho 23 % spíše souhlasí a 5 % rozhodně souhlasí) s tímto výrokem souhlasí. Dostatečné vysvětlení pracovních úkolů postrádá 41 % respondentů, oproti tomu zbylých 59 % respondentů s výrokem nesouhlasí, a tudíž lze říct, že pro ně jsou pracovní úkoly vysvětleny dostatečně. Nutno však dodat, že 32 % respondentů s tímto výrokem spíše souhlasí, z toho tedy usuzují, že by bylo dobré i na tomto bodě více zapracovat.

**Tabulka 19 - Komunikace**

	Otázka č. 8	Otázka č. 16	Otázka č. 23	Otázka č. 31
Rozhodně nesouhlasím	5 %	18 %	0 %	0 %
Nesouhlasím	0 %	32 %	50 %	27 %
Spíše nesouhlasím	23 %	27 %	23 %	32 %
Spíše souhlasím	27 %	18 %	23 %	27 %
Souhlasím	45 %	5 %	0 %	14 %
Rozhodně souhlasím	0 %	0 %	5 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní

**Shrnutí**

Z výsledků dílčí i celkové pracovní spokojenosti se zaměstnáním lze usoudit, že zaměstnanci vykazují spíše jistou míru spokojenosti než nespokojenosti. Důležité pro vedení firmy jsou pak dílčí oblasti, které dokážou více postihnout aspekty, které podněcují případnou nespokojenost zaměstnanců. Po sečtení procentuálních hodnot spokojenosti a nespokojenosti (s ohledem na znění otázek) jsem dosáhla celkovému přehledu spokojenosti a nespokojenosti v dílčích aspektech zaměstnanecké spokojenosti. Lze tedy říct, že největší míru spokojenosti vykazovali respondenti v oblasti „nadřazený“, zatímco největší míru nespokojenosti vykazovali v oblastech „výdělek“ a „provozní podmínky“. Tím můžu zamítnout první hypotézu, zároveň potvrdit druhou. Z dotazníkového šetření lze usoudit, že zaměstnanci jsou ve firmě spíše spokojeni, nicméně nejsou spokojeni především s platovým ohodnocením jejich práce, s pracovní zátěží a přístupem vedení firmy k případným osobním potížím (i pracovního charakteru) zaměstnanců. Zároveň bylo z výsledků patrné, že ač zaměstnanci jejich práci baví a naplňuje, některé pracovní úkony podle nich postrádají smysl. Když se podívám na odpovědi týkající se obecnějšího rázu v dané oblasti, byli převážně spokojeni. Oceňovali spravedlivý přístup vedení k nim samotným, nicméně jim chybí většího uznání a docenění jejich práce ve firmě.



## 4.5 Polostrukturované rozhovory

Rozhovory byly sestaveny po zjištěných výsledcích ze SWOT analýzy a dotazníkového šetření a trvaly v rozmezí půl až tři čtvrtě hodiny. Celkově se rozhovorů zúčastnilo pět osob, z toho dva z vedení firmy a tři z řady zaměstnanců. Rozhovory byly nahrávány se souhlasem všech zúčastněných a s vědomím, za jakým účelem jsou data získávána.

### 4.5.1 Hodnoty

Jelikož se jedná o firmu s třicetiletou tradicí, zajímalo mě, jaké hodnoty ve firmě převládají z pohledu zaměstnanců a z pohledu vedení firmy. Odpovědi zaměstnanců i vedení firmy se nijak vážně nelišily, naopak v odpovědích lze zaznamenat většinovou shodu. Rozdíl jsem vnímala především v důrazu na jednotlivé hodnoty. Ze strany zaměstnanců byly na prvním místě zmiňované zastávané hodnoty firmy jako včasná dodávka zakázky, kvalita výrobků, což dělá spokojené zákazníky a k tomu velký objem stihnuté práce.

*„no podle mě se T. F. snaží, aby firma prosperovala, aby byli zákazníci spokojení a třeba se sem i vraceli a chtěli další věci... taky aby se mohlo přijímat víc zakázek a nemuseli na ně zákazníci čekat půl roku“ (zaměstnanec 1)*

*„to je těžký... určitě aby byl spokojenej zákazník, takže aby měl svoji objednávku co nejdřív, aby všechno proběhlo bez komplikací... určitě chce, aby se stíhalo víc věcí než se stíhá teď... taky určitě, aby tu byli zodpovědný lidi... a samostatný...“ (zaměstnanec 2)*

Oproti tomu vedení firmy sice kladlo důraz na spokojené zákazníky, nicméně při otázce, zda se hodnoty firmy v průběhu její existence nějakým způsobem změnily, se shodly na tom, že oproti dřívějšímu se snaží firma klást důraz i na spokojenost svých zaměstnanců, což kladly na první místo.

*„určitě chceme, aby tu u nás každý pracoval rád a svoji práci dělal radost sobě, ale i našim zákazníkům... vnímám to jako důležitou součást úspěšný firmy... nicméně je samozřejmě pro nás také stěžejní, aby byli spokojení naši zákazníci, aby dostali to, co chtějí a aby to něco vydrželo...“ (vedoucí 1)*

*„z mého pohledu je důležitý, abychom jako firma dokázali zabezpečit svoje zaměstnance v životě i po tý pracovní stránce a taky dělat našim produktem šťastný zákazníky“ (vedoucí 2)*

Další často zmiňovanými hodnotami bylo například spravedlivé zacházení se zaměstnanci, což zaznívalo jak v odpovědích respondentů, tak i vedení nebo dobrý pracovní kolektiv, kterého je součástí i vedení firmy. Z odpovědí bylo poznat, že zaměstnanci smýšlejí o firemních hodnotách spíše v souvislosti s výkonností a spokojeností zákazníků. Oproti tomu vedení firmy na spokojenost zákazníků sice také kladlo důraz, nicméně velmi často a s velkým důrazem hovořili také o spokojenosti svých zaměstnanců. O této hodnotě nicméně hovořili jako o nové, na kterou v posledním roce více myslí a chtějí na ní více pracovat, je tedy pravděpodobné a z dotazníkového šetření i patrné, že zaměstnanci tuto snahu zatím nevnímají.

#### 4.5.2 Vztahy na pracovišti

Již z poznatků dotazníkového šetření je patrné, že vztahy uvnitř firmy lze hodnotit jako velmi dobré. Ač se lze ve firmě setkat s rozepřemi, celkově jsou vztahy ve firmě stabilní a přátelské, a to jak mezi zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci a vedením firmy. Kladně pracovní vztahy hodnotí jak zaměstnanci, tak vedení.

*„máme velmi přátelský vztahy, občas tu sice jsou tendence se třeba pomlouvat mezi sebou, ale není to nic hrozného, jsme fajn parta a vždycky si všechno, řekl bych, dřív nebo pozdějc, vyřikáme“ (zaměstnanec 2)*

*„troufnu si mluvit za všechny, když řeknu, že jsme tu vesměs kamarádi... na pivo všichni jen tak nejdeme, ale když jsme spolu třeba na montáži, dokážeme spolu všichni vyjít a to bez rozdílu věku, povahy... prostě je to tu z tohoto hlediska fakt fajn“ (zaměstnanec 3).*

*„snažím se o to, aby se tu všem pracovalo dobře, a to by nešlo bez přátelský atmosféry. I když je jasný, že se to neobejde bez hádek, ale nikdy se nestalo, že by kvůli tomu někdo chtěl třeba odejít nebo tak...“ (vedoucí 1)*

*„myslím si, že tu jsou převážně dobré vztahy a lidi jsou tu na sebe slušní, milý a vzájemně se respektují, i když se sem tam určitě pohádají“ (vedoucí 2)*

#### 4.5.3 Konflikty a jejich řešení

V návaznosti na vztahy, jsem se dotazovaných ptala na případné konflikty a jejich způsob řešení. Jak v případě konfliktu reagují dotyční zaměstnanci nebo následně vedení firmy a jaká je vůbec nejčastější příčina konfliktů. Všichni dotazovaní se vesměs shodli, že konflikty mezi zaměstnanci či mezi zaměstnanci a vedením ve firmě jsou zejména kvůli

špatně naplánované práci, kvůli pochybení některého ze zaměstnanců, který svou chybou zdržel v práci jiného zaměstnance (ať se pochybení týká špatného naměření, neobjednání potřebných součástí atp.).

*„... konflikty tu máme jen málokdy. Zejména pak kvůli pracovní náplni asi. Když spolu třeba jedeme na montáž a někdo někomu nechce nebo nějak nemůže pomoci a ten druhý na něj třeba čeká, někdo někdy nechce někomu něco půjčit, kvůli frontám na strojích... Většinou je ale vyřešíme osobně hned narovinu... no a když třeba ne, tak jdeme za T., kterež to s námi pak nějak řeší tak, aby to bylo nejlíp pro všechny...“ (zaměstnanec 1)*

*„to záleží co je pro tebe konflikt, někdo se sem tam pohádá každé den, ale to jsou takový hádky nehádky.. nic co bysme nevyřešili mezi sebou... většinou jde o hádky kvůli tomu, že někdo něco udělal špatně a kvůli tomu stojí práce tomu dalšímu nebo tak no... když je to už blbý, tak jdeme za T., ten si vyslechne obě dvě strany a vždycky se to nějak vyřeší... ani si nepamatuju, že by se kluci mezi sebou nějak dýl nebavili nebo tak něco...“ (zaměstnanec 3)*

Z pohledu vedení firmy je na konflikty pohlíženo podobným způsobem jako u zaměstnanců. V případě, že se jedná o konflikt mezi vedením firmy a zaměstnanci/zaměstnancem, cílem je daný konflikt vyřešit třeba za pomoci kompromisu, ale jde především o nenarušení chodu firmy a snahu vyslyšet názor i daného zaměstnance.

*„konflikty se snažíme řešit upřímnou debatou zúčastněných. Snažím se, aby se konflikty řešily rychle a efektivně a především mezi těmi, kterých se to týká, zasahují do toho v případě, kdy je to už vyhrocený a konflikt stále trvá... Většinou jde o problém pracovního charakteru – kdo co měl udělat a neudělal, kdo něco zkažil a tím pádem to trvá dýl tomu druhému...“ (vedoucí 1)*

Ve výpovědích je vidět dílčí rozdíl, kdy zaměstnanci zmiňují jako příčinu konfliktů obecně špatnou organizaci práce, což u vedení firmy zcela chybí. Nicméně se všichni víceméně shodli, že nejčastější příčinou konfliktů je lidská chyba, kterou se ale v drtivé většině podaří téměř hned vyřešit.

#### 4.5.4 Symboly, rituály a zvyky

Zaměstnanci měli postihnout symboly, rituály nebo zvyky, kterými se udržuje „duch“ firmy. Odpovědi zaměstnanců i vedení firmy byly totožného znění. Zmiňované byly firemní porady, akce během roku jako letní besídka, případné slavení kulatých narozenin, firemní

oblečení od triček až po pracovní kalhoty. Zároveň je zaměstnancům poskytováno příjemné pracovní zázemí, kde si v době pauzy mohou zakouřit, udělat kávu nebo se v klidu najíst.

*„nosíme všichni oblečení s firemním logem, scházíme se minimálně jednou za rok celá firma, mimo to jsou pak takový ty události jako svatby, kde se nás většina taky sejde...“ (zaměstnanec 1).*

*„každý rok se sejdem jako firma, jednou za deset let i s rodinami. Míváme porady každý pondělí, když má někdo z vedení narozeniny, dáme si o přestávce třeba sklenku, nosíme oblečení s naším logem...“ (vedoucí 2)*

#### 4.5.5 Motivace

Otázkami směřujícími k motivaci zaměstnanců jsem chtěla získat porovnání mezi tím, jakým způsobem vnímají motivování k pracovní výkonnosti zaměstnanci, zda považují tyto motivátory za adekvátní a jakým způsobem vnímá motivování k pracovní výkonnosti vedení firmy, které tyto způsoby vlastně nastavuje. Zároveň mě zajímal názor zaměstnanců, co by oni osobně v rámci motivování ve firmě upřednostňovali a co je naopak pro ně demotivující.

Zaměstnanci vidí snahu motivování ze strany vedení především v plnění základních smluvních podmínek jako je včasný plat, snaha o vycházení vstříc v případě potřeby a dobrý kolektiv (ten byl zmíněný ve všech rozhovorech). Demotivuje je nejčastěji podle jejich slov neschopnost jiných lidí a málo volného času mimo pracovní dobu (v souvislosti s délkou pracovní doby) Zároveň v rozhovorech zazněl názor, že pro zaměstnance, kteří nekouří, je občas demotivující, když vidí, že kolegové, kteří naopak kouří, si dělají kuřácké přestávky bez záznamu ve čtečce docházky. Nicméně tento problém vedení firmy již řeší a v případě, že tento jev bude i nadále pokračovat, přistoupí k přísnějším krokům.

*„dávají mi vždycky včas peníze, pracuju v dobrým kolektivu... co mi chybí, je víc volného času, ale musím zas říct, že když potřebuju, tak se mi snaží vyjít vstříc, takže si na to nechci stěžovat... co mě fakt demotivuje, je neschopnost jiných lidí, když to řeknu takhle tvrdě... a když nad tím tak přemejšlim, řek bych, že nám tu s ostatníma chybí i víc brání v potaz naše potřeby a tím myslím jako ty lidský, osobní prostě... sice se nám snaží vyjít vstříc, zároveň ten tlak a pracovní zátěž jsou prostě z našeho pohledu velký“ (zaměstnanec 1)*

*„tak motivací je pro mě určitě férový jednání ze strany T., takže ho nechci jako zklamat... určitě se mi dobře pracuje v dobrý atmosféře, kterou tu máme, že jo... co mě štve je docela velká časová náročnost, sem tam se cejtím bejt pod tlakem a to mě to pak nebaví... a*

*štve mě, když někdo udělá za stejnou dobu polvinu toho co já a mě ještě třeba na montáži zdržuje... to bych se pak na to nejradši vykašlal...“ (zaměstnanec 2)*

*„motivuje mě férový jednání ze strany firmy, na čem se domluvíme, to platí... pak mě samozřejmě motivujou odměny, který dostáváme, lidi se kterýma pracuju a asi teda i pocit, že nechci T. nějak zklamat nebo naštvat... co mi kazí chuť k práci je špatná organizace, takže když třeba špatný naplánování brzdí mojí práci... nebo když to někdo z nedbalosti zkazí, to mě pak štve úplně nejvíc... a když mám pracovat s někým, kdo třeba tak dělat nechce, to jsou většinou nějaký brigádníci a mě to zdržuje, tak to mě taky štve, mám rád, když to hezky jede... t apráce myslim“ (zaměstnanec 3)*

Z výpovědí zaměstnanců můžeme také vidět určitou loajálnost zaměstnanců vůči firmě a T. F. Dalo by se tedy snad říct, že zaměstnance v práci motivuje i jejich věrnost k firmě a T.F. Z výsledků tedy lze říct, že motivace s loajálností vůči firmě spolu souvisí a je k tomu přidaná i výkonnost zaměstnanců, kteří v souvislosti s motivací hovořili také o jejich výkonnosti v práci.

Vedení firmy se v otázce motivování zaměstnanců shodla na finančních prostředcích, tedy platu a odměnách. Dále zazněly další výhody, které zaměstnancům v případě jejich potřeby poskytují, a které vnímají jako motivátory pro setrvání v zaměstnání. Důležitým aspektem motivování pak podle vedení byla i jistota stálého zaměstnání, která ve firmě opravdu je, pokud nenastane velký problém. Dalším bodem byla podpora loajálnosti vůči firmě dnem dovolené navíc za každý odpracovaný rok ve firmě. Naopak lidem podle vedení firmy chybí spolehlivý časový plán práce, dobře uspořádané organizační vedení a v odpovědích zazněl i čas pro rodinu. Dalo by se říct, že kritická sebereflexe vedení firmy odpovídala víceméně i kritice ze strany zaměstnanců.

*„Finančními odměnami za odvedenou práci, co rok odpracovaný ve firmě, tím jeden den navíc dovolený, firemní akce a snaha o maximální vstřícnost, když někdo něco potřebuje, možnost půjčení firemních věcí, včetně materiálu... pak určitě pocit, který tu lidi můžou mít, že je jen tak ze dne na den nikdo nevyhodí... za celou dobu se mi stalo snad jenom jednou, že jsem jednomu klukovi řekl, ať jde domu, protože chodil pořád pozdě a nebyl na něj spoleh. Šlo o brigádníka, pak se ale vrátil a všechno jsme probrali a nastavili nová pravidla...“ (vedení 1)*

*„Určitě je to plat a odměny, v čem vidím motivování našich zaměstnanců. Další jsou výhody, který tu zaměstnanci mají jako například flexibilní pracovní doba – lidi si jí tu můžou*

*řídít podle sebe, když chtějí, můžou přijít pracovat o víkendu, v noci... pak půjčení našich věcí jako jsou auta, materiály i nářadí... taky tady můžou být všichni v klidu s tím, že je tu pro každého dost práce a tím pádem se nemusí bát, že zítra nebudou moct přijít do práce... snažíme se vyjít všem vstříc i v různých administrativních záležitostech, myslím si, že to vedeme dost individuálně, což jinde třeba úplně není, co vim... co je může naopak štvát a my to tu tak víme, že je špatná organizace práce no... nicméně se to snažíme neustále nějak řešit, tak snad se to výhledově povede... možná jim tu chybí i víc uznání za dobře odvedenou práci, ale to si myslím, že je zkrátka samozřejmost, že děláte svojí práci dobře... a i tak si myslím, že vždycky T. jde a práci pochválí... taky je to tu pro některý možná náročný časově a tím pádem můžou být víc ve stresu, na tom se ale taky snažíme pracovat...“ (vedení 2)*

Na této části rozhovorů lze vidět pomyslný vztah mezi spokojeností, motivací a výkonností. Důležité jsou zde pro mě více demotivující aspekty práce, které souvisí s položkami, se kterými zaměstnanci i v dotazníkovém šetření vykazovali největší míru nespokojenosti. Motivací je pro ně naopak loajálnost vůči firmě a spravedlivé a neformální zacházení se zaměstnanci.

#### 4.5.6 Komunikace

Komunikací je zde myšlen tok informací směrem od vedení firmy k zaměstnancům zejména kvůli organizaci práce, tedy zadávání úkolů, montáží atp. Zároveň jsem se ptala na názor zaměstnanců na komunikaci vedení směrem k dodavatelům a zákazníkům firmy. Vedení jsem se ptala na názor na celkovou podobu komunikace ve firmě a s jejím okolím. Zaměstnanci i vedení firmy se opět ztotožnili v názoru, že prvotní informace bývají podávány včas s tím, že T. poskytuje měsíční i týdenní rozpis pracovních úkolů a montáží skrze společnou nástěnku v budově firmy. Nicméně se velmi často v průběhu týdne i měsíce mění celková podoba plánu, zejména kvůli lidskému faktoru. Tyto změněné informace pak bývají často podávány zaměstnancům hekticky a na poslední chvíli, což zvyšuje případnou míru stresu a napětí ve firmě. Stává se i situace, kdy se k zaměstnanci informace o případné změně nedostane včas nebo vůbec a nastane ve firmě zmatek. Naopak komunikaci firmy s jejím okolím hodnotí zaměstnanci i vedení firmy velmi kladně.

*„komunikace probíhá včas a dobře, ale jelikož jde o individuální výrobu, tak dochází často ke změnám, což přináší změny informací, který se dostávají k lidem se zpožděním. Někdy jsou to maličkosti, který si během pár minut objasníme a dál pracujeme, někdy to ale*

*způsobí zmatek a třeba hodinový zpoždění, což není úplně dobrý. S dodavateli a zákazníky je komunikace podle mě na nejlepší možný úrovni“ (zaměstnanec 1)*

*„s komunikací je to tady tak půl napůl... drtivou většinu plánu vlastně víme, ale třeba takový dílčí změny, to už je pak horší... nevím, jestli by to šlo udělat nějak líp, to těžko říct, každopádně kdykoliv kdokoliv něco neví nebo potřebuje, vždycky se někomu dovolá a dokáže si to zjistit no... jinak komunikace T. se zákazníky a třeba dodavatelem je podle mě ta nejlepší co může být... v tomhle je T. fakt dobřej“ (zaměstnanec 3)*

Jak jsem již zmiňovala, vesměs podobný názor na komunikaci uvnitř i s okolím firmy, má vedení firmy. Sami vědí, v čem mají mezery a na čem by ohledně lepšího předávání informací zaměstnancům, měli výhledově pracovat.

*„Ne, nedostávají se ty informace vždycky cílovému zaměstnanci včas... většinou ale ano. Je to tou časovou zatížeností mě jako vedoucího... a samozřejmě taky lidským faktorem... jde taky o to, jak rychle se dostane nějaká informace ke mně a jak dlouho mi trvá na ní reagovat... je to těžký nějak objektivně ohodnotit... se zákazníky a dodavateli se snažím, abychom měly dobrý vztahy a tam je to právě hodně o té komunikaci, tam si myslím, že je to v pohodě“ (vedení 1)*

V rámci komunikace jsem se ptala také na řešení osobních problémů, týkajících se firmy a jejího organizování a fungování obecně. Jelikož z výsledků vychází zaměření především na výsledky, chtěla jsem znát názor i na toto téma, které jsem zařadila do kategorie komunikace. Nejprve mě zajímal názor zaměstnanců na způsob komunikování jejich potřeb, problémů směrem k vedení, a naopak mě následně zajímal názor vedení, jakým způsobem se snaží řešit tyto osobní problémy svých zaměstnanců. Osobními problémy byly myšleny např. časová zatíženost, chybovost, postrádání nějaké podpory apod. Zde se názory rozcházely více než jindy. Zaměstnancům přijde komunikace v tomto směru spíše špatná a dávají to za vinu zmatečnému a časově náročnému plánování práce. Vedení firmy pak zastává názor, že se snaží své zaměstnance kdykoliv vyslechnout a případně pomoci, což doufají, že se daří. Nicméně i zaměstnanci se ve výsledku shodují, že v případě velkých problémů ať v rodině nebo osobních, jim vedení firmy vychází vždy maximálně vstřícně.

*„někdy mám pocit, že mě T. moc neposlouchá... sice si myslím, že můžu přijít jako s čímkoliv, ale většinu času je T. v takovém presu, že mám pocit, že ho zdržuju... když třeba T. potřebuje v práci pomoci s něčím navíc a já nemůžu třeba z rodinných důvodů, tak to stejně většinou dopadne tak, že jdu do té práce... to mě na tom asi štve nejvíc, že ta práce je fakt alfou omegou, což jako není úplně špatně, ale taky ne úplně dobře. A říká to tu spoustu lidí*

*no... na druhou stranu jsou tu takový lidi, co jim ta práce fakt trvá dýl a třeba i zbytečně a to pak chápu, že mají bejt v práci o to dýl no... prostě T. umí všechno tak vysvětlit, že i když tam jdu s tím, že mu to fakt řeknu narovinu, že nechci pracovat v tomhle tempu, tak většinou odcházím s další prací navíc a jsem za to rád (smích)... ale abych mu tu nekřivdil, svojí práci dělá dobře a když za nim jdu fakt s něčím velkým, tak se nestalo, aby se mi nesnažil pomoci... takže práce je pro něj hodně, ale nejde přes mrtvoly a dokáže ukázat i svojí lidskou stránku, kterou na něm máme tady všichni fakt rádi, protože to není jenom šéf, ale je to i takovej zvláštní kamarádskej vztah“ (zaměstnanec 2)*

*„tak já bych řekl, že se o to snažim, aby když za mnou někdo přijde, abych ho vyslechl... uznávám, že jsem takovej zrychlenej v tý komunikaci a možná to působí blbě, ale taky si myslim, že lidi to tu ví a dokážou mě zabrzdit, když je potřeba... co mě fakt štve, když za mnou chodí někdo, kdo spíš furt něco potřebuje, všechno mu jako dovolim a pak nemá svojí práci... to jsem pak asi i tvrdej no... a jestli se zajímám nějak víc o pocity svých zaměstnanců, to asi ne... ne z vlastní iniciativy, ale samozřejmě když vidim, že někdo má zdravotní problémy nebo někdo u něj v rodině, tak to se zajímám a snažim se pomoci... nicméně v tomhle směru budou asi vždycky mezery...“ (vedení 1)*

#### 4.5.7 Organizace práce

Další zjištěnou kategorií je organizace práce, která se objevovala i v rámci jiných kategorií, ze kterých lze způsob organizace a názory na ni, také vyčíst. Na přímou otázku ohledně organizace práce odpovídali zaměstnanci i vedení firmy opět podobným způsobem. Největší slabinou organizace práce je špatné časové plánování, které nepočítá s lidskou chybovostí a dalšími faktory, které průběh práce mohou ovlivnit. Opět zde převažuje tendence zaměřená na výkon a zároveň vysokou kvalitu produktu. Ze strany zaměstnanců byl hojně zmiňovaný jev, kdy T. potřebuje nahned pomoci s jinou věcí, než která souvisí s aktuálně zadaným úkolem. Toho si T. je vědom, nicméně je to věc, která je podle něj součástí této práce. Zároveň uznává, že je to pro zúčastněné nepříjemné.

*„myslím si, že ano. Když se po mně chce něco navíc, nad moje kompetence nebo povinnosti, a nemám hotovou svou práci, tak mě to štve. Když všechno stíhám a tohle mě případně moc nezdrží, tak mi to tolik nevadí... a vím, že nikdy nepůjde nic tak, jak si člověk představuje“ (zaměstnanec 3)*



*„tak mimo to o čem jsme se už v průběhu rozhovoru bavili si myslím, že obecně se snažím o co nejefektivnější plánování práce, nicméně je to těžký, protože vždycky přijdou nečekaný události. Snažím se plánovat věci tak, aby se stihaly, ale aby to nebylo na úkor kvality. A samozřejmě když třeba přijde nějaká větší zásilka, o který nevim kdy přesně přijde, tak těžko do plánu zakomponuju její uskladnění, takže kluky to sice štve, ale snad ví, že to jinak úplně nejde no“ (vedení 1)*

#### 4.5.8 Hodnocení firmy jako celku

Do rozhovoru jsem také zakomponovala otázku směřující k celkovému hodnocení firmy. Zajímala jsem se o hodnocení nejlepších aspektů ve firmě, a naopak i těch nejhůře hodnocených. Zaměstnanci nejhůře hodnotili celkovou organizaci práce, to samé pak tvrdilo i vedení firmy, které přidalo občasnou neochotu udělat nějakou práci navíc. Nejlépe hodnocenými aspekty firmy byl dobrý pracovní tým, neformální vtahy na pracovišti a férové jednání. Tohoto výsledku jsme mohli dosáhnout i po shrnutí dílčích kategorií, ze kterých plusové i minusové hodnocení firmy odvodit.

#### 4.6 Celkové vyhodnocení analýzy podniku

Z kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu lze říct, že se jedná o firmu, pro kterou jsou hlavními hodnotami spokojený zákazník a kvalitně odvedená práce zaměstnanců. Vedení firmy se tedy zaměřuje především na výkonnost svých zaměstnanců, nicméně na úkor dílčích aspektů pracovní spokojenosti zaměstnanců. Vysoké pracovní tempo a žádané nasazení zároveň funguje jako silný demotivující prostředek. Dalším nejčastěji zmiňovaným důvodem zaměstnanecké nespokojenosti s dopadem na motivaci a pracovní výkonnost, je často špatně organizovaná práce a lidský faktor, což znamená, že např. kvůli chybě nebo pomalejšímu tempu práce jednoho zaměstnance, bude mít problém se svou prací zaměstnanec nebo zaměstnanci druzí. S čím jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, je především spolehlivost firmy v dodržování domluvených záležitostí jako je např. včasná výplata. Co se finančních odměn týká, zaměstnanci byli spíše nespokojeni s jeho výší a možnostmi růstu. Nicméně jsem nikde nepostřehla ani náznak toho, že by výše platu vedla k demotivování jedinců či dominantní nespokojenosti. Naopak z výsledků vyšlo, že jsou zaměstnanci ve firmě celkově velmi spokojeni, a to především díky kolektivu a neformálnímu prostředí, které ve firmě převládá. Negativní ohlas pak mělo napříč celou analýzou především organizování práce.

## 5 Diskuse

Při stanovování hypotéz, hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek, jsem vycházela již z osobní zažité zkušenosti získané během ročního působení ve firmě a na základě výsledků SWOT analýzy. Celkově mohu výsledek výzkumu hodnotit jako pozitivní, kdy zaměstnanci firmy jsou vůči vedení a firmě celkově loajální a jsou v ní obecně spokojeni, nebo někde mezi spokojeností a nespokojeností. První hypotézu jsem na základě dotazníkového šetření mohla potvrdit. Firemní kultura ve zkoumaném podniku vykazovala značnou míru podobnosti s tržním typem kultury, což bylo možno sledovat i v průběhu dalších analýz, kde se jako jedna z věcí opakovala kritika zaměření firmy na výkonnost zaměstnanců. V protipólu výkonnosti byla vždy „nedovednost“ brát v povědomí i city zaměstnanců, což bylo napříč šetřením několikrát zmiňováno. Z mého pohledu jde především o snahu vedení firmy dělat spokojené zákazníky, což znamená dodávat kvalitní produkt v dobrém čase. V průběhu let se jméno firmy rozšířilo, hodnoty zůstaly, nicméně pracovníků ve firmě o tolik nepřibylo. Navíc je důležité opět připomenout, že ve vedení podniku jsou sice čtyři majitelé firmy, nicméně hlavním řídícím firmy je jeden z nich (T.), kterého tak vnímají i zaměstnanci.

Druhou hypotézu jsem oproti první naopak zamítla. Největší rozdíl v dílčích výsledcích byl v oblasti „firemní lepidlo“. Zaměstnanci v hodnocení nynějšího stavu firmy sice nejčastěji uváděli, že je pro ně důležitá loajalita a vzájemná důvěra ve firmě, nicméně by tuto oblast chtěli do budoucna ještě posílit, což vyšlo v preferované podobě firmy. Hodně bodů získal výrok C, který svou podstatou charakterizuje tržní typ kultury, v preferované podobě firmy měl ovšem tento výrok nejméně bodů. Dále by zaměstnanci chtěli do budoucna posílit opět fungující řád firmy. Můžeme tedy opět vidět tendenci se řídit spíše na základě úspěšnosti a výkonu, ale chod firmy mezitím pokulhává.

Zamítnuta byla i třetí hypotéza, i když zde je výsledek diskutabilní. Nejvyšší míru spokojenosti zaměstnanci vykazovali s „charakterem práce“, „spolupracovníci“ byli nejbližší další hodnotou s malým rozdílem. Tyto výsledky se již vztahovaly k dotazníkovému šetření pracovní spokojenosti, nicméně se daly s předchozími výsledky dotazníku OCAI srovnat. Svou práci hodnotili zaměstnanci velmi kladně, práci hodnotili jako naplňující a zábavnou. Nejvíce v tomto ohledu kritizovali dílčí úkoly, které pro ně občas nemají smysl, což může být důsledkem řádného nevysvětlení účelu těchto úkonů ze strany vedení nebo i chaotické

organizace práce, kde zaměstnanec musí najednou nechat své práce a dělat právě tyto jiné a pro něj možná nesmyslné úkoly. U „spolupracovníků“ zaměstnanci nejlépe hodnotili přátelské vztahy, které dělají i dobré prostředí uvnitř firmy. Z celkového hodnocení „spolupracovníků“ strhl nejvíce bodů výrok, ve kterém zaměstnanci hodnotili nakolik souhlasí s tím, že díky chybě jiných lidí, mají práci navíc. V tomto případě pak byly odpovědi jednoznačné a posunulo tuto oblast na „druhou příčku“. Jedná se tedy o lidský faktor, který často zapříčiní zdržení celkové výroby zakázky a se kterým se v počátečním plánování vůbec nepočítá.

Čtvrtou hypotézu jsem mohla na základě výsledků potvrdit. To, co vyplývalo i z dotazníku OCAI, bylo špatné hodnocení „provozních podmínek“ ve firmě. Jedná se především o plánování a informování o zakázkách a úkolech, které mají zaměstnanci splnit. S tím pak souvisí i tok informací ve firmě, a to především směrem od vedení k zaměstnancům.

Pro lepší uchopení problému ve firmě, který jasně vzniká v jeho zaměření na výkonnost a horší organizaci práce, by bylo zajisté dobré se zaměřit přímo na tyto konkrétní výsledky a zkoumat je z užšího pohledu. Bylo by jistě dobré provést rozhovor s každým zaměstnancem firmy a nechat jim prostor pro případné nápady, které by mohly situaci ve firmě v tomto ohledu zlepšit. Nicméně nechci opomíjet skutečnost, že i přes silnou kritiku především těchto dvou aspektů, nelze říct, že by zaměstnanci byli ve firmě nespokojeni, což odpovídá i výsledkům rozhovorů, kde se výsledky z dotazníkového šetření potvrdily a na základě těchto zjištění, mohly být tyto výsledky více rozvedeny.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo určit typ firemní kultury a v návaznosti na toto zjištění popsat dílčí aspekty jako je spokojenost, motivace a výkonnost zaměstnanců ve firmě. Na základě těchto zjištění pak vedení firmy předat celkové výsledky analýzy s možným doporučením pro zlepšení těch aspektů, které vyšly z výzkumu nejhůře. Z poznatků teoretické části práce lze obecně hovořit o silné firemní kultuře, která se vyznačuje srozumitelností žádaného chování zaměstnanců, firemní kultura se prolíná napříč celou organizací a dopomáhá k osvojení si hodnot a norem firmy. Zároveň neumožňuje do takové míry iniciativu ze strany zaměstnanců, naopak je od zaměstnanců vyžadována konformita s danými pravidly (Bedrnová, Nový 2007: 435). Dále vyšlo najevo, že se jedná o firemní kulturu tržního typu, ve kterém jsou preferované prostředky sloužící ke zvyšování produktivity a výkonnosti v práci na úkor individuálních potřeb zaměstnanců firmy (Cameron, Quinn, c2006). Toto zjištění bylo potvrzeno ve všech výsledcích dílčích metod výzkumu.

Za předpokladu, že spolu firemní kultura, motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců souvisí, shrnu výsledky dílčích analýz. Když pominu prvotní výsledky SWOT analýzy, která mi poskytla základní vhled do firmy z pozice výzkumnice, první analyzované výsledky byly z dotazníku zaměřeného na spokojenost se zaměstnáním. V teoretické části jsem podle Pauknerové (2006) vymezila vnější faktory pracovní spokojenosti a srovnala je s výzkumy dalších autorů. Díky mému šetření je mohu nyní doplnit o vlastní poznatky. Zaměstnanci firmy nebyli spokojeni s výší platu a možnostmi jeho růstu. Nicméně podle Pauknerové (2006) není tak důležitá výše platu, ale např. spravedlivé ustanovení jeho výše, což většina zaměstnanců hodnotila pozitivně a v celkovém hodnocení této oblasti vykazovali zaměstnanci spokojenost, což argument autorky potvrzuje. Špatné hodnocení mělo i organizování práce, které vede k nejsilnějšímu faktoru pracovní nespokojenosti (Pauknerová 2006) a je tomu tak i v případě zkoumané firmy. Naopak velmi dobře hodnocené byly vztahy na pracovišti a obecně spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci ve firmě, což je zase jeden z nejsilnějších faktorů pracovní spokojenosti. Z výsledků všech dílčích zkoumání vyšlo najevo, že opravdu nejhůře byla hodnocena organizace práce, která často způsobuje jak nespokojenost zaměstnanců, tak i jejich slabou motivaci k práci a zpomaluje tak jejich pracovní výkonnost. Nejčastěji zmiňované bylo především plánování výroby a montáží, kde se nepočítá s lidskou chybou, která ale v drtivé většině nastává a způsobuje pak u

zaměstnanců větší časové vytížení a vyšší míru stresu. Dalším často zmiňovaným demotivujícím faktorem k žádanému pracovnímu nasazení byla vysoká náročnost jejich práce (časově) a následně pak porovnávání pracovní výkonnosti mezi zaměstnanci navzájem. To vše může být způsobeno hektickým vedením, přemírou zakázek a nedostatkem pracovní síly. Důležitým zjištěním bylo také srovnání mezi nynější podobou firemní kultury a tou preferovanou, což vnímám za velmi důležitou informaci směrem k vedení. Ve všech výsledcích vycházelo, že zaměstnancům chybí lidské vedení s citem pro jejich individuální potřeby. Co jsem však postřehla za dobu působení ve firmě a pár rozhovorech se zaměstnanci v průběhu této doby, bylo, že ač zaměstnancům chybí více naslouchání ze strany vedení, ve výsledku vždy řekli, že vlastně neví, jak by to vedli jinak a že T. obdivují, jak svou práci dělá. Řešení vyvstávající z těchto rozhovorů bylo i ze strany zaměstnanců bylo vždy lepší rozvržení kompetencí v části vedení a systematictější plánování, které se neobejde bez lepších technologií. V návaznosti na to jsem vedení firmy také navrhla vytvořit nové pozice jako je asistentka T., vedoucí pracovník objednávek nebo vedoucí skladu, který by pravidelně a důkladně kontroloval vybavenost skladu.

Dále velmi kritizovali orientaci na výkon, a to ve všech směrech. To se pak odráží na přepracovanosti a chybovosti zaměstnanců, což vede k demotivaci a snižuje to i pracovní výkon. Z pohledu vedení firmy je však tento pohled pouze jednostranný, ve svých výpovědích naopak kritizovali občasnou nedbalost zaměstnanců, lehké zneužívání volnosti, kterou firma v rámci pracovní doby nabízí a což v některých případech způsobuje práci na poslední chvíli.

Nicméně je důležité zmínit, že na obecné úrovni lze firmu hodnotit jako prostředí, kde se zaměstnanci cítí dobře a dokazují to mimo jiné loajálností k ní. Vedení firmy jsem doporučila zaměřit se na individuální potřeby zaměstnanců, na opakované zpětné vazbě, aby mělo vedení firmy představu o tom, zda se případné kroky pro zlepšení firemní situace podařily aplikovat nebo nikoliv. Dále jsem navrhla vedení firmy, aby se zamysleli nad přijmutím dalších pracovníků napříč všemi pozicemi firmy a přijetí nového softwaru na plánování zakázek. Dále jsem vedení firmy doporučila, aby nepodceňovala důležitost dobré organizaci práce a zamyslela se nad jejím zefektivněním např. skrze přerozdělení kompetencí mezi vícero lidí a bralo v potaz i lidský faktor chybovosti.

## 7 Použitá literatura

- Achor, S. (2014). *Výhoda spokojenosti: sedm principů pozitivní psychologie, které jsou hnací silou úspěchů a výkonnosti v práci*. ANAG.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Grada.
- Armstrong, M. (c2002). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effects: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(7), 644-675. In: Morrison, R. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions. *New Zeland Journal of Psychology* 33 (3): 114-127.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Rubico.
- Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Computer Press.
- Brown, A., D. (1995). *Organisational Culture*. Pitman Publishing.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (c2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (Rev. ed). Jossey-Bass.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257-1278. <https://doi.org/10.1002/smj.428>
- Cartwright, S., Cooper, C. L., & Earley, P. C. (c2001). *The international handbook of organizational culture and climate*. Wiley.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Cooke, R. A., Ph., D., & Szumal, J. L. (2015). *Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations*. In Ashkanasy, N. M., & Wilderom, C. P.
- Corbett, L. M., & Rastrick, K. N. (2000). Quality Performance and Organizational Culture: A New Zeland Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 17(1), 14-26.

- Dědina, J. (1996). *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. (1. vyd.). Grada.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Linde.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dixon, M. A., & Sagas, M. (2007). The Relationship Between Organizational Support, Work-Family Conflict, and the Job-Life Satisfaction of University Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78 (3), 236-247.
- Doktorová, B. (1992). *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. Univerzita Karlova.
- Franěk, M., & Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *E & M Ekonomie a Management*, 11, 63-76.
- Freytag, W. R. (1990). *Organizational culture*. In Murphy, K. R., & Saal, F. E. *Psychology in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction. *Work And Occupations*, 30(1), 97-122. <https://doi.org/10.1177/0730888402239328>
- Ghazzawi, I. (2011). Does age matter in job satisfaction? The case of U.S. information technology professionals. *Communication and Conflict* 15 (1), 25-54
- Gordon, G. G., & DiTomasso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies* 29 (6).
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení* (2. vyd). BizBooks.
- Hall, E. T. (1990). *The Hidden Dimension*. Anchor Books.
- Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat* (3., přeprac. vyd). Portál.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Portál.
- Hewstone, M., & Stroebe, W. (2006). *Sociální psychologie*. Portál
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Linde.
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Grada.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Grada.
- Jandourek, J. (2007). *Sociologický slovník* (Vyd. 2). Portál.

- Jehangir, M., Kareem, N., Khan, A., Tahir, J. M., & Soherwardi, S. (2011). Effects of job stress on job performance and job satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3: 453-465.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior* 77:157-167.
- Keller, J. (2007). *Sociologie organizace a byrokracie* (2., přeprac. vyd). Sociologické nakladatelství.
- Klein, J. J. (2007). *The relationship between job satisfaction and leadership practises: a survey-based analysis of full-time business faculty in the Wisconsin technical college system*. Unpublished doctoral dissertation. Minnesota
- Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Práca
- Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Vydavateľstvo UK
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1989). *Organizational behavior*. Irwin.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science* 26 (3).
- Mitchell, T. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, 7 (1) 80-88.
- Murdock, A., & Scutt, C. N. (2003). *Personál Effectiveness*. (3. vyd.). Butterworth-Heinemann.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Grada.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2. přeprac. a aktualiz. vyd). GRADA Publishing.
- Petrescu, A., I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower* 29 (7): 651-667.
- Pfeifer, L. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada.
- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání* (2. přeprac. vyd). Oeconomica.



- Rogers, E. H. (2003). *Diffusion of innovations*. (5. vyd.). Free Press.
- Šajdlerová, I., & Konečný, M. ([2008]). *Základy managementu*. Vysoká škola báňská - Technická univerzita.
- Schein, E. H. (1968). *Organizational socialization and the profession of management*. *Industrial Management Review*.
- Schein, E. H. (1969). *Psychologie organizace*. (1. vyd.). Orbis.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1999). *Corporate Culture - Survival Guide*. Jossey Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3. vyd.) Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (c1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*. W. de Gruyter.
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. ASPI.
- Šmahaj, J., & Cakirpaloglu, P. (2015). Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E-psychologie*, 9(4), 24-37. [http://e-psycholog.eu/pdf/smahaj\\_cakirpaloglu.pdf](http://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf)
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3). <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Spector P, E. (1994). *Job Satisfaction Survey*. Department of Psychology. University of South Florida.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational psychology: research and practice* (5th ed). <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-translations>.
- Springer, G., J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues* 5 (1): 29-42.
- Štikar, J. (1998). *Základy psychologie práce a organizace*. Karolinum.
- Štikar, J., a kol. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum
- Sweeney, E.P., & Hardaker, G. (1994). The Importance of Organizational and National Culture. *European Business Review*, 94 (5) 3-14.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.

- Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika* (6., přeprac. a dopl. vyd). C.H. Beck.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, Ch. (2000). *Building Cross-Cultural Competence*. John Wiley and Sons Ltd.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada.
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Management Press.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Grada
- Woods, S., A., & West, M., A. (2010). *The psychology of work and organizations*. South-Western/Cengage Learning

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Scheinův model organizační kultury .....	15
Obrázek 2 - Cibulový diagram .....	18
Obrázek 3 - Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace .....	21
Obrázek 4 - Model soupeřících hodnot .....	25
Obrázek 5 - Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury .....	29

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Model organizační kultury .....	17
Tabulka 2 Významy pojmu pracovní spokojenost .....	38
Tabulka 3 - Faktory pracovní spokojenosti s položkami .....	48
Tabulka 5 - SWOT analýzy .....	54
Tabulka 6 - Výsledky současné a preferované podoby firemní kultury .....	56
Tabulka 7 - Dominantní charakteristika firmy .....	57
Tabulka 8 - Styl vedení .....	59
Tabulka 9 - Řízení zaměstnanců .....	61
Tabulka 10 Firemní soudržnost ("lepidlo") .....	62
Tabulka 11 - Faktory strategie v organizaci .....	64
Tabulka 12 - Kritéria úspěchu .....	65
Tabulka 13 - Celková míra spokojenosti se zaměstnáním .....	68
Tabulka 14 Nadřízený .....	72
Tabulka 15 – Mimoplatové výhody .....	73
Tabulka 16 - Ocenění a uznání .....	74
Tabulka 17 - Provozní podmínky .....	75

<b>Tabulka 18 - Spolupracovníci</b> .....	76
<b>Tabulka 19 - Charakter práce</b> .....	77
<b>Tabulka 20 - Komunikace</b> .....	78

## 10 Seznam grafů

Graf 1 - Celkový rozdíl mezi současnou a preferovanou podobou firemní kultury.....	57
Graf 2 - Dominantní charakteristika firmy.....	59
Graf 3 - Styl vedení .....	60
Graf 4 – Řízení zaměstnanců.....	62
Graf 5 - Firemní soudružnost ("lepidlo") .....	63
Graf 6 - Faktory strategie v organizaci.....	65
Graf 7 - Kritéria úspěchu.....	66
Graf 8 - Celková míra pracovní spokojenosti podle jednotlivých oblastí .....	68
Graf 9 - Celková míra spokojenosti.....	69

## 11 Přílohy

### Příloha A - OCAI dotazník

<b>1. DOMINANTNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY</b> (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		<b>NYNÍ</b>	<b>PREFEROVÁNO</b>
<b>A</b>	Ve firmě převládá osobní přístup. Firma funguje jako širší rodina. Zaměstnanci se sami podílejí na mnoha věcech.		
<b>B</b>	Firma je velmi dynamická a podnikavá. Zaměstnanci jsou ochotni riskovat a jsou průbojní.		
<b>C</b>	Firma se orientuje na výsledky a produktivitu. Hlavním úkolem je dokončení práce. Zaměstnanci se zaměřují na úspěchy a je mezi nimi konkurence.		
<b>D</b>	Firma je velmi kontrolovaným a strukturovaným místem. Formální procedury řídí práci zaměstnanců.		
<b>Celkem</b> (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

<b>2. STYL VEDENÍ</b> (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		<b>NYNÍ</b>	<b>PREFEROVÁNO</b>
<b>A</b>	Šéf firmy má podobu mentora (vedení firmy předává své zkušenosti zaměstnancům), je „rodičovskou postavou“.		
<b>B</b>	Šéf firmy má podobu podnikatele, inovátora, často riskuje.		
<b>C</b>	Šéf firmy se zaměřuje na výsledky, své zaměstnance řídí tvrdě, jedná racionálně.		
<b>D</b>	Šéf firmy má podobu koordinátora, organizátora, snaží se o bezproblémovou výkonnost a efektivitu.		
<b>Celkem</b> (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

<b>3. ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		<b>NYNÍ</b>	<b>PREFEROVÁNO</b>
<b>A</b>	Styl řízení ve firmě se vyznačuje týmovou prací, konsensem (klade se důraz na shodu pracovníků) a participací (podílení se na řízení firmy).		
<b>B</b>	Styl řízení ve firmě se vyznačuje individuálním riskováním zaměstnanců, inovacemi, svobodou a jedinečností, klade se důraz na iniciativu jedince.		
<b>C</b>	Styl řízení ve firmě se vyznačuje důrazem na konkurenceschopnost vysoké požadavky, úspěch, produktivitu a výkonnost.		
<b>D</b>	Styl řízení ve firmě se vyznačuje bezpečím zaměstnanců, zajištění bezpečnosti práce, shodou a předvídatelností chování zaměstnanců.		
<b>Celkem</b> (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

<b>4. FIREMNÍ „LEPIDLO“</b> (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		<b>NYNÍ</b>	<b>PREFEROVÁNO</b>
<b>A</b>	To, co drží firmu pohromadě, je loajalita a vzájemná důvěra. Závazek zaměstnance k firmě je vysoký. Pro firmu je typická týmová práce.		
<b>B</b>	To, co drží firmu pohromadě, je orientace na inovace a rozvoj. Je kladen důraz na to, aby byla firma na špici.		
<b>C</b>	To, co drží firmu pohromadě, je důraz na úspěch a splňování cílů. Agresivita a vítězství jsou ve firmě běžnými tématy.		
<b>D</b>	To, co drží firmu pohromadě, jsou formální pravidla a politika firmy. Udržení řádně fungujícího chodu firmy je důležité.		
<b>Celkem</b> (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

<b>5. FAKTORY STRATEGIE V ORGANIZACI</b> (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		<b>NYNÍ</b>	<b>PREFEROVÁNO</b>
<b>A</b>	Firma klade důraz na rozvoj zaměstnanců. Jejich důvěra, otevřenost a participace (podílení se na řízení firmy) je ve firmě hlavní.		
<b>B</b>	Firma klade důraz na získávání nových a vytváření nových výzev. Oceňuje se zkoušení nových věcí a hledání příležitostí. Ve firmě panuje dynamické prostředí.		

<b>C</b>	Firma klade důraz na konkurenční akce a úspěchy. Dominantní je dobývání cílů a vítězství na trhu.		
<b>D</b>	Firma klade důraz na trvalost a stabilitu. Důležitá je efektivita, kontrola a hladký průběh působení firmy. Zaměstnanci jasně vědí, co se od nich očekává.		
	<b>Celkem</b> (součet každého sloupce musí dát 100 b.)		

<b>6. KRITÉRIA ÚSPĚCHU</b> (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		<b>NYNÍ</b>	<b>PREFEROVÁNO</b>
<b>A</b>	Firma definuje úspěch podle rozvoje lidských zdrojů, na základě týmové práce a prosperity zaměstnanců.		
<b>B</b>	Firma definuje úspěch na základě vlastnictví jedinečných nebo nejnovějších produktů (výrobků). Kritérium úspěchu je pro firmu inovace.		
<b>C</b>	Firma definuje úspěch na základě úspěšnosti na trhu a překonání konkurence. Klíčové je vedoucí postavení firmy mezi konkurencí na trhu a být na trhu jedničkou.		
<b>D</b>	Firma definuje úspěch na základě účinnosti. Rozhodující jsou spolehlivé dodávky, hladké plnění plánů a nízkonákladová výroba.		
	<b>Celkem</b> (součet každého sloupce musí dát 100 b.)		

## Příloha B – Průzkum spokojenosti se zaměstnáním

	PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
1.	Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.	1	2	3	4	5	6
2.	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	1	2	3	4	5	6
3.	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1	2	3	4	5	6
4.	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1	2	3	4	5	6
5.	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1	2	3	4	5	6
6.	Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1	2	3	4	5	6
7.	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1	2	3	4	5	6
8.	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	1	2	3	4	5	6
9.	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1	2	3	4	5	6
10.	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1	2	3	4	5	6
11.	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
12.	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1	2	3	4	5	6
13.	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy bržděno zbytečnou byrokracií.	1	2	3	4	5	6
14.	Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1	2	3	4	5	6
15.	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1	2	3	4	5	6
16.	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1	2	3	4	5	6



17.	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1	2	3	4	5	6
18.	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1	2	3	4	5	6
19.	Benefity, které máme, jsou spravedlivé.	1	2	3	4	5	6
20.	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1	2	3	4	5	6
21.	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	6
22.	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	1	2	3	4	5	6
23.	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	1	2	3	4	5	6
24.	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1	2	3	4	5	6
25.	Jsem spokojen(a) s možnostmi platového růstu.	1	2	3	4	5	6
26.	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1	2	3	4	5	6
27.	Mám rád(a) svého nadřízeného.	1	2	3	4	5	6
28.	Mám příliš mnoho papírování.	1	2	3	4	5	6
29.	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1	2	3	4	5	6
30.	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	1	2	3	4	5	6
31.	Má práce mě těší.	1	2	3	4	5	6
32.	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1	2	3	4	5	6

### **Příloha C – Rozhovor pro zaměstnance a pro vedení firmy**

Co vnímáte jako poslání firmy?

Jaká je podle vás vize firmy? Jak by měla firma vypadat v budoucnu?

Dokážete mi říct, jaké hodnoty se snaží firma naplňovat? Jaké hodnoty jsou pro vás nejdůležitější?

Myslíte si, že se hodnoty v průběhu fungování firmy mění? Jak?

Jakým způsobem se cítíte být motivováni vedením firmy? Co by vás případně motivovalo v setrvání v zaměstnání, k výkonnosti v práci? Co je pro vás největším motivátorem? A naopak demotivátorem?

Jak byste popsal vztahy mezi zaměstnanci?

Jak byste popsal vztahy zaměstnanců a vedení firmy?

Jak hodnotíte komunikaci mezi vedením firmy a vámi a zaměstnanci obecně? Dostávají se informace včas svým příjemcům? Když ne, z jakého důvodu? Jak podle vás vypadá oproti tomu komunikace se zákazníky, dodavateli?

Jsou mezi zaměstnanci konflikty? Jak často, jakého charakteru, jak se řeší? Jak řeší konflikty vedení firmy? Kvůli čemu bývají nejčastěji?

Jsou ve firmě nějaká pravidla, která se musí striktně dodržovat? Jaká? Co si o nich myslíte?

Jsou ve firmě zvyky, které udržujete? Např. ranní schůzky, přestávky apod.

Když jste přišel do firmy, byl jste přijat v pohodě? Jak přijímáte vy nové zaměstnance?

Jaká je vaše pracovní náplň? Shoduje se podle vás s vaší rolí, kterou máte ve firmě naplňovat? Vadí vám to?

Pracujete raději v kolektivu nebo sám?

Při plnění úkolů preferujete kvalitu nad kvantitou nebo naopak? Z jakého důvodu?

Jsou vaše životní hodnoty někdy v rozporu s vaším zaměstnáním?

Jsou věci, které vás ve firmě stresují? Jaké?

Stíháte plnit své úkoly včas? Jestli ne, čím to podle vás je?

Co byste hodnotil za největší problém ve firmě? Z hlediska organizace, platu, benefitů, komunikace apod.

Co naopak ve firmě považujete za velmi dobré? Opět z hlediska řízení, motivace, komunikace...

## **Rozhovor pro vedení firmy**

Jaké je podle vás poslání firmy?

Jakou máte firemní vizi?

Co považujete za slabé stránky firmy, a naopak co za silné?

Čím se snažíte motivovat své zaměstnance?

Co podle vás vaši zaměstnanci nejvíce postrádají?

Je něco, co byste chtěl do budoucna změnit?

Co je pro vás ve firmě nejdůležitější?

Změnily se hodnoty za dobu existence firmy?

Snažíte se komunikovat se svými zaměstnanci, zajímat se o jejich problémy, nejasnosti?

Jak byste ohodnotil způsob předávání informací svým zaměstnancům? Dostávají se informace k zaměstnancům včas? Když ne, čím je to způsobeno?

Jak se snažíte řešit případné konflikty?

Co je podle vás nejčastější příčina konfliktů?

Jak vnímáte postoj vašich zaměstnanců k firmě a vám? Jak jsou loajální vůči firmě, jak se staví k práci?

Co si myslíte o vztazích na pracovišti mezi vašimi zaměstnanci? Spolupracují spolu dobře?

Jak byste popsal vztahy mezi vámi a zaměstnanci?

Posilujete něčím vztahy mezi vedením a zaměstnanci a mezi zaměstnanci samotnými?

Jaká u vás panuje obecně atmosféra? Přátelská, formální...?

Snažíte se o dodržování nějakých zvyků, rituálů a symbolů? Např. roční večírky, porady apod., stejné oblečení

Podle čeho vybíráte nové zaměstnance?

Co děláte, aby se ve firmě cítili dobře a dobře zapadli do kolektivu?