

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

**Bc. Jiří Zika**

**Firemní kultura a její vliv na motivaci  
pracovníků firmy**

*Diplomová práce*

Praha 2012

Autor práce: **Bc. Jiří Zika**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.**

Rok obhajoby: **2012**

## **Bibliografický záznam**

ZIKA, Jiří. *Firemní kultura a její vliv na motivaci pracovníků firmy*. 112 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

## **Abstrakt**

Diplomová práce věnovaná tématu firemní kultury a vlivu firemní kultury na motivaci. Zaměřuje se především na rozbor firemní kultury a následně se snaží ukázat vliv firemní kultury na motivaci. V současné době je už problematika firemní kultury poměrně dobře popsána, a tak se tato práce snaží poukázat na významné přístupy k firemní kultuře. Následně rozebírá také známé teorie motivace a poté se věnuje propojení firemní kultury a motivace. Tato práce zkoumá vliv firemní kultury na motivaci pracovníků pracujících na živnostenský list ve firmě, která se zabývá prodejem nemovitostí. Tento vliv se snaží popsat především pomocí vlivu prvků firemní kultury na celkovou motivaci, ale i na jednotlivé aspekty motivace. Práce ve své výsledné podobě přináší čtenáři ucelený pohled na firemní kulturu, motivaci a především na vliv firemní kultury na motivaci. Výsledky práce přináší informaci o tom, že i za zcela specifických podmínek působících na firemní kulturu, se dá poměrně kvalitně pracovat na firemní kultuře a prosazování jí napříč firmou. Tyto výsledky vychází z kombinace kvalitativní a kvantitativní metody. Výzkum byl založen na polo-standardizovaných rozhovorech s individuálně vybranými respondenty, které jsem doplnil o výsledky získané ze samo-vyplňovacích dotazníků. Tato kombinace pomohla lepšímu vysvětlení a pochopení zkoumaného problému.

## **Abstract**

The Diploma Thesis deals with the subject of firm culture and its influence on the motivation. It is focused especially on the analysis of firm culture and on the influence of firm culture on motivation. In this time is firm culture relatively well established field, and so this work is trying to point out the major approaches of firm culture. It analyses the known theories of motivation and then it deals with the links of firm culture and motivation. The influence of firm culture on motivation of workers working

on business license is examined in the company, which deals with selling of real estates. This influence is being described especially by the influence of the elements of firm culture on the complete motivation and on different aspects of motivation as well. This work in its final form brings the reader an integrated view on firm culture, motivation and their interrelationship. It is focused especially on the influence of firm culture on motivation. The results of this work bring the information, that even under the conditions which are not favourable for firm culture it is possible to work relatively well on firm culture and its enforcement across the firm. These results go out from the combination of quantitative and qualitative methods. The research was based on the semi-standardized interviews with individually chosen respondents to which were added the self-filling questionnaires. This combination helped to better explanation a understating of the analysed problem.

## **Klíčová slova**

Firemní kultura

Motivace

Vliv firemní kultury na motivaci

Zaměstnávání na živnostenský list

## **Keywords**

Firm culture

Motivation

Influence of firm culture on motivation

Employing by a trade certificate

## **Rozsah práce:**

**194 586 znaků včetně mezer**

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne ... **30. 7. 2012**

Bc. Zika Jiří .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří se podíleli na mé diplomové práci. Především bych rád poděkoval Doc. PhDr. Pavlu Kuchařovi, CSc. za jeho práci s touto diplomovou prací, jeho rady a jeho pomoc se zpracováním. Stejně tak i ostatním vyučujícím na FSV ISS, kteří mi s mojí prací pomáhali. Dále bych rád poděkoval vedoucímu firmy, kde jsem prováděl výzkum. A v neposlední řadě bych rád poděkoval všem svým blízkým, kteří mi byli tvorbě této práce oporou.

**Institut sociologických studií  
Teze diplomové práce**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD  
INSTITUT SOCIOLOGICKÝCH STUDIÍ  
KATEDRA SOCIOLOGIE**

## **TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Vliv firemní kultury na motivaci  
zaměstnanců  
Influence of corporate culture on  
motivation of employees**

**Bc. Jiří Zika**

Praha 2011

~ 7 ~

## **Kontext tématu:**

Motivace zaměstnanců je jeden z faktorů, které se často zkoumá v rámci firmy. To, jakým způsobem je tato motivace ovlivněna firemní kulturou poté poukazuje na sílu a vliv dané firemní kultury. Samozřejmostí je, že firemní kultura se člení na několik různých typů a tyto typy mohou mít různý vliv na motivaci zaměstnanců. Neboť, jak píše Ian Brooks ve své knize věnující se firemní kultuře, tak: „*existuje mnoho typologií kultury, které jsou pokusy o určení malého počtu kulturních typů, do nichž lze všechny organizace roztrídít*“ (Brooks 2003, 223).

Motivace zaměstnanců se dá často spojovat s pojmy, jakými jsou například snaha, oddanost, loajalita, pracovní nasazení, efektivita ad. Některé z těchto pojmů mají na motivaci bezprostřední vliv, jiné vliv zprostředkovaný. Pokud bych zmínil pojem oddanost, který znamená téměř totéž, co loajalita, tak můžu zmínit, že zaměstnanec, který bude oddán firmě, může mít větší motivaci pracovat efektivněji, než zaměstnanec, který takový vztah mít nebude. Nicméně tím se dostávám k otázce efektivity, která je velice často spojována právě s pojmem motivace. Pokud někdo vysloví pojem motivace, tak si lidé jako některé výstupy motivace mohou představit například pracovní nasazení a efektivitu s jakou pracuje.

Motivace zaměstnanců se následně projevuje v efektivitě výroby v podnicích. Motivovanější zaměstnanci se budou spíše snažit najít si práci v rámci firmy a pomoci tak firmě zlepšit výrobky a zvýšit produkci. Pro firmu je důležité, aby zaměstnanci byli určitým způsobem motivováni. Motivace zaměstnanců může mít skrze efektivitu zaměstnanců vliv na zisk firmy a zisk je hlavní cíl firmy. Neboť firma je: „*Základní výrobní jednotka, která najímá pracovní síly a kupuje další vstupy za účelem výroby a prodeje komodit (zboží, služeb)*“ (Palán 2002, 64). A prodejem komodit firma dosahuje zisku.

## **Výzkumný problém:**

Mým cílem bude zkoumat firemní kulturu v rámci jedné firmy. Budu zjišťovat, jakým způsobem se v rámci této firmy projevují snahy vedení o prosazení firemní kultury a následně jaká pozice bude přisuzována motivaci. Bude záležet také na tom, jaký typ firemní kultury bude mít daná firma. Různé typy firemní kultury budou mít různé dopady na motivaci zaměstnanců. Zajímat mě také bude, jakými motivačními nástroji



jsou ovlivněni zaměstnanci firmy v rámci firemní kultury. Dále rozvinu, jakým způsobem budou tyto nástroje uplatňovat pracovníci ve vedoucích postaveních. Zkoumat budu také, jak velký vliv mají vedoucí pracovníci na motivaci a zda je to dáno jejich větším přijetím firemní kultury, či jejich schopnostmi a dispozicemi. Zaměřím se také na to, jakým způsobem se vedení dané firmy snaží ovlivnit motivovanost zaměstnanců. Na to navážu tím, zda by firma neměla například zlepšit firemní prostředí, či komunikaci v rámci firmy, čímž by poté zpětně zlepšila samotnou firemní kulturu a v důsledku také motivaci zaměstnanců. Ve zkratce to znamená, že se pokusím popsat postup, jakým se firma snaží zvýšit motivaci zaměstnanců a následně zjistit, zda je tento způsob úspěšný a zda by se firma neměla snažit zlepšit motivaci jiným způsobem.

## **Metoda výzkumu a struktura práce:**

Jak jsem již zmínil, tak svůj výzkum zaměřím pouze na jednu firmu, či pobočku větší firmy. A to takovým způsobem, že tato firma bude muset mít minimálně 30 zaměstnanců, za které budu považovat jak zaměstnance na plný úvazek, tak i zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni na částečný, či jiný typ úvazku. Snahou bude zachytit všechny zaměstnance této firmy. Zároveň také budu zkoumat, jak se liší vliv firemní kultury na motivaci v jednotlivých skupinách zaměstnanců, které budu dělit podle již zmíněného zaměstnaneckého poměru. Hranice 30 lidí pro mě bude významná z toho důvodu, že v menších podnicích bude problém přinést něco objektivního do problematiky motivace v rámci firemní kultury. A druhý důvod je z hlediska statistického zpracování, kdy u menšího počtu respondentů bych musel používat neparametrické testy.

Sbírat data se budu snažit pomocí dotazníkového šetření metodou face to face. Ovšem je možné, že sběr dat může oscilovat od zmíněného dotazování až po metodu CAMI, či CATI. To ovšem bude záležet na dané firmě a zaměstnaneckých poměrech uvnitř firmy. Pokud bude některý zaměstnanec pracovat pro firmu doma, tak je zřejmé, že nebude pravidelně docházet do budovy dané firmy. A proto by se ukázalo jako nejpříjemnější spojení s jedincem právě přes e-mail a pokud nebude takovýto spoj možný, tak by se dalo využít metody telefonického dotazování.

Pokud se bude jednat o strukturu práce, tak zmíněný postup výzkumu bude hlavním jádrem práce. Nicméně předtím uvedu základní informace o firemní kultuře, motivaci a

jejich vzájemném ovlivňování. Budu přitom vycházet z odborné literatury a článků věnovaných firemní kultuře, práci s lidskými zdroji a článků a knih věnovaných vedení lidí. Může se však stát, že do citovaných děl zahrnu i díla, která se nedají zařadit mezi odbornou literaturu. K tomuto kroku přikročím z toho důvodu, že některé myšlenky z například populárně naučné literatury mohou mít významný vliv a přinášet nečekané myšlenky a přístupy. Cílem mé práce je předložit nové poznatky a rozšířit tak rozsah vědění v rámci oboru sociologie práce, a proto se budu snažit využít i nečekaných a nezvyklých zdrojů informací, které by mohly celkové vědění obohatit.

Po zmínění dříve uveřejněných teorií se budu věnovat praktické stránce, za kterou považuji vlastní výzkum. Na tento výzkum navážu propojením získaných dat s informacemi a teoriemi odborníků z oboru, mezi které patří například Ian Brooks, či Michael Armstrong. Tímto propojením se pokusím předložit vlastní pohled na problematiku vlivu firemní kultury na motivaci zaměstnanců. A práci zakončím závěrem, ve kterém se pokusím o stručnější shrnutí získaných poznatků a uvedení hlavních faktů.

## **Orientační seznam literatury:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

FAIRFIELD-SONN, James W. *Corporate culture and the quality organization*. Westport : Greenwood publishing group, 2001. 217 s. ISBN 0-89930-903-8

GAZDAR, Kaevan. *Reporting nonfinancials*. Chichester : John Wiley and Sons, 2007. 331 s. ISBN 978-0-470-01197-3

GOODPASTER, Kenneth E. *Conscience and corporate culture*. Singapore : Wiley-Blackwell, 2007. 306 s. ISBN 978-1-4051-3039-4

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1

- HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: DeskTop Publishing UK FF, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8
- KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha : Slon, 1996. 191 s. ISBN 80-85850-15-X
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *Corporate culture and performance*. Los Angeles : Free press, 1992. 214 s. ISBN 978-0029184677
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, et al. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. Praha : Grada publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- NOVÝ, Ivan, et al. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha : Grada publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- PETERHOFF, Daniela. *Human resource due diligence: a concept for evaluating employee competences*. Scheßlitz : DUV, 2006. 218 s. ISBN 3-8350-0125-6
- ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha : Grada publishing, 2000. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8
- URBAN, Jan. *Výkladový slovník: řízení lidských zdrojů*. Praha : ASPI publishing, 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X
- URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha : Management press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4
- WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha : Grada publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9

Konzultant: **Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.**

Podpis: .....

## Obsah

<b>Bibliografický záznam</b> .....	3
<b>Prohlášení</b> .....	5
Poděkování .....	6
<b>Kontext tématu:</b> .....	8
<b>Výzkumný problém:</b> .....	8
<b>Metoda výzkumu a struktura práce:</b> .....	9
<b>Orientační seznam literatury:</b> .....	10
<b>Obsah</b> .....	12
<b>Úvod</b> .....	14
<b>1. Firemní kultura</b> .....	16
<b>1.1 Typy firemní kultury</b> .....	21
<b>1.2 Prvky firemní kultury</b> .....	24
<b>1.2.1 Hodnoty</b> .....	25
<b>1.2.2 Normy</b> .....	28
<b>1.2.3 Rituály</b> .....	31
<b>1.2.4 Symboly</b> .....	32
<b>1.2.5 Hrdinové</b> .....	34
<b>2. Motivace</b> .....	35
<b>2.1. Teorie motivace</b> .....	37
<b>2.2 Faktory motivace</b> .....	41
<b>2.2.1 Úspěch</b> .....	42
<b>2.2.2 Ocenění formou odměny</b> .....	44
<b>2.2.3 Náplň práce</b> .....	46
<b>2.2.4 Odpovědnost</b> .....	48
<b>2.2.5 Možnosti růstu</b> .....	49
<b>3. Vliv firemní kultury na motivaci pracovníků</b> .....	51
<b>4. Zaměstnávání na živnostenský list</b> .....	56
4.1 Vliv na firemní kulturu a motivaci .....	58
<b>5. Zkoumaná firma</b> .....	61
<b>5.1 Výsledky týkající se prvků firemní kultury</b> .....	65
5.1.1 Kultura řízení organizace.....	65
5.1.2 Firemní hodnoty .....	67
5.1.3 Firemní normy .....	70
5.1.4 Rituály .....	72

5.1.5	Hrdinové .....	74
5.1.6	Symboly .....	75
<b>5.2</b>	<b>Shrnutí firemní kultury ve zkoumané firmě .....</b>	<b>76</b>
<b>5.3</b>	<b>Vyhodnocení faktorů motivace .....</b>	<b>79</b>
5.3.1	Odpovědnost .....	79
5.3.2	Možnosti růstu .....	80
5.3.3	Firemní prostředí .....	82
5.3.4	Uznání a odměňování .....	82
<b>5.4</b>	<b>Vliv firemní kultury na motivaci pracovníků .....</b>	<b>84</b>
5.4.1	Vliv rituálů .....	84
5.4.2	Vliv hodnot prosazovaných ve firmě na motivování .....	85
<b>6.</b>	<b>Hlavní zjištění .....</b>	<b>87</b>
<b>Závěr</b>	.....	91
Summary	.....	93
Použitá literatura	.....	95
Seznam příloh:	.....	99
Přílohy:	.....	100

## Úvod

Téma své diplomové práce jsem si vybral z toho důvodu, že bych rád rozebral problematiku firemní kultury, její existence a vytváření ve firmě, které má pracovníky najaté na živnostenský list. Zároveň bych chtěl rozebrat dopad firemní kultury na motivaci takto najatých pracovníků. Vzhledem k tomu, že základními stavebními kameny této práce jsou firemní kultura, najímání pracovníků na živnostenský list a motivace, tak je nutné, abych se zaměřil na všechny tyto aspekty.

V práci se pokusím popsat firemní kulturu, přístupy, které se vyskytují při uvažování o firemní kultuře, a také se pokusím předvést některé typy firemní kultury, neboť ty jsou důležité při posuzování vlivu firemní kultury na motivaci. Hodlám předvést několik prvků firemní kultury, na které následně budu zaměřovat svůj výzkum. Dále budu tyto prvky rozvádět a popisovat.

Podobného postupu jako u firemní kultury se budu držet i u popisu motivace. Pokusím se nejdříve popsat motivaci jako celek. Na to bych rád navázal předvedením některých teorií motivace, přičemž bych se pokusil předvést především ty základní, protože si myslím, že jsou jedny z nejdůležitějších, protože mnoho pozdějších teorií většinou nějakým způsobem vychází či navazuje na základní teorie. A poté, co popíšu teorie motivace, se zaměřím na faktory motivace. Tyto faktory motivace se pokusím rozebrat a popsat. Dále bude mojí snahou popsat vliv prvků firemní kultury na prvky motivace a celkově na motivaci pracovníků.

Vše zde zmíněné budu zkoumat ve firmě, která najímá pracovníky formou živnostenský listů. Vzhledem k tomuto jevu budou všechny aspekty této práce nahlíženy především z tohoto úhlu. Bude mě zajímat jak je možné v takovém prostředí vytvářet firemní kulturu. Kdo má hlavní roli tvůrce firemní kultury a jakým způsobem ji může prosazovat. Vzhledem k této specifické situaci zkoumané firmy se budu zamýšlet také nad tím, jakým způsobem lze uplatnit teorie platné především pro firmy, které mají své vlastní zaměstnance, na zkoumanou firmu, která je de facto bez zaměstnanců a má pouze najímané pracovníky. Najímání pracovníků pomocí živnostenský listů může mít významný dopad jak na motivaci, tak na firemní kulturu. Takovíto pracovníci můžou být motivovanější, protože dostávají zapláceno podle výkonu. Dopad na firemní kulturu bych rád rozebral v této práci.

Z nastíněného hlediska už může být částečně zřejmé, že mým cílem bude především analýza firemní kultury ve firmě a výzkum následného vlivu firemní kultury na

motivaci. S tím, že zde zmíněné budu zkoumat ve firmě, která najímá pracovníky na živnostenské listy. Dopad tohoto aspektu budu také v této práci zkoumat.

Myslím si, že firemní kultura v závislosti na jejím nastavení může určitým způsobem ovlivňovat motivaci pracovníků. Cílem bude především zjistit, jestli ve firmě existuje snaha vedení, či určité pověřené osoby, nějakým způsobem utvářet firemní kulturu a jestli si je vedení, či tato osoba, vědoma určité firemní kultury ve firmě. Dále jaký má firemní kultura dopad na motivaci pracovníků ve firmě. A to jak v celku, tak její jednotlivé prvky.

Touto prací se pokusím dosáhnout určité analýzy toho, jakým způsobem pracuje firma (pokud pracuje) na utváření firemní kultury a jak firma motivuje své pracovníky, přičemž se pokusím zjistit, zda na motivaci má vliv firemní kultura a jednotlivé její prvky.

# 1. Firemní kultura

Vzhledem k tomu, že si tato práce klade za cíl postihnout firemní kulturu a její vliv na motivaci pracovníků, je potřeba si nejdříve ujasnit význam pojmu firemní kultura. Je nutné vysvětlit, jak je tento pojem chápán jak odbornou, tak i méně odbornou veřejností a jak bude chápána firemní kultura v této práci. Především je nutné ujasnit si, které pojmy se objevují v rámci této problematiky. Existuje řada pojmů, kterými mohou být: organizační kultura, firemní kultura, podniková kultura, respektive v anglickém jazyce: corporate culture, firm culture, organizational culture, ale mohou se zde objevit i jiné pojmy, které se snaží postihnout stejnou věc. Nicméně hlavní pojmy užívané v této problematice jsem již zmínil. V této práci budou tyto pojmy využívány tak, jak je ve svých pracích užívají různí autoři, na které bude v této práci odkazováno.

Taktéž je důležité, být si vědom toho, že samotný pojem organizační kultura je ve skutečnosti poněkud obecnější pojem, než pojem firemní či podniková kultura. Z tohoto důvodu budu požívat především pojmu firemní kultura, který je poněkud konkrétnější. Budu se zabývat konkrétní firemní kulturou a jejími aspekty a nikoliv obecnějšími tématy, které se vyskytují častěji v rámci tématu organizační kultury. Proto bude v práci nejčastěji používán pojem firemní kultura.

Nyní bych začal určitým výčtem různého chápání firemní kultury. K tomu bych si vzal na pomoc tabulku, kterou ve své knize Organizační kultura a její změna (2010) sestavila R. Lukášová. Do této tabulky zapracovala velké množství různých přístupů k firemní kultuře.

Zde uvádím výčet řady definic firemní kultury, který nám předkládá ve své knize R. Lukášová:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy ... které odhalují implicitní, či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Killmann, Saxton a Serpa 1985, s 5, in. Lukášová 2010, 17);</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci“, přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters 1989, in Lukášová 2010,</li></ul> |



17);
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s 27, in Lukášová 2010, 17);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s 19, in Lukášová 2010, 17);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, s 397, in Lukášová 2010, 17);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „jak se věci u nás dělají“ ... „to co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992, str. 3, in Lukášová 2010, 17);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12, in Lukášová 2010, 17);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „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, str. 8, in Lukášová 2010, 18).</li> </ul>

Kromě řady již zmíněných autorů, bych rád ještě dodal názory, či chápání firemní kultury od několika dalších autorů, které R. Lukášová nezmiňuje. Jedním z autorů, který také uvažuje o firemní kultuře je J. W. Fairfield-Sonn, který chápe firemní kulturu jako způsob „*jak my děláme obchod*“ (Fairfield-Sonn 2001, 36).

Podobné tvrzení se dá najít i v knize G. Hofstede, který poznamenává: „*analogicky bychom mohli “organizační kulturu” definovat jako kolektivní programování myslí, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé*“ (Hofstede 1999, 139). Je naprosto zřejmé, že firemní kulturu chápe jako snahu někoho (většinou se bude jednat o vedení

firmy) pozměnit myšlení lidí tak, aby odpovídalo ideám a plánům dané firmy. Toto ovlivňování probíhá v rámci firmy, ale může se promítat i navenek. Například v komunikaci s obchodními partnery či klienty. V tomto smyslu se dá zjednodušeně chápat firemní kultura jako nástroj v rukou méně či více schopného vedoucího firmy.

Na druhou stranu J. P. Kotter píše o firemní kultuře: „*když lidé mluví o „firemní kultuře“, obvykle tím myslí hodnoty a praktiky sdílené skupinami napříč firmou, nejméně po vrcholové manažery*“ (Kotter 1992, 6). Ze zmíněného je patrné, že kulturu, a v tomto případě firemní kulturu, chápe autor jako něco, co konstruují samotní lidé. Z toho bychom mohli vyvodit, že firemní kultura je výtvar jedinců, kteří jsou součástí firmy.

Podobný přístup zastává i M. Armstrong, který píše: „*kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizací. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování*“ (Armstrong 2007, 257).

Z různých vyjádření zmíněných autorů je patrné, že existuje celá škála možných přístupů k této problematice. Nicméně když bychom se na jejich vyjádření podívali poněkud detailněji, tak bychom zřejmě dospěli k názoru, že existují dva možné přístupy k firemní kultuře.

Toto dvojí pojetí chápání firemní kultury je dáno už samotným rozdělením způsobů chápání věcí (především v sociologii) na objektivistické a interpretativní chápání. Při pohledu na firemní kulturu je toto rozdělení také patrné a teorie týkající se firemní kultury můžeme dělit na tyto dva typy (objektivistický a interpretativní).

V knize Organizační kultura (Lukášová, Nový 2004, 20-21) se tomuto problému autoři věnují a o interpretativním přístupu píší, že jde především o interpretovaný význam věcí v rámci organizace. Tento přístup vychází především z kulturní antropologie a za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace. Na druhou stranu objektivistický pohled chápe organizační kulturu jako něco, co organizace má. Organizační kulturu chápe jako určitý aspekt organizace, která může být cílevědomě měněna a utvářena. (Lukášová, Nový 2004, 20-21)

Ian Brooks ve své knize Firemní kultura (2003) poukazuje na to, že velký vliv na firemní kulturu měl původní směr jejího utváření. Nezmiňuje však interpretativní ani

objektivní přístup, ale píše o rozdělení na akademické chápání a na praktické chápání. Přičemž poukazuje na to, že v akademickém prostředí byla firemní kultura pojímána více vědecky a byla zkoumána a utvářena zejména z antropologického a sociologického hlediska, kdežto pokud se jednalo o praktické chápání, to vycházelo především z teorií obchodu a managementu (Brooks, 2003, 219).

Kdybychom se pokusili přirovnat tento přístup k tomu, jak dělí firemní kulturu R. Lukášová a I. Nový (Lukášová, Nový 2004), pravděpodobně bychom dospěli k názoru, že akademický přístup I. Brookse je velice podobný interpretativnímu přístupu, jak o něm mluví R. Lukášová s I. Novým. A praktický přístup by následně odpovídal objektivistickému pohledu na firemní kulturu. Zmínění autoři však nepojímají přístup k firemní kultuře zcela stejně a je pravděpodobné, že nedochází k úplně přesnému přirovnání. Nicméně je zde určitá podobnost mezi těmito dvěma typy rozlišení firemní kultury.

Osobně jsem však toho názoru, že při uvažování nad problematikou firemní kultury bychom si měli vzít z obou přístupů něco. Měli bychom si být vědomi, že oba dva přístupy nám mnoho dávají, a toho poté využít. Oba přístupy (jak interpretativní, tak objektivistický) jsou, dle mého názoru vysvětlující a není možné jeden z nich prohlásit za neplatný. Každý z přístupů k firemní kultuře přináší do této problematiky něco nového, a proto bychom se měli vyvarovat zamítnutí jednoho z nich.

Faktem je, že různí autoři se tu více, tu méně, přiklání svému chápáním firemní kultury k některému ze zmíněných přístupů. Například autoři: J. W. Fairfield-Sonn a G. Hofstede jsou velice pravděpodobně autoři, zapadající svým smýšlením do objektivistického paradigmatu, kdežto J. Kotter, či M. Armstrong by spadali spíše do interpretativního paradigma.

Osobně se snažím tuto problematiku vidět celistvě a multi-paradigmaticky. Zohlednit ve svém chápání této problematiky oba tyto přístupy.

Firemní kultura, je podle mě něco, co je už v dané organizaci, ať si toho je někdo vědom či ne. I tak ve firmě existuje firemní kultura (jiná otázka by byla, zda jde o uvědomovanou firemní kulturu, či skrytou). Důležitou roli také hraje pracovně-právní vztah mezi zaměstnavatelem a pracovníky firmy. Ve firmě, která najímá pracovníky formou živnostenských listů, tomu může být s firemní kulturou poněkud jinak. Pokud se bude jednat o nákup služeb skrze jinou firmu, tak dá těžko mluvit o firemní kultuře.

V případě najímání osob na živnostenský list, už ve firmě pravděpodobně bude, určitá firemní kultura Více bych však toto téma rozvedl v jedné z dalších kapitol.

Firemní kulturou může také být chytrě manipulováno a může být měněna dle potřeb vedení. Jak moc může být změněna, je už ovšem otázka jiná. Vzhledem k tomu, že firemní kulturu tvoří lidé, tak se nedá prohlásit o firemní kultuře jednoznačné tvrzení o její ovlivnitelnosti. Nejdříve se musí vědět, jak jsou ovlivnitelní lidé, kteří tuto firemní kulturu tvoří. Pro firmu bude složité snažit se změnit firemní kulturu, pokud bude mít valnou část pracovníků, kteří se dají těžce ovlivnit. Pokud naopak půjde o pracovníky, kteří jsou snadno ovlivnitelní, tak půjde snadno pozměnit i firemní kultura. Firma samozřejmě může některé zaměstnance propustit a najmout nové, nicméně je to pro ni nákladný proces, protože do pracovníků už něco investovala, a navíc najímání nových pracovníků může být taktéž náročné.

M. Armstrong píše ke změnám firemní kultury, že: „*kultuře se lidé učí v průběhu času*“ (Armstrong 2007, 259). Vedení může nastartovat proces změny firemní kultury a tento proces nadále udržovat. Nemůže však očekávat, že dojde k okamžitým změnám. Musíme si však uvědomit, že v organizaci má vedení určité nástroje, jak ovlivňovat své zaměstnance a jak napomáhat ke změnám.

Dá se předpokládat, že v menší firmě by se mělo dát manipulovat s firemní kulturou lépe. Nicméně to není vždy zaručeno, protože záleží i na dalších aspektech, jakými mohou být schopnosti vedení, typ pracovníků či typ práce. Vedení může svými pákami donutit zaměstnance jednat jinak, než by sami jednali, což ovšem samo o sobě nezmění jedince. Nicméně pokud bude vedení soustavně dohlížet na dodržování nových pravidel nebo změn, které zavedlo, tak je pravděpodobné, že dle modelu kognitivní disonance (Festinger, 1957) se postupem času změni i myšlení pracovníků. Je však důležité brát v potaz také to, že v případě, že práce není nijak přesně lokalizována, a pracovníci navíc často jednají sami, tak je problém pro vedení soustavně dohlížet na zaměstnance. V takové situaci je pro vedení poměrně těžké prosazovat určitou firemní kulturu, pokud se dobře nepřizpůsobí podmínkám, které ve firmě panují.

Dle teorie kognitivní disonance (Festinger, 1957) má tendenci se vyrovnat myšlení a jednání jedince. Z tohoto důvodu, pokud bude nucen jedinec jednat nějakým způsobem a z tohoto způsobu jednání nebude mít úniku, tak je pravděpodobné, že časem přijme toto jednání za své, ačkoliv proti němu mohl mít z počátku řadu výhrad. Ovšem, jak jsem naznačil výše, existuje zde problém s onou manifestovanou firemní kulturou a

skutečnou firemní kulturou. Pokud by vedení usilovalo o opravdovou změnu, je nutné, aby se jedinec nemohl chovat jinak. Což se samozřejmě často děje, protože jedinec ne vždy musí jednat podle nastavených pravidel. Pokud je však práce hlavní náplní jeho dní, je pravděpodobné, že nakonec ke změně stejně dojde. Nutné však je, aby neměl v práci od požadovaného jednání úniku. S tím souvisí potřeba dohledu a eventuálního sankcionování, či odměňování. Nicméně to už se dostáváme částečně k vlivu firemní kultury na motivaci, což budu rozebírat později.

## **1.1 Typy firemní kultury**

V minulé kapitole jsem se věnoval obecnému chápání firemní kultury. Nyní se zaměřím na typy firemní kultury a jejich odlišnosti a podobnosti. Existuje celá řada typologií organizačních kultur. Pro tuto práci je důležité, abych některé z typů firemní kultury zmínil. A to z toho důvodu, abych následně mohl poukázat na to, do kterého typu firemní kultury spadá zkoumaná firma, a jaké to má následně důsledky.

Dle mého názoru jedna z nejužitečnějších je jedna z prvních typologií firemní kultury, kterou publikoval R. Harrison. Ten rozdělil firemní kulturu do čtyř typů. Tyto čtyři typy následně ve své knize rozpracoval Ch. Handy. Jedná se o kulturu moci, kulturu úkolů (výkonu), kulturu osob (podpory) a kulturu rolí (Handy 1993, 182 - 190).

Každý z uvedených typů se víceméně liší od druhého. Nyní budu vycházet z toho, co Ch. Handy k těmto typům sám píše. Z dnešního pohledu na firemní kultury by se daly tyto typy chápat spíše za určité typy kultury řízení. V době, kdy tyto typy Ch. Handy rozpracovával, však firemní kultura teprve vznikala a toto byl jeden z prvních pokusů o její typologii. Ačkoliv tuto typologii nemusíme v současnosti považovat za typy firemní kultury, tak v době svého vzniku za ni určitě považována byla. Vraťme se však nyní k jednotlivým typům.

V organizační kultuře moci má hlavní roli jedinec nebo jedinci v centru organizace. Nicméně v tomto ohledu se může podobat kultuře rolí, která se může zdát svým uspořádáním kultuře moci dost podobná. Rozdíl ovšem je v míře zavedených pravidel, postupů a norem. V kultuře moci se jedná především neformálně, existuje více vyjednávání a rozhodnutí jsou často učiněna na základě těchto vyjednávání, než na základě různých postupů či pravidel. A právě v tom se odlišuje od kultury rolí, která je naopak založena především na pravidlech, normách a ověřených postupech. Další rozdíl je také v tom, že v kultuře moci je mnohem snazší (pro jednotlivce) jednat mimo svojí

rolí v dané firmě. Kultura rolí to příliš neumožňuje, protože každý pracovník dané firmy má svou jasně danou pozici (rolí), a v té je “pánem“. To bohužel omezuje pružnost organizace a schopnost reagovat na změny. A z tohoto důvodu je kultura rolí vhodná především pro organizace, které se orientují na stabilní trh. Jako příklad nám může sloužit státní aparát. Naopak kultura moci je flexibilní a často je viditelná v menších či rodinných firmách, kde hlavní roli hraje zakladatel firmy. Zbývající dvě kultury, kterými jsou kultura osob a kultura úkolů jsou si také poměrně podobné. Oba dva tyto typy mají podobné postavení jednotlivců v organizaci, kdy jednotliví pracovníci mají v zásadě stejné postavení v hierarchii firmy. Nicméně v kultuře úkolů jsou jasněji přidělovány úkoly a je poněkud zřejmější rozdělení jednotlivců k pracovním úkolům. Rozdíl mezi těmito dvěma typy spočívá především v tom, že v kultuře úkolů management přiděluje úkoly tak, že vytvoří pracovně schopné týmy, které mají i sílu rozhodovat se, a tak jsou schopné rychle a pružně reagovat. Naproti tomu u kultury osob se příliš neobjevuje týmové rozhodování. Většinou v kultuře osob funguje každý jednotlivec samostatně, a to ačkoliv jsou zastřešeni určitou organizací, která vzniká především za účelem dosažení nějakého společného cíle jednotlivců, kteří tuto organizaci vytvoří. Kdyby se o cíl snažili samostatně, jeho dosažení by bylo komplikovanější, a proto se spojí a jako organizace se pokusí tohoto cíle dosáhnout, přičemž si však podrží svojí samostatnost. Základem je odbornost. Nicméně z toho, co píše Ch. Handy, se dá tvrdit, že rozdíl mezi těmito dvěma typy je malý a kultura osob se vyskytuje především za zcela specifických okolností (Handy 1993, 180-192). Za takovéto specifické okolnosti můžeme považovat například specifický pracovně-právní vztah mezi firmou a pracovníky, kdy jsou pracovníci nájímáni pomocí živnostenských listů. Poté se dá předpokládat, že pokud firma bude mít určitou firemní kulturu, tak že bude pravděpodobně inklinovat k typu firemní kultury osob.

Někteří autoři mohou být toho názoru, že tato typologie je překonána (Lukášová 2004, 78), já jsem však jiného názoru. Celá řada typologií, které následovaly a vztahovaly se například k širšímu sociálnímu prostředí, k adaptaci na vnější prostředí či k analogii chování jednotlivce a organizace, jsou dle mého názoru této původní typologii velice podobné. Ačkoliv jejich autoři vychází z různých aspektů, tak ve výsledku často skončí stejně jako zde uvedená typologie, u čtyř typů firemní kultury, které lze někdy velice snadno, někdy méně snadno, přiřadit ke zde zmíněným typům. Faktem však zůstává, že tyto nové typologie mohou být mnohem propracovanější a podrobnější, což samozřejmě

může být k užitku. Nicméně, jak píšou výše, tak jsem toho názoru, že valná část následujících typologií minimálně vychází z těchto čtyř typů, ne-li téměř odpovídá zde uvedenému rozdělení firemní kultury.

Jako příklad může posloužit kompasový model (rozvedu následně) autorky W. Hall (1995), který je založen především na vzorcích chování, které se projevují jak uvnitř organizace, tak vně. Autorka dělí svojí typologii podle světových stran. Severní styl je kvantitativní, opatrný, přesný a metodický s malou mírou asertivity a citlivosti. Tomuto typu odpovídá kultura rolí. Západní styl je úkolově orientovaný, kontrolující, autoritativní s vysokou mírou asertivity a nízkou mírou citlivosti. Tomu odpovídá kultura moci. Východní styl je loajální, důvěřivý, kompromisní, týmový s malou asertivitou a vysokou citlivostí. K tomu můžeme přiřadit kulturu úkolů. Poslední styl je jižní, který je nepředvídatelný, flexibilní, dynamický, individualistický s vysokou mírou asertivity i citlivosti. Tomu by zřejmě nejlépe odpovídala kultura osob.

Nicméně je třeba brát na vědomí, že jakékoliv takovéto přirovnání bude vždy ne zcela přesné. I když mohou typy v různých typologiích odpovídat podobným typům v jiné typologii, tak je velice pravděpodobné, že nikdy nebudou zcela totožné. Vždy bude docházet k jistému pokroucení a malým nepřesnostem.

Zde je také nutno dodat, jaký vliv by měly různé pracovně-právní vztahy na typy firemní kultury. Je pravděpodobnější, že strukturovanější firemní uspořádání se vyskytuje především tam, kde se zaměstnanci pravidelně vyskytují na jednom místě. A u takovýchto zaměstnanců se dá očekávat, že budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, či na zkrácený pracovní poměr. Kdežto u firem, kde práce nebude tak lokalizována, bude pravděpodobněji spíše převládat zaměstnávání na živnostenský list. To, že se v současnosti poměrně rozmáhá zaměstnávání na živnostenský list, může být především tím, že zaměstnávající má poté menší náklady, protože odpovědnost za sociální zabezpečení jednotlivců se přesouvá na samotné pracovníky. Důležité je zmínit fakt, že odpovědnost se přesouvá na pracovníka, čímž se ve firmě může tento pracovník cítit svobodnější, což může mít za následek, že bude pravděpodobně klesat množství firem, ve kterých se vyskytuje typ kultury rolí, kde je vše jasně dáno. Růst zaměstnávání na živnostenský list může vést k tomu, že i pracovníci v práci, která má jasnou lokalizaci vykonávané práce (např. kadeřnice) bude zaměstnána na živnostenský list. Pro firmu je tento fakt konkurenční výhodou, kdy je poté schopna snížit náklady a tím snížit i ceny, či své zisky.

Pravda však je, že takto to vždy být nemusí, ale je pravděpodobné, že jak bude slábnout odpovědnost firmy nad pracovníkem, tak bude zřejmě slábnout i moc firmy nad pracovníkem, protože pracovníci si budou uvědomovat, že firma jim kromě zajištění práce vlastně nic nedává, a tak je především na nich, jak plní práci pro firmu. Důležité je také zmínit, že práce na živnostenský list rozhodně snižuje vazby mezi firmou a pracovníky. Tím, že chybí u firmy odpovědnost za zaměstnance, tak zaměstnanec k firmě nic neváže, kromě vykonávané práce. Proto je důležité, aby vedení firmy dokázalo dobře prosazovat firemní kulturu. Zejména takovou firemní kulturu, které pomáhá připoutávat pracovníky firmy k firmě tak, že nemají tendenci odcházet. Jako aspekt, který může takovéto pracovníky připoutávat k firmě, můžeme zmínit například symboly, ale k těm více v další kapitole.

## 1.2 Prvky firemní kultury

Tato kapitola se zaměří na prvky firemní kultury. Pro objasnění toho, jaké jsou možné prvky firemní kultury, použiju obrázek z knihy *Organisational Behaviour* od G. A. Cole.

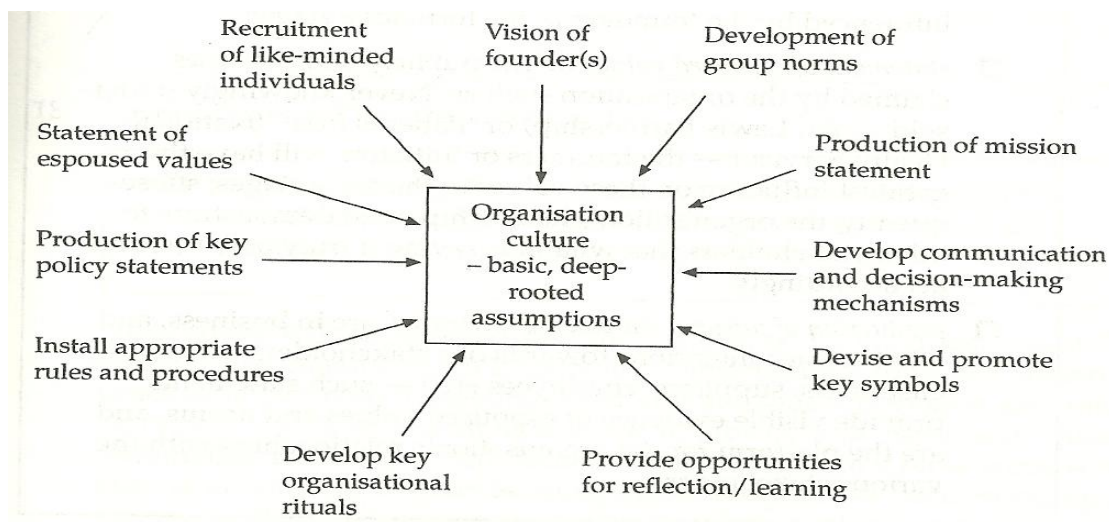


Figure 13.3

*Culture-building Activities in a Budding Organisation*

Obr. 1

Zdroj: (Cole 1995, 241).

Tento obrázek ukazuje celou řadu prvků, které mají vliv na organizační kulturu (v případě této práce na firemní kulturu).

Zmíněný autor rozebírá firemní kulturu velice podrobně, kdežto J. Vysekalová ve své knize píše pouze o čtyřech základních prvcích firemní kultury. Jsou jimi symboly, hrdinové, rituály a hodnoty (Vysekalová 2009, 68).



Jelikož se v této práci snažím příliš nevyhraňovat a držet se “střední cesty“, rozhodl jsem se vybrat pouze některé prvky firemní kultury. Nebude to strohé vymezení J. Vysekalové, ani velice široké vymezení G. A. Cole. Prvky firemní kultury, které zde rozeberu, budou hodnoty, normy, rituály, hrdinové a symboly. Jsem si však vědom toho, že i ostatní aspekty, které zmiňuje G. A. Cole patří do firemní kultury. Já jsem zvolil těchto pět prvků, které považuji za základní a v rámci firemní kultury za jedny z nejdůležitějších. Hodnoty proto, že se promítají téměř všude. Normy, protože odpovídají určitým “neoficiálním postupům“. Může se podle nich řídit řada věcí, a proto mohou mít podstatný vliv na celkový obraz firemní kultury. Rituály, protože odpovídají „oficiálním postupům“ ve firmě. Symboly, protože fungují jako tmel, který spojuje jednotlivce a pomáhá dotvářet firemní kulturu. A hrdiny proto, že pomáhají zosobnit vše předešlé (snad kromě symbolů) a ostatní pracovníci na nich vidí dobrý příklad.

### **1.2.1 Hodnoty**

Hodnoty jsou pro firemní kulturu velice podstatné. Nicméně můžou se najít zastánci názoru, že nejsou tak důležité jako jiné prvky firemní kultury. Může tomu tak být proto, že hodnoty jsou především skryté a leckomu se může zdát, že existují jiné prvky firemní kultury, které jsou viditelné a mají větší dopad na firemní kulturu. Dle mého názoru však hodnoty mohou mít velice podstatný dopad na řadu dalších prvků firemní kultury.

R. Lukášová poznamenává k hodnotám ve firmě/organizaci: *„Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce, či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré, či špatné, za přijatelné, či nepřijatelné“* (Lukášová 2010, 21).

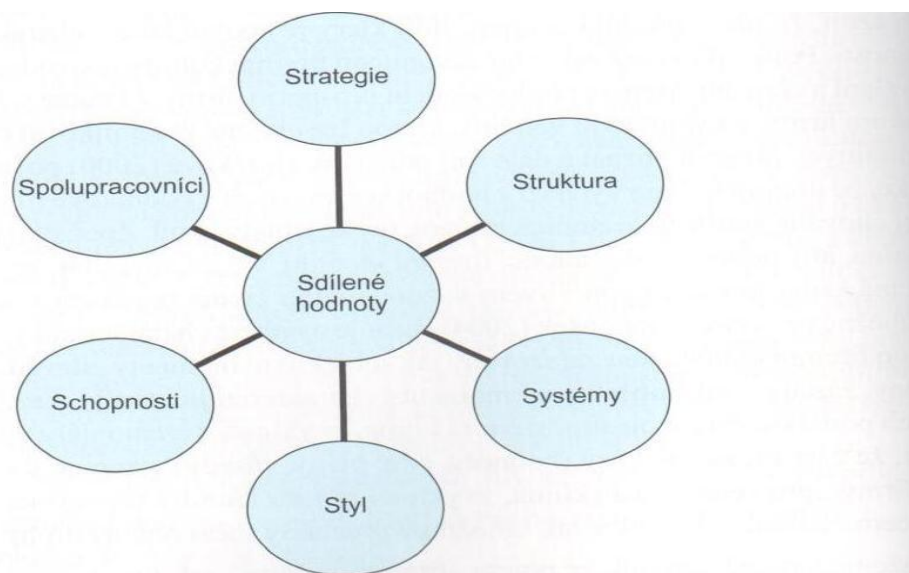
Myslím, že z této citace je patrný veliký vliv hodnot na řadu aspektů. A to buď přímý, či zprostředkovaný, projevující se ve všem, co firma či organizace dělá.

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

I. Brooks si je vědom silného propojení hodnot s ostatními aspekty jak společenského života, tak i života ve firmě. A tohoto aspektu hodnot si je vědoma i J. Vysekalová, která o hodnotách píše: *„představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné, či nehodnotné. Hodnoty se promítají do*

*pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici.“* (Vysekalová 2009, 68).

Pro lepší představu toho, co všechno je spojeno s hodnotami, uvádím následující obrázek od autorek: Horákové, Stejskalové, Škapové.



Obr. 2 Zdroj: (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008)

Z obrázku je patrné, co jsem již zmínil dříve. A to, že celá řada aspektů, které jsou ve firmě, působí na sdílené hodnoty, které ve firmě existují nebo které se vedení snaží prosadit. A to, i když se jedná o spolupracovníky, či styl vedení, který na zaměstnance působí, nebo samotná struktura firmy. Dá se předpokládat, že zmíněná struktura firmy může mít velký vliv, protože jiné hodnoty budou ve firmě, která je vnitřně hodně členěná, a jiné budou ve firmě, kde nebude mít žádné větší vnitro-podnikové rozčlenění. J. Kotter poukazuje také na to, že sdílené hodnoty jsou často skryté a je těžké je změnit (Kotter 1992, 5). Podobného názoru je i J. W. Fairfield-Sonn, který poznamenává, že: „v nejhlubší úrovni kultury se nacházejí klíčové hodnoty organizace.“ (Fairfield-Sonn 2001, 41).

O to však jsou významnější, jak jsme si ukázali, promítají se i do ostatních aspektů v rámci firmy/organizace. „V každém případě, klíčové hodnoty jsou silným faktorem, jak by se dnes i v budoucnu mělo rozhodovat, protože oni jsou cesta, jakou by se měl dělat „dobrý“ obchod“ (Fairfield-Sonn 2002, 41).

Významnosti hodnot v rámci firemní kultury si je vědom i další autor, který píše: „konzistentní lpění zaměřené na hodnoty je jedním z charakteristických znaků úspěšné organizace“ (Stanford 2011).

Problém s hodnotami je v tom, že přestože jsou tak důležité, není nikterak zaručeno, že je pracovníci přijmou. Nicméně vedení firmy se může svým přístupem a postupy pokusit zaměstnance přesvědčit, že je pro ně výhodné je přijmout.

Na zaměstnance permanentně působí celá řada vlivů jak v rodině, tak ve skupinách, ve kterých se nacházejí ve svém volném čase, a tak je pro firmu velice těžké přimět zaměstnance, aby přijali hodnoty firmy. To je ostatně také dáno osobnostními vlastnosti jedince. Někteří jedinci mohou být vstřícnější k vnějším vlivům, jiní naopak méně vstřícní. Ale jak jsem již poznamenal, tak firma může na zaměstnance působit tak, že nakonec hodnoty firmy přijmou (v závislosti na působení firmy a osobnostním typu jedince se bude jednat o delší, nebo kratší dobu). Pokud se to firmě podaří tak, jak je naznačeno v rámci předešlých citací, tak to může mít pro firmu řadu pozitivních aspektů. Mnohem snáze se jí poté budou prosazovat různé praktiky, pravidla či změny. A dá se očekávat, že pracovníci, kteří ve firmě budou spokojeni s firemním prostředím, se celkově budou cítit lépe, a to také může mít vliv na motivaci (ale k tomu více až v dalších kapitolách).

*„Nicméně v otázce hodnot, ..., existuje v rámci organizace nebezpečí konfliktu hodnot mezi jednotlivci a skupinami. Proto může být složité sladit tyto hodnoty s hodnotami organizace“* (Brooks 2003, 30).

Jak zde ukazuje I. Brooks, tak i kdyby se podařilo firmě mít jedince, u kterých by bylo pravděpodobnější, že přijmou jejich hodnoty, i tak je zde problém s tím, že pokud zde bude více skupin různě smýšlejících, bude problém pro firmu nastolit určité hodnoty. To pouze potvrzuje to, co už tvrdil J. Kotter, když psal, že hodnoty jsou těžko měnitelné, což bylo zřejmě myšleno především ve smyslu k osobnostním hodnotám. Nicméně, jak píše N. Stanford, tak pokud se to firmě podaří, povede to k úspěchům dané firmy (Stanford 2011).

Píši zde o dvou typech hodnot. V první části jsem rozebíral hodnoty, které jsou především osobnostními hodnotami jednotlivých pracovníků. Ukázal jsem, že i tyto hodnoty jsou v rámci firemní kultury důležité, a že je nemůžeme přehlížet, protože mají významný dopad na to, co si jedinci myslí a jak poté jednají (i v rámci práce). Ve druhé části této kapitoly jsem poté přednesl přístupy od autorů, kteří se zaměřují především na firemní hodnoty. A z toho, co bylo zmíněno, je zřejmé, že pro firemní kulturu jsou významné firemní hodnoty. Důležité pro firmu pak je, jakým způsobem se firmě podaří sjednotit firemní hodnoty s osobnostními hodnotami jednotlivých pracovníků. Pokud

bude docházet ke shodě, tak je pravděpodobnější, že celková firemní kultura bude poměrně pevná a stabilní. Pro firemní kulturu mají význam oba typy hodnot. Ať už se jedná o individuální hodnoty, či hodnoty organizace, tak oboje tyto hodnoty se podílejí na firemní kultuře, a proto ani jedny nemůžeme přehlížet. Významnější roli pro utváření firemní kultury hrají především firemní hodnoty, na které se také zaměřím ve svém výzkumu.

Musím zmínit také to, jakým způsobem do hodnot vstupuje pracovně-právní vztah najímání pracovníků. V případě, že se bude jednat o firmu, která najímá své pracovníky pomocí živnostenských listů, tak se dá předpokládat, že pro firmu bude hrát velkou roli výběr pracovníků, protože se dá předpokládat, že se firmě bude hůře ovlivňovat pracovníky, kteří pracují pro firmu na živnostenský list. Ti nebudou mít pravděpodobně tak silnou vazbu s firmou. Proto bude muset firma vyvíjet větší úsilí, aby posílila vazbu mezi pracovníkem a firmou a následně na něho mohli silněji působit i firemní hodnoty.

### **1.2.2 Normy**

J. Kotter píše o normách v kontextu k hodnotám. *„Na rozdíl od hodnot jsou normy viditelné a lehčeji se mění“* (Kotter 1992, 5).

Z hlediska firemní kultury jsou také významné určité skupinové normy, které v rámci této skupiny mají poměrně významný vliv. O takových normách píše R. Lukášová a I. Nový.

*„Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky...), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví...), ale i oděvu apod.“* (Lukášová, Nový 2004, 24).

J. Kotter ještě poznamenává ke *„skupinovým normám chování: Obecné a pronikavé způsoby chování, které se nacházejí ve skupině a přetrvávají, protože členové skupiny inklinují k tomu chovat se způsobem, kterým učí tyto praktiky (stejně jako jejich sdílené hodnoty) nové členy, odměňující ty, kteří se podle nich chovají a sankcionující ty, kteří se tak nechovají“* (Kotter 1992, 5).

Důležitým aspektem v rámci norem jsou odměny a sankce. K tomu píše R. Lukášová s I. Novým: *„odměny, či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové skupiny chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci a nezvou je ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou*

*naopak odměňování akceptací, projevující se v přátelském a vstřícném chování“* (Lukášová, Nový 2004, 24).

Je třeba k odměnám a sankcím poznamenat, že ve firmě může nastat také situace, kdy bude sankcionován jedinec, který jedná podle norem, které se ve firmě snaží nastavit vedení. Jako příklad nám může posloužit továrna, kde pracovníci pracují u pásu a dodržují své vlastní skupinové normy<sup>1</sup> (mohou mít dáno, kdo co vyřizuje apod., a to i když jim to vedení nijak nerozdělí). Příkladem takové normy může být postup, na základě kterého se jedná s pracovníky z jiného oddílu firmy. Vedení se však snaží prosadit své nové normy. Jeden zaměstnanec přijme normy vedení (mohlo se jednat například o nového zaměstnance). Nicméně v takovém případě, že přijme tyto normy, se vůči němu zbylí pracovníci firmy vyhradí a jak také píše R. Lukášová, k důsledkům týkajících se nejednání podle norem, budou takového jedince především citově sankcionovat (Lukášová 2010, 22). Poté záleží také na schopnosti vedení, jestli si nakonec dokáže prosadit své normy a ostatní tyto normy přijmou. Pokud se tak stane, je možné, že zaměstnanec postavený mimo kolektiv bude postupně přijat zpět do skupiny. Nicméně i tak k němu ostatní můžou mít negativní postoje, protože si o něm mohou myslet, že se vtírá do přízně vedení apod. Ale je zde i druhá možnost. Pokud vedení není schopné a nakonec nedokáže prosadit své normy, tak jedinec, který původně přijal normy prosazované vedením, na tom bude špatně. Vedení po něm bude chtít, aby se vrátil k původním normám, a kolektiv si o něm bude opět myslet, že se snažil vedení podlézat a nedržel s nimi. Je proto si třeba být vědom toho, že se ne vždy jedná o sankce a odměny těch, kteří jednají podle norem nastavených vedením. *„Zaměstnanci si mohou vytvořit kliky a spojenectví na obranu jich samých, také mohou vyvinout normy, které zadržují produktivitu, schovávají chyby a požadují zvýšení platů a benefitů“* (Tosi, Mero 2003, 32). Jak je vidět, uvnitř firmy mohou existovat různé normy, a proto může nastávat situace, kterou jsem uvedl výše. V případě, že vedení hodlá měnit normy (podle kterých by se mělo jednat), či je nějakým způsobem spravovat, mělo by si uvědomit tyto fakta, a podle toho jednat.

Určitou roli v rámci tohoto tématu bude hrát i to, že v případě najímání pracovníků na živnostenský list je poměrně možné, že pracovníci firmy nebudou mít tak utužený kolektiv, jako skuteční zaměstnanci firmy. V takovém případě budou hrát určité

---

<sup>1</sup> Pozn. autora: nejedná se o výkonové normy

skupinové normy pracovníků firmy menší roli, ale zároveň budou hrát pravděpodobně větší roli firemní normy nastavené vedením za účelem lepších výsledků firmy. Pracovníci firmy se budou v případě ne příliš utuženého kolektivu orientovat spíše na samotnou firmu, a tak budou spíše přijímat firemní normy, než normy, které jsou ustavované mezi pracovníky.

Další vysvětlení toho, co jsou to normy, nám podává Griffin a Moorhead. „*Normy jsou standard, proti kterým se posuzuje vhodnost našeho chování*“ (Griffin, Moorhead 2011, 249). Z tohoto hlediska je nutné si uvědomit existenci určité hranice toho, co je považováno za standardní. Pokud bude pracovník hranice standardu pravidelně překračovat, tak je pravděpodobné, že se budu setkávat s řadou rozporuplných reakcí.

M. Armstrong k normám (především společenským) píše: „*normy jsou nepsanými pravidly chování, “pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat*“ (Armstrong 2007, 260). V tomto citátu je uvedena další důležité informace ohledně norem. M. Armstrong ukazuje, že normy mohou být také považovány za nepsaná pravidla. Tudíž vše co udává, co se má dělat a jakým způsobem a přitom je psané, by do norem nepatřilo. Normy bych takto striktně neodděloval od psaných postupů. Dle mého názoru mohou existovat normy, které jsou ve firmě už čistě ústně předávané, ale to neznamená, že nemohly být dříve sepsány. Proto zastávám názor, že jasná hranice mezi normami a pracovními postupy/procedurami (tak jak toto rozdělení chápe M. Armstrong) není a nemůže být přesně vytyčená. A to i vzhledem k tomu, že samotné normy mohou taktéž promlouvat do vykonávání pracovních postupů. Např.: byl dán postup, jak uklízet svoji pracovní plochu. Nicméně jeden ze zaměstnanců přišel s tím, že když to bude dělat poněkud jiným způsobem, tak jeho způsob je podstatně efektivnější. A v takovém případě je pravděpodobné, že nakonec nový způsob úklidu budou vykonávat téměř všichni. A to i přes to, že původní způsob úklidu byl stanoven jinak

Dále je důležité u norem zmínit, čeho všeho se týkají. K tomu pomůže část knihy M. Armstronga, kde píše:

„*Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou:*

- *Jak manažeři zacházejí se členy svých týmů (styl řízení) a jak tito členové reagují na své manažery a jaký k nim mají vztah;*
- *Převažující etika práce, např. “pracuj tvrdě, hraj tvrdě“, “přijď dříve a zůstaň déle“, “jestliže nemůžeš dodělat svou práci během pracovní doby, jsi evidentně*

*špatný pracovník“, “usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“, “usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně“;*

- *Postavení – jak velký význam je mu přikládán; existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení;*
- *Ambice – očekávají se a schvalují se otevřené ambice; nebo je normou jemnější a delikátnější přístup;*
- *Výkon – vynucování norem výkonu je všeobecné; nejvyšší ocenění, které lze v organizaci získat, je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci“ (Armstrong 2007, 260).*

Jak je vidět z výše zmíněného, tak do norem může být zahrnuta řada věcí. Existuje zde celá řada norem, které mohou nějakým způsobem vstupovat do vytváření firemní kultury. Takovými normami mohou být například skupinové normy. Důležitý aspekt, ale mohou hrát i společenské normy, které, kdybychom je lokalizovaly přímo na společenské normy firmy, mohou mít taktéž významný dopad na celkové jednání pracovníků firmy a určitě budou hrát významnou roli v rámci firemní kultury.

Normy (především pracovní normy) jsou, dle mého názoru, pro vedení velice důležité a myslím si, že se jim vedení bude především věnovat v případě práce s firemní kulturou. Nicméně za nejdůležitější aspekt považuji hodnoty. Protože hodnoty jedinců se promítají i do norem a následně je ovlivňují. Proto by vedení nemělo při měnění či pozměňování norem zapomínat na to, že velký vliv na řadu aspektů mají také hodnoty. A při svojí snaze o změnu norem, či celkové firemní kultury by měli na tento aspekt brát ohled.

V této kapitole jsem rozebral několik typů norem, které mohou dotvářet firemní kulturu. Pro vedení jsou především důležité firemní (pracovní) normy, podle kterých také dále posuzuju své pracovníky. A na tyto normy především zaměřím svůj výzkum. Existují určité přijatelné hranice jednání pracovníků, které vedení toleruje, a pokud je pracovník, či pracovníci překročí, tak bude pravděpodobně docházet k sankcím. Na druhou stranu jejich dodržování se může dočkat odměny.

### **1.2.3 Rituály**

Dalším z aspektů firemní kultury jsou rituály. Jedná se o určité vzorce jednání, které jsou většinou lokalizované a zároveň také určené časem nebo pouze jedním z výčtu. „*Rituály mají na určitém místě v určitém čase zcela konkrétní význam. Bývají značně formalizovány a opakovány*“ (Bedrnová, Nový a kol. 1998, 491).

Jiná definice rituálu zní: „*rituál je předepsaná činnost, často přísně dodržovaná okázalým nebo obřadným způsobem, která má symbolický význam. Rituály jsou částí firemní kultury a pomáhají posilovat převládající modely*“ (Brooks 2003, 218).

Jak poukazuje I. Brooks, tak rituály jsou nezanedbatelnou součástí firemní kultury. Něco podobného se ostatně píše i v jiné knize od kolektivu autorů: „*Každá organizace má rituály, procesy, které lidé opakuji znovu a znovu za podobných okolností*“ (Linsky a kol. 2009, 60).

Jako příklad rituálu si můžeme představit pravidelné hodnocení pracovníků či: „*neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy*“ (Vysekalová, Mikeš 2009, 68).

V knize Organizační kultura se k rituálům píše: „*některé rituály jsou formalizovány a institucionalizovány (příkladem organizace, spojené s množstvím takových rituálů, je armáda). Rituálem může být rovněž hlasování na poradě, každoměsíční referování prodejců o situaci v jejich regionu či přijímání nového pracovníka do organizace. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury*“ (Lukášová, Nový 2004, 25).

Ze zde zmíněného je zřejmé, že rituály jsou součástí každé firemní kultury. V každé organizaci se může vyskytovat celá řada různých druhů rituály. Samozřejmostí je, že každá organizace má rituály specifické své organizaci. Jiné rituály budou v právnických firmách a jiné v továrnách či restauracích. Vliv bude také mít to, že firma najímá pracovníky formou živnostenských listů. V takovém případě budou ve firmě rituály odpovídající firemní prostředí, které vychází z tohoto aspektu.

Každá firma má svojí specifickou firemní kulturu (pokud nějakou má). Některé firemní kultury si mohou být více podobné než jiné, ale bylo by velice výjimečné, kdyby se dvě firemní kultury zcela shodovaly.

#### **1.2.4 Symboly**

Z následujícího výčtu typů symbolů je vidět jistá podobnost s rituály, což dokládá jejich částečné propojení. „*Symboly – jsou to např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace*“ (Vysekalová, Mikeš 2009, 68).

Podobně strohé a především příkladové vymezení toho, co jsou to symboly, uvádí H. L. Tosi a N. P. Mero: „*Symboly – objekty, ke kterým bývá připojeno organizační mínění - může zahrnovat tituly, parkovací místa, speciální místnost na jídlo, velikost*



*kanceláře, lokaci, zařízení a další indikátory symbolizující pozici a moc*“ (Tosi, Mero 2003, 129). Toto chápání symbolů se dá považovat za rozdělující. Kdežto následující autor chápe symboly z opačné strany, tudíž jako sjednocující prvek.

K symbolům se vyjadřuje i G. A. Cole, který o nich píše, že jsou: *„jako bitevní vlajky a národní emblémy, takové symboly demonstrují jednotu organizace; ztělesňují určitou reputaci*“ (Cole 1995, 243).

Další vysvětlení toho, co jsou to symboly a jak fungují, se vyskytuje v knize *Kultury a organizace. Software lidské mysli* od G. Hofstede. Ten v této knize píše: *„kultura, která je nově uváděna do praxe, také potřebuje symboly, které ji budou reprezentovat. Takovýmto symbolem může být osoba, typ oblečení, ale i pouhý odznáček na oblečení. Nicméně hlavní změna musí probíhat za těmito symboly. Protože: „nové symboly, za nimiž nejsou podstatné změny, ..., znamenají jen vnější efekt, který brzy ztratí třpyt*“ (Hofstede 1999, 156).

*„Symboly však můžou hrát důležitou úlohu ve vytváření esence kultury a udržování určité hodnoty v průběhu času*“ (Fairfield-sonn 2001, 39). Symboly mají v rámci firemní kultury taktéž důležitou roli, a tak je není možné přehlížet. V průběhu času pomáhají udržovat firemní kulturu a sjednocují zaměstnance firmy, jak píše G. A. Cole (viz. výše). Dalším důvodem, proč jsou symboly tak důležité je, *„že obrazy vnímáme rychleji a celkověji než texty a silněji nás aktivují*“ (Vysekalová, Mikeš 2009, 126). Tento citát posiluje již zmíněný názor G. A. Cole, že symboly sjednocují a posilují. Jako příklad může posloužit jakýkoliv symbol sportovních klubů a co znamená pro fanoušky daného klubu. Pro naše potřeby by však bylo zajímavější, co znamená pro samotné pracovníky daného klubu. Je pravděpodobné, že pro ty, kdo v daném klubu vyrostli, či v něm působí delší dobu, budou mít symboly klubu větší váhu. Zároveň se dá také předpokládat, že pro ně bude znamenat víc, než pro někoho, kdo do onoho klubu přišel teprve v nedávné době.

Symboly můžou fungovat tak, jak výše zmiňuje G. A. Cole či J. Vysekalová, ale jak píše G. Hofstede: *„pokud nejsou spojeny s hlubšími aspekty (jako normami, či rituály), pak jsou pouhým pozlátkem připevněným na staré krabici*“ (Hofstede 1999). Pokud se však firmě podaří je dobře propojit s firemní kulturou, tak mohou naopak působit jako pověstná třešnička na dortu. Přes důležitost symbolů v rámci firemní kultury je třeba si uvědomit, že symboly mají především doplňující funkci. Nikoliv tvořivou.

Nicméně mohou mít i nápomocný efekt při připoutávání zaměstnanců k firmě. Zejména u firem, které mají zaměstnance zaměstnány přes živnostenský list. Takovíto pracovníci mohou mít slabší vztah s firmou (než klasičtí zaměstnanci), jak jsem již naznačil dříve, a právě symboly mohou firmě pomáhat posilovat spojení mezi firmou a pracovníci. Pokud budou pracovníci nuceni při své práci pravidelně používat symboly dané firmy, pravděpodobněji se budou cítit s firmou více spjati. Bude jasná jejich spojitost s firmou. Kdyby symboly nepoužívali, tak by si mohli myslet, že to vlastně dělají sami za sebe. Zvlášť za situace, kdy by byli zaměstnání právě přes živnostenský list.

### 1.2.5 Hrdinové

Jako poslední z prvků firemní kultury jsem zvolil hrdiny. Existuje zde určitý problém s tím, jak jsou hrdinové chápáni. Může zde existovat určitý rozpor mezi tím, co je hrdina, vzor a správně fungující vedoucí. Tyto tři pojmy jsou stupňovitého typu. Správně fungující vedoucí pomáhá svým podřízeným, vyučuje je a rozvíjí jejich schopnosti. Nicméně nemusí být považován za vzor. Vzor už má v sobě určité způsoby jednání, které ostatní považují za významné, a proto onoho jedince považují za vzor. Hrdina má ještě navíc určitý symbolický rozměr, protože v sobě ztělesňuje ostatní prvky firemní kultury (snad vyjma symbolů). Je to opět o něco víc než u vzoru.

*„Pro pracovníky jsou totiž hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce“* (Deal a Kennedy, 1982 in Lukášová 2010, 24). Tyto funkce jsou:

- *„dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance;*
- *poskytují modelové chování;*
- *nastolují vysoké standardy výkonu;*
- *symbolizují a posilují jedinečnost organizace;*
- *motivují zaměstnance“* (Lukášová 2010, 24).

Problém zde nastává v situaci, kdy by byl hrdinou vedoucí firmy. V takovém případě je potřeba ještě druhý typ hrdinů, který by dokázal i ostatním pracovníkům, že úspěch je dosažitelný pro každého. Nikoliv pouze pro vedoucího.

Martin Parker chápe hrdiny jako: *„lidi, kteří zhmotňují hodnoty organizace ve svém vlastním chování“* (Parker 2000,13). Téměř totožného názoru je i J. Kotter, který píše: *„lidé, kteří úspěšně dosáhli ideálu vlastní kultury, mohou být použiti jako hrdinové“* (Kotter 1992, 7). Z tohoto důvodu jsou pro organizaci hrdinové důležití. Pomáhají organizaci prosazovat její hodnoty, normy, rituály a mohou být i symboly. Proto je pro organizaci důležité, aby hrdiny měla. Pokud nemá žádné hrdiny “od přírody“, je pro

organizaci vhodné, aby se snažila si nějaké hrdiny sama vytvořit, a to například různými oceněními, jakými jsou například pracovníci měsíce apod. Tímto postupem může firma docílit toho, že z určitého zaměstnance vytvoří hrdinu. Jsem toho názoru, že takto se rodí hrdinové nejčastěji, protože hrdinové „od přírody“ se vyskytují spíše ve firmách, které jsou takovým hrdinou založeny, a pak je jasné, že oním hrdinou je zakladatel firmy. Pro firmu, je podstatné věnovat důslednou pozornost výběru takovýchto pracovníků, protože pokud vybere někoho, kdo se například před vedením tváří a chová skvěle, ale jakmile odejde vedení z dohledu, tak práci odbíjí a vůbec nepracuje kvalitně, tak vybráním takového jedince si vedení může značně zkomplikovat svoji pozici. A eventuálně i svoji snahu o prosazování firemní kultury. Protože ostatní pracovníci se poté vyhraní proti vedení, protože vidí, že vybralo tak špatného zaměstnance. A to jim pouze předvede, že vedení není příliš dobré, a tak je velice pravděpodobné, že poté budou zavrňovat i vše ostatní, co bude pocházet od vedení. Jako například snaha o zavedení nových norem. Proto by si při vybírání hrdinů mělo vedení dávat velký pozor, koho zvolí a mělo by přitom vycházet i z jiných informací, než je pracovní nasazení, kterého je samo svědkem. Například z toho, co slyší o onom pracovníkovi při řeči mezi podřízenými pracovníky. Hrdinové totiž mohou být silnou zbraní vedení, jak pomoci prosazení nově zaváděné firemní kultury. Jak jsem však uvedl, je třeba, aby byl takový hrdina či hrdinové vybírání s velkou rozvahou a obezřetností.

Zároveň také mohou hrát významnou roli v případě, že firma najímá pracovníky přes živnostenské listy, protože v takovém případě mohou dopomáhat vytvářet obraz firmy a firemní kultury. Zároveň také mohou dopomáhat připoutávat pracovníky k dané firmě.

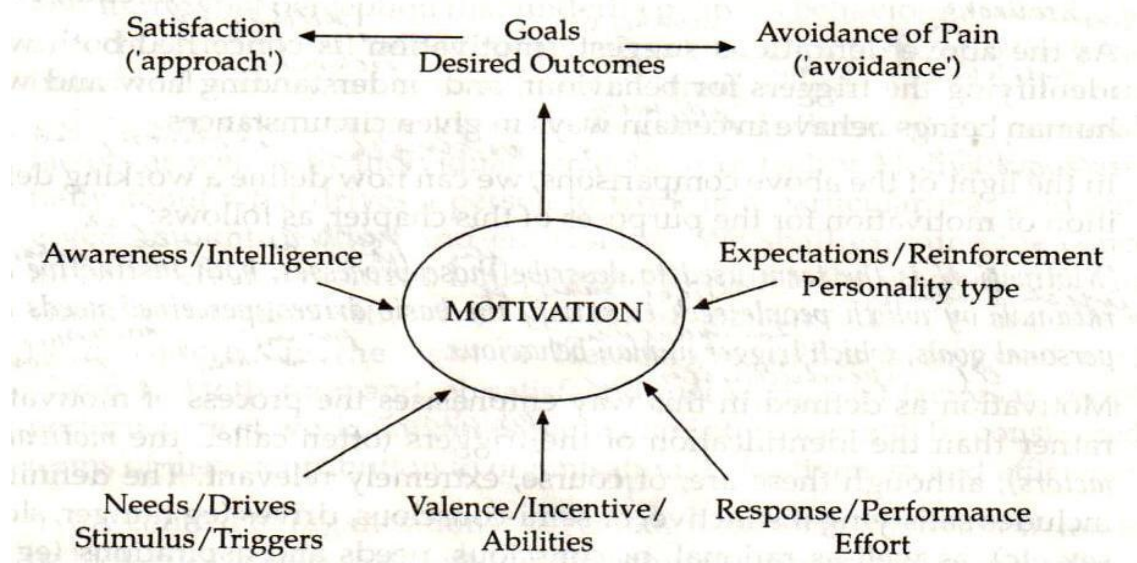
## **2. Motivace**

V první kapitole jsem se věnoval firemní kultuře, jejím typům a prvkům. V této kapitole se zaměřím na chápání motivace. Je vhodné rozebrat motivaci i z hlediska toho, co je považováno za motiv. Tak činí M. Armstrong, který píše: „*Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali*“ (Armstrong 2007, 219). Existuje celá řada definic toho, co je motivace. Nemluvě o různých teoriích motivace a typech motivace, kterým se budu věnovat později. Nicméně napsat přesnou a výstižnou definici motivace je složité z toho důvodu, že do motivace zasahuje celá řada aspektů. Nehledě na to, že: „*někdy zapomínáme, že žádoucí motivace pracovníků nevzniká sama od sebe, ale že je*

výsledkem kreativní stimulace“ (Dytrt, Stříteská 2009, 111). Důležité je však slovíčko někdy, protože existuje i možnost, že zaměstnanec bude motivován bez vnějších stimulů od vedení firmy. Například se může stát, že když firma přijme nového pracovníka, tak už jen to, že byl přijat do dané firmy, je pro něho velká motivace, a tak bude motivovaný bez dalších stimulů. Další možností, kdy by byl jedinec motivovaný, je například, když ho bude práce bavit. Potom vedení nebude muset vynakládat různé prostředky pro zmotivování zaměstnance, protože pokud daného zaměstnance bude práce bavit, tak bude mít silnou motivaci bez dalších podnětů. Ovšem to, jestli ho bude práce bavit, záleží na spoustě věcí, jako je například prostředí, spolupracovníci apod.

I zde se projevuje vliv pracovně-právního vztahu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem firmy. Protože zaměstnanec, který bude zaměstnán na živnostenský list, bude mít zcela jiný přístup k práci a firmě, ve které, respektive pro kterou, pracuje. Bude se zřejmě cítit mnohem odpovědnější (ale k tomu až dále) a také bude mít zřejmě pocit, že většina výsledků, kterých docílil, jsou jeho výsledky. Může je považovat spíše za svůj úspěch, než za úspěch firmy, což má také vliv na firemní kulturu a typ firemní kultury, který zřejmě bude v takovýchto případech převládat. Zaměstnanec, který bude své úspěchy pokládat především za své, bude pravděpodobněji firmu považovat pouze za prostředníka, který mu pomohl těchto úspěchů dosáhnout, To by napovídalo, že by se pravděpodobně měl mnohem častěji objevovat typ kultury osob. Nyní se vrátím k motivaci pracovníků a navážu tím, co by mohlo lépe osvětlit, co je to motivace.

Vyjdu z obrázku, který ve své knize Organizational behaviour prezentuje G. A. Cole.



Obr. 3

Zdroj: (Cole 1995, 120)

Tento obrázek ukazuje, co všechno patří do motivace. Autor tohoto obrázku přidává ještě vysvětlení pojmu motivace. „*Motivace se dotýká identifikování spouštěčů chování, a porozumění jak a proč se lidé chovají jistými způsoby za jistých okolností*“ (Cole 1995, 119).

Autor poté ukazuje ještě další možný způsob chápání motivace, který se však od prvního příliš neliší. „*Motivace je termín užívaný pro popsání procesů, jak instinktivních, tak racionálních, pomocí nichž lidé hledají možnost uspokojení základních pohnutek, vnímaných potřeb a osobních cílů, které spouštějí lidské chování*“ (Cole 1995, 119).

V knize Firemní kultura nám I. Brooks podává poměrně srozumitelnou jednoduchou definici motivace. „*V nejširším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu*“ (Brooks 2003, 42).

Další definici nám také předkládá S. A. Kumar, který píše: „*Motivace může být definována jako proces stimulace někoho, aby přijal určený směr jednání. Kupříkladu zintenzivnění vůle osoby pracovat tvrději pro dosažení cílů organizace, jeho motivy však musí být uspokojeny odpovídajícími pobídkami*“ (Kumar a kol 2003,12).

Jak jsme si ukázali, motivace vzniká z motivu a i definice motivací se ho často dotýkají. Proto by bylo vhodné uvést ještě definici motivu, kterou nám předkládá tentýž autor. „*Motiv může být odvozen a vyvozen z naší mysli, která pohybuje nebo aktivuje nebo energizuje a řídí naše chování vůči našim cílům*“ (Kumar a kol. 2003,12).

Velice obdobně se vyjadřuje i M. Nakonečný, který píše: „*konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle*“ (Nakonečný 1992, 7).

## **2.1. Teorie motivace**

Existuje celá řada teorií, které rozpracovávají otázku motivace. Podle M. Armstronga se však vyskytují především tři hlavní teorie motivace:

- „*Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.*
- *Teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb. Autory*

*této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.*

- *Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1970) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965)“ (Armstrong 2007, 221).*

K teorii cukru a biče, která také někdy bývá nazývána hole nebo mrkve píše M. Nakonečný, že se jedná o teorii B. F. Skinnera. Přičemž v této teorii jde především o to, že lidské chování je mechanicky pozitivně, či negativně zpevnováno. V této teorii je koncept motivace méně významný. Jedná se o systém, kterých vychází z vnějších vlivů, které působí na jedince. Jako zpevnění v tomto smyslu mohou být pokládány všechny možné pozitivní vnější podněty, které působí na pracovníky. Tato teorie je však řádně omezena, protože se specializuje pouze na vnější vlivy. Existují však i vnitřní aspekty, které mohou hrát roli (Nakonečný 1992, 104-105).

Tato teorie má poměrně malý rozsah a opomíjí řadu možných faktorů, které mohou mít také vliv. Základ této teorie vychází z taylorismu, a tudíž se jedná o jednu z prvních teorií věnujících se určitým způsobem motivaci. Tato teorie nedávala váhu jiným než vnějším vlivům na jedince, což otevřelo cestu pro další vývoj teorií motivace, protože tímto aspektem byla tato teorie značně omezena.

Druhou zmíněnou teorii (teorii motivace zaměřenou na obsah) nám nejlépe přiblíží Maslowova pyramida potřeb. Základní potřebou jsou fyziologické potřeby, následují potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace.

*„Ze všeho nejdůležitější je na této teorii její hierarchické uspořádání. Zcela jasně říká, že lidská motivace může být uspokojena pouze za předpokladu respektování hierarchické struktury potřeb“ (Forsyth 2009, 17).* Problém této teorie sice nastává s hierarchií potřeb, které se nacházejí v prostřední části pyramidy, kdy není vždy a u všech jedinců zcela jasné, které potřeby jsou významnější, a které předchází kterým. I přes tento problém si myslím, že i v případě, že nebudou tak zcela jasně odděleny, je tato teorie přínosná.

Tato teorie rozšířila chápání motivace o vnitřní aspekt, když zavedla potřeby. Je proto znatelným posunem od teorie cukru a biče. Díky této teorii si mohli motivující pracovníci uvědomit, že pokud člověk zrovna řeší problémy na nižším stupni pyramidy potřeb, tak je zřejmé, že se nestará například o potřebu uznání v práci. Nicméně

Maslowova pyramida potřeb je pro nás přínosná v tom, že nám ukazuje, že existuje určitá hierarchie potřeb, které se jedinci snaží postupně naplňovat. A na to by se v rámci motivace nemělo zapomínat.

Ohledně teorie F. Herzberga je vhodné zmínit, že přinesl poněkud pozměněný pohled na motivaci. Existují jak motivátory, tak de-motivátory. Existuje celá řada motivačních faktorů (úspěch, uznání, možnost růstu, náplň práce ad.) a „*hygienických faktorů*“, respektive faktorů nespokojenosti (míra kontroly, pracovní podmínky, vztah s ostatními, pracovní jistota), které se vzájemně střetávají. Z jejich střetu poté vychází motivace zaměstnance. Jak u faktorů motivace, tak u faktorů nespokojenosti jsou jak negativní, tak pozitivní účinky. Například zaměstnanec může být nespokojený s platem, což dává negativní účinek motivátoru. A naopak může být spokojen se vztahy s ostatními, což naopak dá pozitivní aspekt faktoru nespokojenosti. Proto je nutné, aby vedení dbalo na to, aby většinu faktorů považoval jedinec za pozitivní (Nakonečný 1992, 82-89).

Tato teorie také rozšiřuje přístup k motivaci o negativní aspekty motivace. To umožňuje vedení uvědomit si, že u nich ve firmě jsou některé faktory, které jedinec mohou demotivovat (například špatné prostředí, kde se pracuje) a tento problém může poté vedení zlepšit. Problém to je především z toho důvodu, že zaměstnanec nebude pravděpodobně v nepřívětivém prostředí podávat tak kvalitní výkony a to povede k oslabení firmy celkově. Můžeme předpokládat, že nespokojení pracovníci firmy se na pracovišti pravděpodobně nebudou chovat podle přání vedení a mohou mít negativní vliv na zákazníky. A to v tom smyslu, že z nich bude vyzařovat jejich nespokojenost, což se může promítat do interakce se zákazníkem, kdy může být tato komunikace nevlídná a potencionálního zákazníka odradit od koupě.

Třetí část, kterou nám předložil M. Armstrong, se věnuje především teoriím, které rozebírají problém očekávání. V této teorii jde především o porovnávání aktivit jedince zaměřených na cíl a výsledky těchto aktivit.

*„Koncept individuálního vnímání je klíčovým pro teorie očekávání, neboť je založena na základech motivačního chování vyrůstajícího z vnímání hodnoty aktivity, kterou jí přiřadil jednotlivec, speciálně v případech, kdy z této aktivity mají plynout benefity“* (Cole 1995, 128).

Podobně tuto teorii vykládá I. Brooks, který píše: *„předpokládá se, že úroveň motivace, jež se u jednotlivce projeví, je výsledkem vědomého rozhodovacího procesu:*

*racionálním odhadem pravděpodobného výsledku jeho chování. Teorie také zvažuje hodnotu, kterou každý jedinec přisuzuje odhadovanému výsledku“ (Brooks 2003, 45).*

Z prvního pohledu se může zdát, že tato teorie je velice jednoduchá. Pokud se na ni poněkud více zaměřím a zkusím, jak by tato teorie mohla fungovat, tak už se dostávám do potíží, protože pro vedení firmy může být velice problematické, aby odhadla, jaké očekávání mají jedinci. A i kdyby firma věděla, jaká mají očekávání, tak by to podle mého názoru nevedlo k větší spokojenosti jak pracovníků, tak firmy, jelikož ne vždy by firma mohla splnit očekávání jednotlivce. V takových případech by bylo třeba, aby firma dokázala alespoň zmenšit negativní nálady vzniklé z nesplněného očekávání, či pozměnit alespoň částečně očekávání pracovníků.

Tato teorie přináší do teorií motivace myšlenky věnující se rozhodování jedince, které v žádné z předešlých teorií nebylo zakomponováno. Tato teorie bere v potaz, jak se jedinec rozhoduje a volí a k jakým výsledkům to dále vede.

Každý má jiné pohnutky, jinou výchozí situaci a pro každého bude něco jiného důležité. Proto si myslím, že tato teorie je důležitá především z toho důvodu, že doplňuje teorie předchozí a zahrnuje i aspekty týkající se uvažování jedince.

K teorii věnující se cílům píše U. Kleinbeck, že tato teorie především ukazuje na poměr výkonu a dosahování cílů. Z výzkumů věnujících se této teorii vyplynulo, že jedinci, kteří si kladou vyšší cíle, jsou výkonnější než ti, kteří si kladou nižší cíle (Kleinbeck, 1990). Někdy bývá k této teorii namítáno, že největší míry motivace dosahují jedinci tam, kde jsou středně těžké úkoly. Neměli bychom tuto teorii brát úplně doslova.

V teorii, zaměřené na cíle, má velký vliv cíl a intence. Důležité je také zmínit, že vysoká pracovní motivace po dosažení určitého cíle nezaručuje vysoký výkon. Vysoká motivace se totiž nemusí rovnat vysoké výkonnosti. Důležité je také zmínit, že teorie motivace zaměřená na cíle je užitečná především ve spojení s teorií očekávání (Kleinbeck 1990, 4-6).

Pokud jsou jedinci konfrontováni s náročnými cíli, očekávají, že bude problematické jich dosáhnout. Jestliže jich dosáhnou, budou jejich očekávání buď splněna, nebo bude výsledek lepší než očekávání, což pro další motivaci zaměstnance bude plus. Nemusí tomu tak být v případě, že se cíl nepodaří splnit, či to bude opravdu hodně obtížné (více než jedinec očekává). To by dále vedlo pravděpodobně k demotivaci zaměstnance.

K teoriím motivace, které jsem zde zmínil, bych rád ještě dodal, že to, jak jsou uspořádány M. Armstrongem, odpovídá i tomu, jak na sebe teorie motivace navazují a



rozšiřují se. Dalo by se tvrdit, že se jedná o určité rozšiřování obsahu původních teorií. Nejdříve byla zcela základní metoda cukru a biče, která je známá de facto od nepaměti. Na ni navazovala metoda potřeb, která rozšířila motivaci o otázku potřeb jedince. A další rozšíření je o očekávání jedince a naplnění cílů. Což opět předešlé teorie rozšiřuje o další aspekt.

Všechny zde zmíněné typy teorií se dají uplatňovat jak v rámci firem, které mají klasický zaměstnanecký vztah, tak v rámci firem, které najímají pracovníky formou živnostenských listů. Avšak ve firmách, které mají pracovníky najaté přes živnostenské listy, by si vedení mělo dát pozor, aby například v případě typu cukru a biče příliš nepřevládala bič. Pracovníci firmy budou v dané firmě pravděpodobně zůstat pouze v případě, že se v ní budou cítit dobře. Pokud by se dobře necítili a jejich výdělků nebyly tak významné, tak by zřejmě firmu opustili. Proto je třeba si uvědomit, že způsob motivace ve firmách, které najímají pracovníky přes živnostenské listy, by měla být spíše pozitivního charakteru. Měla by pomáhat utvářet pozitivní firemní prostředí, aby neměli pracovníci firmy “zaječí“ úmysly.

## **2.2 Faktory motivace**

Pro ujasnění toho, co může být považována za faktory motivace, použiju část knihy P. Forsytha, která se zaměřuje právě na motivační faktory. A udává tyto motivační faktory: úspěch, uznání, ocenění formou odměny, náplň práce, odpovědnost, možnost kariérního růstu a možnost růstu (Forsyth 2009, 31-40).

Pro potřeby této práce jsem se rozhodl některé ze zmíněných faktorů sloučit do jednoho faktoru. Z možností růstu a možností kariérního růstu jsem vytvořil faktor, který se bude týkat možností růstu. A to z toho důvodu, že tyto dva typy růstu mohou být často propojené. Zejména tomu tak bude ve firmách, kde je pracovní pozice a s ní souvisí pravomoc spojená s odborností jednotlivce. Další faktory budou: náplň práce, která je důležitá, protože pracovníci budou lépe motivováni prací, která je baví; odpovědnost, protože přináší určitý typ moci; úspěch, protože každý úspěch nás může motivovat do další činnosti a ocenění formou odměny. Do tohoto faktoru začlením ještě uznání a to z toho důvodu, že uznání už je samo určitým druhem odměny. Důležitost faktoru ocenění v rámci motivace je dána tím, že ocenění zvyšuje sebedůvěru a zároveň může zvyšovat i sounáležitost s organizací, protože si pracovníci budou moci být vědomi toho, že si jich organizace cení. A to také může zvýšit motivaci do další pracovní činnosti. Rád bych ještě dodal, že zde budu rozebírat jednotlivé faktory odděleně. Jsem

si, ale vědom, že ve skutečnosti působí společně. Motivační faktory jsou vzájemně propojené, a dokonce některé ze zmíněných faktorů jsou více propojeny s ostatními faktory než jiné. Je nutné být si tohoto faktu vědom a nahlížet na faktory motivace z tohoto úhlu pohledu.

### **2.2.1 Úspěch**

Úspěch je pro každého jedince určitě důležitý faktor. Ovšem je důležité zmínit, že k tomu, aby člověk vnímal svůj úspěch, je potřeba mít nějaké cíle, kterých se snaží dosáhnout. Na úspěších by se dala skvěle doložit v minulé kapitole zmíněná teorie motivace věnující se cílům. Již jsem poznamenal, že úspěch je spojen s cíli jedince. Jedná se především o vnitřní aspekt, který vychází z jedince. Pokud je však úspěch závislý na něčem vnějším, tak se již důležitost obou aspektů dělí.

K tomu poznamenává M. Nakonečný: „*V tomto smyslu se v teorii pracovní motivace rozlišuje mezi motivy, které jsou uspokojovány důsledky práce nebo jejími průvodními jevy, uspokojení je tedy spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce ..., a motivy, které jsou uspokojovány prací samou*“ (Nakonečný 1992, 122). Například pokud bude pro prodavače aut v autobazaru úspěch prodat starého favorita, v takovém případě bude úspěch vycházet jak z vnitřního cíle, tak z vnějšího vlivu, kterým bude zákazník, který takové auto koupí. Úspěch bude dán tímto zákazníkem a bez něho by nebyl možný.

Po příkladu úspěchu, který je závislý na vnějším vlivu, nyní zmíním úspěch, který vychází jen z vnitřních pohnutek jedince. Například člověk, který si chodí vždy po ránu zaběhat, bude považovat za úspěch, když zaběhne při svém ranním okruhu nějaký vlastní nastavený čas. Takovýto úspěch bude čistě vnitřního charakteru.

Z hlediska firmy jsou však oba tyto typy důležité. Ty, které jsou ovlivněny nějakým vnějším způsobem (například: vedoucí pracovník schválí vypracovaný úkol), jsou zřejmě důležitější, protože jedinec si uvědomí úspěch v rámci organizace. A bude poté pravděpodobně cítit větší sebedůvěru. Kdežto pokud bude považovat za úspěch, že všechny přidělenou práci na pátek stihne do 12:00, aby mohl vyrazit dřív na chatu, tak to sice bude pro organizaci také prospěšné, protože práce bude dříve hotova, ale z hlediska úspěchu to bude mít efekt pouze na onoho jedince.

„*Co je podstatné, je poskytnout lidem vhodné měřítko k tomu, aby měli své úspěchy s čím porovnat. Cíle formální a neformální, jsou jeho součástí*“ (Forsyth 2009, 31).

Jak poukazuje P. Forsyth, je důležité, aby lidé mohli poměřovat své úspěchy, a já k tomu dodávám, že pro naše potřeby se jedná o úspěchy v rámci organizace. Tento aspekt může dále vést k větší spokojenosti v organizaci. Jak jsem poukázal dříve, tak se poté pracovník firmy může cítit v organizaci lépe, a následně pracovat kvalitněji, protože ho nebudou tolik svazovat vnější vlivy (např. prostředí).

Problém však může nastat, pokud práce lidem neumožňuje mít pocity dobře odvedené práce. „Zaměstnání, která nedávají lidem příležitost pocitu dobře odvedené práce, budou vždy méně uspokojující“ (Forsyth 2009, 31).

Z tohoto důvodu je potřeba lidem vytvořit možné příležitosti k dosahování úspěchů. Neboť, jak jsme si ukázali, úspěch vychází především z vnitřního nastavení cílů jedince. Pokud však firma nastaví různé cíle, které můžou pracovníci přijmout za své, tak naplnění těchto cílů budou považovat za úspěch, což může vést k výše zmíněným důsledkům. Důležité však je, aby pracovníci tyto cíle přijali za své. Protože pokud tomu tak není a musí plnit tyto cíle jenom proto, že je nutné je splnit, tak to není správný způsob nastavení cílů a nejednalo by se o motivaci. Nutné však také je, aby cíle, které vedení nastaví, byly splnitelné.

V rámci firmy, která najímá pracovníky pomocí živnostenských listů je důležité také to, že cíle, které bude takovýto pracovník plnit, budou vycházet především z jeho vlastních pohnutek. Proto úkoly, které bude mít zadané, musí určitým způsobem reflektovat cíle pracovníků, protože jinak se pracovník nebude pravděpodobně příliš snažit. A to z toho důvodu, že firmy, které najímají pracovníky na živnostenské listy, nemají tak velkou moc nad těmito pracovníky.

Jako příklad rozdíl mezi nastavenými cíli a nenastavenými můžu použít restauraci a fast food. V restauraci může číšník považovat za úspěch to, že obslouží zákazníka tak, že dostane spropitné. To je sice zároveň odměna, ale je zde i onen aspekt úspěchu. Ve fast foodech se spropitné příliš nedává, a tak zde tento aspekt chybí. A pokud je zaměstnanec na kase a přijímá objednávky, tak se mu úspěchů, které jsou v restauracích normálního typu, nedostává. A proto může být firmou nastaven umělý cíl, jako například prodání určitého množství kečupu či tatarčky k hranolkům. Tento cíl však může být spojen i se soutěží mezi více lidmi. Nicméně to už se nejedná přímo o úspěch, ale ještě o soutěž, která také podporuje motivaci pracovníků.

### 2.2.2 Ocenění formou odměny

Odměna souvisí s již zmíněným úspěchem. Největšího vlivu dosahují tyto dva aspekty, když jsou spojeny. V této práci budu za odměnu považovat i uznání. Nyní rozeberu propojení úspěchu například zrovna s uznáním. V minulé kapitole jsme viděli, že pro zaměstnance je motivující už samotný úspěch. Pokud však bude úspěch spojen s pochvalou či všeobecným uznáním schopností jedince, například od ostatních pracovníků, motivace získaná z úspěchu nabývá mnohem většího rozměru. Jedinec se bude cítit více povzbuzen a bude pravděpodobně mít i chuť pustit se do další práce. Z hlediska managementu podniku je proto důležité spojovat úspěchy pracovníků s uznáním či pochvalou daného zaměstnance. K pochvale pak poznamenává F. Bělohlávek: *„Ať je pochvala konkrétní. Pochvala by měla být adresná. Ať je pochvala vyslovena včas. Ať je pochvala veřejná. Pochvala by neměla být formální. Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky pochválit“* (Bělohlávek 2008, 49).

Dá se tvrdit, že pokud má být ve firmě prostředí, které bude motivovat zaměstnance, tak toto prostředí je závislé na vedoucích pracovnících, kteří mohou toto prostředí ovlivňovat. Dále tento aspekt bude ještě více rozveden.

Uznání může být taktéž ovlivněno firemní kulturou. A to například tím, že se určitý zaměstnanec dočká uznání tak, že bude vyhlášen zaměstnancem měsíce, což jsem ukázal v rámci pokusů firmy o vytvoření hrdinů. Nicméně tento způsob uznání je problematický, a to z toho důvodu, že je značně časově omezen (což je ovšem časté a nejedná se o výjimečnou situaci), a tak se dá použít jen jednou za čas. A pokud má firma velké množství pracovníků, je téměř nemožné, aby takto ocenila všechny. Navíc kdyby takto ocenila za čas všechny, tento způsob motivace by ztratil svou hodnotu. Zaměstnanec měsíce je velmi významná forma ocenění či uznání, a proto je třeba s ní podle toho nakládat.

*„Jestliže jednatel cítí, že celkové výstupy, které získává od organizace (tj. plat, jiné výhody, uznání) výměnou za svůj konkrétní vklad (tj. odpracované hodiny, dosažené cíle, kvalifikace), jsou stejné nebo vyšší než u kolegů v organizaci nebo u zaměstnanců ve stejném postavení jinde, bude se na situaci dívat jako na odpovídající, nebo dokonce výhodnou. Opačný efekt vede ke zkoumání nedostatečných odměn, kdy jsou jednotlivci motivováni snížit tuto nerovnost“* (Brooks 2003, 59).

Jak je vidět, tak pochvaly, uznání, či různé odměny, které získává jedinec od organizace, jsou důležité dvojím způsobem. První je ten, že podporují motivaci

u jedince, kterému se jich dostává, protože ví, za co je dostal a bude se snažit pracovat podobným stylem, aby si je udržel. A druhý způsob je ten, že podporuje motivaci i u ostatních, kterým se odměny nedostalo, a to z toho důvodu, že vidí, že někdo jiný dostává od organizace řadu výhod a oni by ji chtěli taky. A proto se budou snažit pracovat podobně jako jedinec, který získal od organizace určité výhody. Zde může jedinec, který dostává odměny fungovat jako hrdina ve smyslu, v jakém o něm bylo mluveno v části věnované firemní kultuře. Bude tak napomáhat tomu, aby i ostatní jednali podobně, ne-li stejně jako on. A takto to bude fungovat i v rámci firem, které mají najaté pracovníky na živnostenský list.

Z tohoto důvodu je pro firmu důležité, aby měla zavedené odměny, ocenění a jiné výstupy pro své pracovníky. Celkově to pomáhá posílit motivaci pracovníků ve firmě. Stejně jako ocenění zaměstnance měsíce je třeba postupovat obezřetně při udělování jakýchkoliv ocenění. Firma by neměla příliš dlouhou dobu po sobě, dávat, jako zaměstnance měsíce, stále stejného jedince. Hrozila by demotivace ostatních jedinců, protože ti by považovali svoji šanci na získání odměn za téměř nulovou a pravděpodobně by jejich motivace byla na nízké úrovni. To by mohlo vést k tomu, že by pracoval jeden pracovník neustále skvěle, ale celá řada dalších špatně, a tak by celkový výsledek nebyl pro firmu výhodný.

*„Certifikáty a odměny jsou velice hezké, ale nemají stejný vliv jako osobní kontakt mimo formální prostředí“ (Clegg 2005, 90).* Je třeba si také uvědomovat, že pochvaly a zejména veřejné pochvaly mají velký vliv na motivaci zaměstnance. Ale je velice důležité, v jakém prostředí se odehrává. Pokud se bude například odehrávat mimo formální prostředí, může mít velký vliv (Clegg 2005, 90). Je, dle mého názoru, důležité udílet pochvaly či dávat najevo své uznání jak v neformálních prostorech, tak i v těch formálních. Vhodnější je udílet (pochvaly, či dávat najevo uznání) ve formálních prostorech firmy, protože to daleko více propojuje pochvalu s firmou samotnou, protože pochválený jedinec si bude vědom toho, že pochvala mu byla udělena za něco vykonaného v práci. Pokud bude jedinec pochválen například v restauraci za úspěch v práci, tak podle mého názoru nebude mít pochvala takový efekt. Protože jedinec si pochvalu ve vzpomínce nespojí tak jasně s firmou, jak by tomu bylo, kdyby byl pochválen ve formálním prostředí firmy. Navíc ve firmě na něho při pochvalě „dýchne“ atmosféra firmy a mohl by se cítit za onu pochvalu více poctěn. Nedá se prohlásit, že by

certifikáty či odměny měly menší, či větší efekt na motivaci, než pochvaly. Nejvhodnější je určitá kombinace.

### **2.2.3 Náplň práce**

Pro firmu je výhodnější, aby byli pracovníci firmy s náplní práce spokojeni, čehož se možná dá časem dosáhnout. A to zejména ve firmách, kde pracovníci pracují na živnostenské listy. Protože v případě, že by takovýto pracovník nebyl spokojen s náplní práce, pravděpodobně by došlo k tomu, že by brzy firmu opustil. Samozřejmě velkou roli hraje výdělek daného zaměstnance ve firmě. Pokud by jinde nebyl schopen dosáhnout na podobnou úroveň, tak by zřejmě ve firmě zůstal, dokud by nenašel podobně placenou práci s lepší náplní práce. Existuje celá řada prací, které zaměstnance/pracovníky ničím nepřitahují. A přesto, že se jedná o nezajímavou práci, tak se dá zatraktivnit.

*„I nudná práce může být atraktivnější, pokud je dobrá komunikace, když lidé znají své místo ve společnosti a vidí, že i jejich práce je užitečná a důležitá“* (Forsyth 2009, 36).

Existuje celá řada věcí, které ovlivňují atraktivitu práce, kterou pracovníci firmy vykonávají. Mezi tyto věci/aspekty/vlivy můžeme zařadit pracovní vybavení, funkčnost vybavení, komfort v zaměstnání, úspora času, otázka kouření, vybavení ke zlepšení pracovních podmínek a společenské prostředí (Forsyth 2009, 36-37).

Jedním z nejdůležitějších aspektů náplně práce je prostředí, ve kterém pracovníci firmy vykonávají svoji činnost. A to z toho důvodu, že firma může mít skvěle fungující dobré pracovní vybavení, velký komfort, může umožňovat úsporu času, ale pokud se nebude cítit zaměstnanec v dané firmě dobře, tak buď nebude podávat dobré výkony, nebo časem odejde z firmy úplně. Do prostředí se dají zahrnout jak vztahy s ostatními pracovníky, tak samotné prostory, ve kterých firma funguje. To jsou také dva odlišné aspekty prostředí. Může být zaměstnanec nespokojen s kolektivem ve firmě, ale pokud jsou firemní prostory příjemné a útulné a například má daný zaměstnanec kancelář někde stranou a nedělá práci, která by vyžadovala velkou interakci s ostatními, může být i tak spokojen. Samozřejmě, že nejlepší by bylo, kdyby měla firma dobré jak vnitropodnikové vztahy, tak příjemné prostory. To se ne vždy podaří, protože vytvořit dobře fungující, spolupracující a přátelskou skupinu pracovníků není vždy jednoduché.

Existuje řada postupů, které pomáhají tomu, aby prostředí ve firmě bylo co nejpříjemnější. Můžeme uvést: *„brání v úvahu potenciál pracovníků, pružný styl vedení*

reagující na změny, nastavení určité míry tolerance ad.“ (Niermeyer, Seyffert 2005, 69).

K prostředí firmy poznamenává G. P. Latham: „Zaměstnanecké prostředí, konkrétně práce a zaměstnávající organizace ovlivňuje a je ovlivněna osobními potřebami, osobnostmi a hodnotami“ (Latham 2007, 162). Tento autor přikládá velký význam osobnostem v rámci firmy. A myslím si, že tento důraz na osoby, které jsou ve firmě zaměstnány, je správný, protože oni de facto vytváří firmu a firemní kulturu, jak jsme si ukázali dříve. Určitý vliv mají, ale i další aspekty, které jsem zmínil. I prostory ve kterých firma působí mohou mít určitý efekt na pracovníky firmy.

V knize I. Brookse se píše, že: „k obohacení pracovních míst se musí jako mechanismus zajištění uspokojení a posílení motivace zavést opatření umožňující jednotlivcům těšit se z vnitřních odměn a vyhnout se potencionálním případům nespokojenosti“ (Brooks 2003, 65).

Dosáhnout zmíněného se dá pomocí „sedmi faktorů vertikální“ (Brooks 2003, 65) zátěže, které nám I. Brooks předkládá. V těchto faktorech nám ukazuje, jakým způsobem může vedení zvýšit spokojenost pracovníků. Tyto faktory mají za cíl „umožnit jednotlivcům těšit se z vnitřních odměn a vyhnout se potenciálním případům nespokojenosti“.

<i>„Faktory vertikální zátěže</i>	<i>Potencionální manažerské kroky</i>
<i>Zvýšení individuální zodpovědnosti</i>	<i>Posílení smyslu pro zodpovědnost a osobní výzvy, tím vzniká prostor pro osobní a profesní růst.</i>
<i>Odstranění kontroly</i>	<i>Odstranění zdrojů nespokojenosti, vyplývajících kontrolního stylu řízení. Umožnění větší svobody počínání a vytvoření prostoru pro osobní růst a uznání prostřednictvím projevené důvěry.</i>
<i>Přidělení zvláštních úkolů</i>	<i>Delegování zodpovědnosti a zajímavé práce, čímž vzniká příležitost pro dosahování cílů a osobní růst.</i>
<i>Zavedení nových úkolů</i>	<i>Posílení přitažlivosti práce zavedením proměnlivosti, výzvy a potencionálně vyšší zodpovědnosti.</i>

<i>Vytvoření přirozených pracovních jednotek</i>	<i>Umožnit zvýšené uznání ze strany kolegů formováním skupin, jejichž členy těší spolupráce a jsou i jinak kompatibilní.</i>
<i>Posílení autority</i>	<i>Posílená zodpovědnost je formou uznání. Umožňuje růst a může snižovat potencionální nespokojenost pramenící z toho, že se jednatel musí podřítit různým firemním procedurám a postupům.</i>
<i>Poskytnutí přímé zpětné vazby</i>	<i>Nabízí potenciál pro uznání a prostor pro vedení k dalšímu profesnímu růstu“ (Brooks 2003, 65).</i>

Jak je z tabulky patrné, existuje celá řada opatření či faktorů, které ovlivňují pracovní místa nebo v našem případě prostředí ve firmě, ve kterém se pohybuje zaměstnanec. Z tabulky vyplývá, že řada těchto faktorů je úzce propojena s uznáním. A některé další jsou propojeny s odpovědností, které se budu věnovat v následující kapitole. Ale než přejdu k následující kapitole tak bych ještě rád dodal, že ze zmíněné tabulky vyplývá, že prostředí je ve skutečnosti ovlivňováno téměř všemi ostatními faktory motivace.

#### **2.2.4 Odpovědnost**

Jak bylo již řečeno dříve, odpovědnost také spadá mezi motivační faktory. Odpovědnost je důležitá z toho důvodu, že lidé si toho, za co jsou přímo zodpovědní, více váží a především se snaží, aby jejich výsledek byl kvalitní. „*Když dáte lidem zodpovědnost, váží si toho a jsou pečlivější než předtím*“ (Forsyth 2009, 38).

Podobně se vyjadřuje i G. P. Latham, který píše: „*obohacování práce skrz zvyšování odpovědnosti zvyšuje zaměstnanecký výkon skrz proces zadávání cílů*“ (Latham 2007, 84).

Pro vedení je důležité uvědomit si, jakou míru odpovědnosti mohou na určitého pracovníka naložit. Každý jedinec je jiný a je proto třeba, v tomto ohledu, přistupovat k pracovníkům individuálně a delegovat odpovědnost přiměřeně.

Samozřejmě, že také záleží na důležitosti práce. Pokud se jedná o něco, co je pro firmu extrémně důležité, a bude to mít na zodpovědnost pouze jeden člověk, je to také nesmírně riskantní. Pokud se jedná o něco velice důležitého pro firmu, tak by zodpovědnost měla být rozdělena mezi více lidí. Ale je důležité, aby bylo jasně dáno,



kdo za kterou část odpovídá apod. Protože pokud by tomu tak nebylo mohlo by se stát, že by docházelo k fenoménu sociálního zahálení (Ringelmann 1913). Což znamená, že by někteří jednotlivci věnovali danému skupinovému úkolu menší úsilí. Proto je nutné, aby byla jasně rozdělena zodpovědnost a na činnosti skupiny se dohlíželo.

Tady může nastat problém, protože pokud nižší vedení předá část své odpovědnosti na nižší úroveň, může se cítit tak, že oslabilo svojí pozici a především nutnost své pozice, a tak se mohou lidé na této nižší pozici vedení obávat zrušení své pozice. Dá se předpokládat, že toto nižší vedení se bude vyhýbat tomu, aby předávalo odpovědnost níže. I když na druhou stranu to může být pro vedení pomoc, protože nebude vše spočívat pouze na něm.

*„Opravdová rozhodovací kompetence se osvědčí jen tam, kde existují odpovídající kompetence k jednání“* (Niermeyer, Seyffert 2005, 70). Pokud nebude mít vedení důvěru v ty, kterým dalo určitý díl zodpovědnosti, tak to nepovede k ničemu. Je nutné, aby vedení vybraným pracovníkům důvěřovalo a umožňovalo jim podle toho jednat.

Stejně jako u ostatních aspektů je však důležité, aby vedení dbalo na správné rozložení odpovědnosti a především na to, aby jako zodpovědní lidé byli vybráni opravdu vhodní pracovníci. Důležité také je, aby udělování zodpovědnosti bylo spojeno i s dalšími motivačními faktory, protože to povede k lepším výsledkům.

Určitý dopad na odpovědnost bude mít také pracovně-právní vztah mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Pokud bude pracovník firmy najat na živnostenský list, tak už jen tím mu je přikládána velká odpovědnost. Proto se dá předpokládat, že ve firmách, kde jsou pracovníci najímáni přes živnostenský list, budou mít větší míru odpovědnosti. To následně také souvisí s typem firemní kultury ve firmě. Pokud se bude ve firmě vyskytovat kultura osob, či kultura výkonu, je pravděpodobné, že to také bude zvyšovat odpovědnost jednotlivých pracovníků, protože v těchto typech firemní kultury jsou všichni pracovníci takřka na jedné úrovni.

### **2.2.5 Možnosti růstu**

Posledním z vybraných faktorů jsou možnosti růstu. V rámci možností růstu se hodlám věnovat možnostem kariérního růstu jedince, ale i jeho osobnímu růstu. Zřejmý rozdíl, který mezi těmito dvěma typy růstu, je v tom, že kariérní růst je vázán na danou firmu, kdežto osobní růst je vázán na jedince a vlastnosti, schopnosti, dovednosti a znalosti získané jedincem se poté mohou uplatnit i v jiné firmě. Samozřejmě, že může být

kariérní růst spjat s osobním růstem. Například jedinec bude povýšen pouze v případě, že si dodělá jazykovou zkoušku FCE.

Vidina povýšení funguje jako motivační faktor určitě dobře. To bude dáno zejména tím, že kariérní postup přináší jak hmotné statky (lepší plat), tak i duchovní statky mezi které se dají zařadit například prestiž daného místa. Jistě bude více uznáván ten, kdo dohlíží na prodavače na kasách v supermarketech než samotný prodavač.

P. Forsyth k tomu poznamenává: „*Pravidelné změny a možnosti reálného posunu vám pomůžou udržet si zaměstnance a ten bude pracovat efektivněji*“ (Forsyth 2009, 39).

Možnosti růstu mohou být dobře spojené například s postupným předáváním odpovědnosti. Pokud jedinec dostane více odpovědnosti a osvědčí se, může být dále povýšen. Když se neosvědčí, dostane možnost další zaměstnanec.

Ve své knize R. Niermeyer a M. Seyffert píší, že je vhodné postupně dávat pracovníkům těžší a těžší úkoly a společně s tím jim dávat větší odpovědnost, protože se tím rozvine jejich kompetence a sebedůvěra. Nové těžší úkoly představují nové výzvy, které člověka také motivují, jak jsme si naznačili již dříve (Niermeyer, Seyffert 2005, 73-74). Je třeba však na jedince poté dbát a v případě potřeby jim pomoci. Neměli by se však cítit příliš sledováni. Je zde, ale třeba určité míry důvěry. Pokud by zaměstnanec cítil, že je permanentně pozorován, jak si poradí s novým úkolem a zodpovědností, může to na něho negativně působit. Ovšem pokud si vedení snaží ověřit, zda dokáže zaměstnanec pracovat pod takovýmto tlakem, je vhodné, aby jednalo právě takovým způsobem. K tomu poznamenává J. Halík: „*Delegováním se však v žádném případě nezbavujete odpovědnosti. Ta leží stále na vás. Proto doporučuji známé „důvěřuji, ale prověřuji*““ (Halík 2008, 83). Firma by si, ale měla být vědoma toho, že prověřování a dohled nad pracovníky by neměl být příliš nápadný. Přílišný tlak vytvářený na zaměstnance dohledem, by poté mohl vést k růstu nedůvěry a následně k horším pracovním výsledkům pracovníka. Jako příklad dalších možností růstu pracovníka, který ho může motivovat k lepší činnosti, je spojení možností růstu s určitou odměnou. Kupříkladu, když zaměstnanec splní nějaký náročný úkol, tak mu zaměstnavatel může zaplatit (finančně) náročný vzdělávací kurz, který pomůže pracovníkovi rozvinout určité schopnosti. Pokud si jsou pracovníci vědomi toho, že zaměstnavatel dbá na jejich profesionální a odborný rozvoj, budou v práci spokojenější a pravděpodobně i pracovitější. Je však potřeba, aby byla tato skutečnost podpořena dalšími motivačními faktory, jako například uznáním po splnění nějakého úkolu. Může se však stát, že

zaměstnavatel příliš tlačí na vzdělávání svých pracovníků, což může vést k demotivaci a odporu k dalšímu vzdělávání. Pro danou firmu zaměstnanec, který se nebude chtít vzdělávat a držet krok s vývojem, je nevhodný. Většinou se však pracovníci sami snaží dále vzdělávat a mají o další vzdělávání zájem.

To ostatně potvrzuje i M. Nakonečný, který píše, že „na zvyšování kvalifikace nejsou zainteresováni jen podniky, ale i pracující sami, kteří vědí, že zlepšování výsledků jejich práce vyžaduje osvojení technického pokroku v oblasti dané profese, že musí udržovat krok s vývojem“ (Nakonečný 1992, 235).

Pokud bych vyšel z názoru M. Nakonečného, tak je zřejmé, že pracující mají zájem o vzdělání a budou se následně cítit spokojenější ve firmě, která na to bude dbát. K možnostem růstu bych ještě rád poznamenal, že firma/organizace by měla nějaké možnosti jak kariérního, tak vzdělanostního růstu pracovníků nabízet. Zároveň s tím by však měla používat dalších motivačních faktorů, které mohou posílit vliv možností růstu ve firmě. Stejně jako tomu je u úspěchů, které velice dobře podpoří uznání či odměna za úspěch. Tak by se například pracovníkovi mělo dostat uznání či ocenění za to, že se dokázal určitým (požadovaným) způsobem dozdělat.

Rád bych dodal, že tento faktor motivace funguje velice podobně jak u firmy s klasickými zaměstnanci, tak u firmy, která najímá pracovníky na živnostenské listy. Pouze u firmy s pracovníky najatými na živnostenský list, bude větší míra odpovědnosti za osobnostní růst pracovníka, ležet právě na onom pracovníkovi firmy. Protože firma nemusí zaměstnance přímo vzdělávat, ale nutit je, aby se vzdělávali sami mimo firmu. A možná právě z tohoto důvodu bude hrát větší motivační roli, zda firma nabízí osobnostní růst jedince.

### **3. Vliv firemní kultury na motivaci pracovníků**

V předchozích kapitolách jsem se věnoval samostatně firemní kultuře a samostatně motivaci. Tato kapitola si klade za cíl tyto dvě části propojit. Rozeberu zde podrobněji řadu aspektů a faktorů firemní kultury a motivace. Je nutné také dodat, že celá tato kapitola je psána z hlediska práce na živnostenský list, pokud není v jednotlivých případech uvedeno jinak. Vše zde zmíněné je prvotně míněno pro pracovníky pracující na živnostenský list, ale nevylučuji, že stejného dopadu se může dosáhnout i u klasických zaměstnanců.

Velice důležité jak pro firemní kulturu, tak pro motivaci jsou určité osobnostní hodnoty. Naše hodnoty ovlivňují náš přístup k dalším věcem. Proto jsou tak důležité. „*Individuální osobnostní hodnoty a postoje hrají klíčovou roli ve způsobu, jakým lidé vnímají věci a události*“ (Cole 1995, 111).

Hodnoty ovlivňují přístup k symbolům, normám, hrdinům i k rituálům. Zároveň jsou také těžce změnitelné. To, že jsou hodnoty takto důležité pro firemní kulturu, není vše. Hodnoty jsou totiž velice důležité i v rámci motivace. Ovlivňují to, jakým způsobem vnímáme řadu věcí, jakými jsou úspěch, ocenění, firemní vzdělávání, firemní postup či nám přidělenou odpovědnost.

Na základě hodnot tyto věci soudíme a vytváříme si na ně vlastní názor. Již dříve jsem poznamenal, že je velice těžké hodnoty změnit, a proto je pro vedení výhodnější, aby mělo homogenní pracovní skupinu. Poté může vedení lehčeji prosazovat určitou firemní kulturu. Stejně tomu bude i u motivace, protože hodnotově homogennější skupina umožní vedení lepší práci s danou skupinou, a tudíž usnadní motivování.

Abychom objasnili jaký vliv/dopad může mít firemní kultura na motivaci, měli bychom objasnit hlavní rozdíl mezi nimi. Ten spočívá především v tom, že firemní kultura vychází především z vně jedince [pochopitelně zde bude hrát roli z jakého hlediska pohlížíme na firemní kulturu (zda interpretativní, či objektivistické)] a snaží se na něho působit, kdežto u motivace je to spíše opačné. Nedá se však tvrdit, že by tomu bylo doslova takto, protože firemní kultura vychází například i z hodnot, které zastává jedinec [osobnostní hodnoty (např. neporušování práva)] a motivace například z platu. Na tomto základě můžeme tvrdit, že motivace je spíše vnitřní aspekt, kdežto firemní kultura vnější. Toto tvrzení bychom mohli rozvést tak, že firemní kultura vytváří určité předpoklady pro motivaci pracovníků. Následně se na jejich základě pracovníci firmy stávají motivovanějšími. A to v tom smyslu, že přijímají něco z toho, co je jim předkládáno za své, což následně vede k jejich větší motivaci.

Jedná se pouze o jistý ideální typ a mějme na paměti, že ideální typy jsou především myšlenkové typy. Ve skutečnosti tomu bude pravděpodobněji tak, že ač firemní kultura působí z vnějšku, tak částečně vychází z toho, jací jsou pracovníci. A motivace, přestože vychází zevnitř, také může být ovlivněna vnějšími podněty.

Dopad firemní kultury na motivaci vychází především z toho, že prvky firemní kultury ovlivňují některé motivační faktory. Zároveň však může na motivaci působit typ pracovněprávního vztahu či typ firemní kultury, jak jsme si ukázali dříve. Jinak bude

postupovat firma při odměňování pracovníka, když bude mít přísnou a formální kulturu, a jinak bude odměňovat firma s neformální firemní kulturou. Firma s formální kulturou bude odměňovat podle jasných pravidel, kdežto neformální firemní kultura bude mít mnohem nahodilejší způsoby odměňování. Například firma s formální firemní kulturou má dáno, že odměnou jsou zážitkové poukazy v hodnotě 500Kč. Kdežto v neformální firemní kultuře bude odměna například to, že šéf pozve jedince na oběd či mu zaplatí oběd. Způsob motivování v neformální firemní kultuře bude pravděpodobněji mnohem osobitější. Samozřejmě, že v neformální firemní kultuře může využít stejného postupu odměňování jako ve formální firemní kultuře, ale není tak vázán jako v kultuře formální. Může se rozhodnout pro nečekanou a překvapivou odměnu, kterou formální firemní kultura neumožňuje.

*„Hodnoty, normy a symboly mají zřejmý efekt na motivaci, emoce a identitu“* (Alvesson 2002, 141). Je patrné, že prvky firemní kultury mohou působit na motivaci pracovníků. Tento vztah, ale může být v některých případech i opačný. Například pokud bych zůstal u odměňování, tak pokud firma začne najednou odměňovat jedince určitým způsobem, vytvoří tím určitý typ rituálu a ovlivní, potažmo zcela pozmění, firemní kulturu. V některých případech také může dojít k tomu, že díky vysoké motivaci se z některých pracovníků můžou stát hrdinové. V takovém případě by se jednalo o vliv motivace na prvky firemní kultury.

Pohled na tuto problematiku je také dán tím, z jakého teoretického východiska firemní kultury vycházíme, což jsem již poznamenal dříve v této kapitole. V případě, že budeme nahlížet na firemní kulturu z interpretativního hlediska, tak by se dalo očekávat, že budeme přisuzovat mnohem větší váhu vlivu motivace na firemní kulturu. Oproti tomu objektivistické či praktické hledisko by na tento fakt nekladlo téměř žádný důraz. Jelikož se v této práci snažím nezacházet do krajností a držet se “střední cesty“, jsem si vědom toho, že motivace také může mít vliv na firemní kulturu. Především se však věnuji vlivu firemní kultury na motivaci.

Již jsem ukázal, jaký efekt můžou mít hodnoty, a že mají velký vliv na většinu motivačních faktorů. Nyní se zaměřím na dopad norem. Z hlediska vlivu norem na motivaci se dá asi nejlépe ukázat jejich vliv na prostředí, ve kterém se jedinec nachází. Pokud mu normy, které budou ve firmě nastaveny, nebudou vyhovovat, nebude se ve firmě cítit dobře a to bude mít následně negativní efekt na motivaci. Což může mít následně dopad i na možnosti růstu, protože jedinec, který se nebude cítit ve firmě

dobře, nebude jevit přílišnou snahu o to, aby se vzdělával v rámci toho, co praktikuje firma. I když je možné, že tento jedinec bude uvědomělý a bude vědět, že vzdělání je i pro něho přínos, a tak by se i přesto mohl snažit dále vzdělávat. Pokud však vedení na tomto pracovníkovi pozná, že se ve firmě necítí dobře, je pravděpodobnější, že mu nebude žádné další vzdělání nabídnuto a ani mu nemusí být svěřeno více odpovědnosti. Jedinec se pak ocitá v bludném kruhu, ze kterého je velice těžké uniknout. Jeho motivace bude na nízké úrovni a vedení s ním asi nadále nebude příliš počítat. I když známka toho, že by mohl jedinec přijít o práci je také velice silný motivační faktor. Jedinec se poté může zlepšit a vedení mu může dát druhou šanci. Také vedení nemusí toto zlepšení akceptovat, protože ví, že to je jen reakce na hrozbu propuštění z práce a zaměstnance přesto propustit.

Normy mají také důležitou roli v rámci odměňování. A to především v odměňování formou uznání. Pokud budou normy nastaveny tak, že budou přehlížet drobné úspěchy, jedinec nezíská sebedůvěru ani další motivaci pracovat kvalitně a dosahovat úspěchů. Kromě své vlastní motivace po úspěších, která je však ovlivněna především hodnotami daného jedince.

Rituály mají na motivaci také určitý dopad. Pokud jsou ve firmě zavedené takové rituály, které vedou k úspěchům či odměnám, je pouze na pracovníkovi, zda dokáže tyto rituály či postupy následovat, a tak dosáhnout úspěchu, ba dokonce odměny. A to, že existuje určitý rituál, který napomáhá dosažení úspěchů je samozřejmě velké plus pro firmu. Takovýto rituál motivuje pracovníky k tomu, aby tak jednali, když vědí, že tento způsob jednání vede k úspěchům, a někdy dokonce i k odměnám. Jako příklad může posloužit určitý způsob psaní informačních zpráv pro vedení. Pokud se podaří pracovníkovi dodržet dobře postupy a požadavky na napsání takové zprávy, má velkou šanci na úspěch. Když ví, že se jedná o cestu k úspěchu, tak půjde touto cestou, protože ví, že může přinést úspěch. Pokud však neuspěje, může to mít demotivující efekt, ale pak je na vedení vysvětlit tomuto pracovníkovi, proč neuspěl, aby věděl, jak měl postupovat, aby uspěl.

Rituály mají efekt i na možnosti růstu. Pokud ve firmě/organizaci existují rituály, které jsou spojené s kariérním posunem a přitom mají určitý symbolický ráz, můžou na jedince natolik zapůsobit, že se bude o to více snažit postoupit výše, protože také chce zažít ten pocit při rituálu povýšení.

Ovšem větší roli může mít z hlediska tvorby prostředí ve firmě. Pokud je zde řada rituálů, které vytváří příjemné prostředí, může to vést k tomu, že jedinec bude spokojený v práci a bude více motivován, protože si takovou práci bude chtít udržet. A i zde má vliv samotné prostředí na motivaci. Rituály pomáhají toto prostředí dotvořit.

Dopad rituálů na odpovědnost má, dle mého názoru, především funkci doplňující. Už samotné udělení odpovědnosti je veliký motivační faktor. To, že se bude odpovědnost udělovat pomocí nějakého zaběhlého rituálu, může akorát pomoci posílit tuto motivaci.

K symbolům píše G. P. Latham: „*skrze použití symbolů jsou lidé schopni předpovědět pravděpodobné výsledky, určit si podle toho cíle a jednat podle toho*“ (Latham 2007, 72). Symboly mohou mít silný vliv. Například když jedinec dostane nějakou odměnu za svou práci, což pak může motivovat ostatní zaměstnance k podobnému výkonu jako u oceněného zaměstnance. Samotný symbol může mít efekt spíše v prostředí firmy. Pokud je například firma rozdělena do několika hierarchických pater a jedinci z vyššího patra nosí hezčí oblečení, tak to může fungovat jako dobrý motivační prostředek pro dosažení této vyšší úrovně. Kariérní růst sám o sobě silně motivuje, ale symboly v tomto případě mohou hrát také roli a motivaci ještě zvyšovat.

Symbol může mít efekt i v rámci odpovědnosti. Například v obchodě s oblečením je vždy jedna z vedoucích odpovědná za danou směnu a má u sebe klíče od sejfu. Tato vedoucí se pravidelně mění. A tak putují i tyto klíče. Tyto klíče poté mohou fungovat čistě jako symbol odpovědnosti. To může podporovat motivaci vzniklou z odpovědnosti a zvýšit ji. Nebo na druhou stranu to může na jedince působit negativně a tíživě. To ovšem závisí na tom, jestli je daný jedinec schopný být odpovědný za výsledky směny, ale to spíše souvisí s vybíráním vhodných vedoucích pracovníků.

Určitým způsobem může motivačně působit i například symbol vzdělání. Například může fungovat motivačně nějaká manažerská zkouška. Symbol ocenění, kterého se jedinci dostane po splnění manažerské zkoušky, může mít velký efekt na jeho motivaci. Bude se poté snažit, aby byl vybrán k tomu, aby tuto zkoušku šel složit.

Hrdinové mají, dle mého názoru, velký vliv, protože na sobě předvádí, čeho všeho můžou ostatní dosáhnout. Hrdinu si hypoteticky můžeme představit jako popsanou stěnu, na které ostatní pracovníci vidí, čeho všeho můžou dosáhnout, když budou jednat daným způsobem (tudiž budou jednat tak, jak si firma přeje). Například častější dosahování úspěchů, více odměn, ocenění i uznání. Lepší možnost kariérního růstu, ale i třeba více odpovědnosti. Pokud takovýchto věcí chce někdo z ostatních pracovníků

dosáhnout, má před sebou hrdinu, který mu ukazuje jak na to. Takový zaměstnanec se pak může touto cestou také dát a následně dosahovat toho, čeho chtěl, což je přínosné jak pro zaměstnance, tak pro firmu.

#### **4. Zaměstnávání na živnostenský list**

Nyní bych se pokusil zohlednit vše výše zmíněné vzhledem k pracovněprávnímu vztahu, kterým je zaměstnávání na živnostenský list. Rád bych nejdříve uvedl, že aspekty týkající se firemní kultury, či motivace, vymezují firemní kulturu i v rámci firem, které najímají pracovníky pomocí živnostenských listů. Je pravděpodobné, že budou určitým způsobem jednotlivé prvky ovlivňovat, nicméně i přes různé změny, či úpravy těchto prvků se dají tyto prvky považovat za prvky firemní kultury. Pokud firma bude prosazovat určitou firemní kulturu, tak je velice pravděpodobné, že bude vycházet především z dříve zmíněných prvků a to i s ohledem na pracovněprávní vztah (zaměstnávání na živnostenský list).

V rámci firem, které zaměstnávají pomocí živnostenských listů, se dá taktéž předpokládat i užití podobných postupů motivování, jako u firem s normálním zaměstnaneckým poměrem. I když budou velice pravděpodobně ovlivněny typem pracovněprávního vztahu, tak je stále pravděpodobné, že budou mít určitou platnost.

Z hlediska teoretických textů, které se zabývají právě tímto tématem, se dá tvrdit, že v České republice je toto téma poměrně přehlížené. To bude pravděpodobně dáno tím, že dle platných zákonů České republiky je tento způsob zaměstnávání poměrně problematický. A to z toho důvodu, že zde existuje řada zákonných opatření, která tento způsob najímání pracovníků reguluje a pokud firma tyto zákony překročí, tak jí hrozí sankce. Zřejmě z tohoto důvodu jsou na toto téma psány především texty věnující se právním dopadům tohoto problému. Ale také texty zaměřující se na sociální zabezpečení osob samostatně výdělečně činných. Kdybych však poněkud rozšířil oblast zkoumání této problematiky, tak v literatuře zaměřené na toto téma se často zmiňuje pojem outsourcing.

Dvořáček a Tyll píší o outsourcingu: *„při outsourcingu se tedy jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky a služby) nakupuje“* (Dvořáček, Tyll 2010, 2).



Nicméně, jak je vidět z této citace, tak se jedná především o vztah vyššího řádu, kdy mezi sebou mají vztah organizace. V situaci, o které zde píšeme, se jedná o vztah organizace – jedinec. Důležité je však zmínit, že tato definice i ostatní definice tohoto vztahu vychází především z ekonomického hlediska. Problém s literaturou na toto téma je i v obsahu této literatury, který je především ekonomického rázu.

Budu také pracovat se zahraničními zdroji, což může mít v některých situacích následky v podobě ne příliš vysvětlujícího charakteru, který vychází z jiného kontextu a situace v místě, kde byla kniha psána. Proto, pokud to bude možné, se budu snažit držet české literatury.

Problém s literaturou na toto téma je, že přes existenci určitého množství literatury věnující se outsourcingu existuje problém s tím, že téměř žádná z těchto knih se příliš nevěnuje dopadu outsourcingu na firemní kulturu, či motivaci. Pokud se těmto aspektům určitým způsobem věnují, tak je to spíše okrajová zmínka například u problémů outsourcingu. Proto se při svém výkladu dopadu zaměstnávání na živnostenský list budu věnovat i těmto částem. A to proto, že mi mohou pomoci ozřejmit dopad na firemní kulturu.

Podobně jako J. Dvořáček a L. Tyll se o outsourcingu vyjadřuje i D. Oates, který píše: *„Na nejzákladnější úrovni, je outsourcing jednoduše nakupování komponent, které výrobní společnost byla zvyklá dělat sama. Je to rozhodnutí dělat nebo koupit“* (Oates 1998, 10).

Další definici outsourcingu nám podává P. Rydvalová a J. Rydval, kteří píší: *„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti“* (Rydvalová, Rydval 2007, 3).

Ukázal jsem již, že outsourcing je pojem, který se pro tento fenomén hodí použít, a to i přesto, že zmínění autoři ho většinou chápou ve více obecném smyslu. Jedná se spíše o najímání firmy na vykonání určité služby, kdežto v našem případě o najímání pracovníků, kteří vykonávají určité úkoly, či také služby. Nicméně outsourcing má k najímání pracovníků na živnostenský list poměrně blízko, i když se nejedná o jedno a totéž.

Outsourcing, jak o něm píší výše zmínění autoři/autorky má své výhody i klady. V rámci outsourcingu se zaměřím především na zaměstnávání na živnostenský list a to, jaký má tento pracovněprávní vztah dopady na firmu, firemní kulturu a motivaci. Budu

přítom vycházet především z výše zmíněných knih a knih o outsourcingu obecně, protože knihy věnující se přímo zaměstnávání na živnostenský list se zabývají především sociálním zabezpečením.

#### 4.1 Vliv na firemní kulturu a motivaci

Měli bychom si uvědomit, že vliv zaměstnávání na živnostenský list, může mít podstatný dopad na firemní kulturu. Tento vliv se pokusím rozvést na následujícím příkladu. Existuje firma, která si najímá určitou agenturu například kvůli dohledu nad bezpečností. Je zřejmé, že na takovouto agenturu bude mít daná firma určité nároky, nicméně nebude se jednat o firemní kulturu. Bude se jednat pouze o určité požadavky, které musí druhá firma splnit. Poněkud jiná situace už může být v případě, že si takto firma najímá samostatné osoby formou živnostenských listů. V takovém případě se dá předpokládat, že bude existovat větší tlak na tohoto jedince, v tom smyslu, aby dodržoval určité zásady firmy. V závislosti na tom, jak jsou tyto zásady, či eventuální prvky firemní kultury (jako normy, či symboly) firmou vyžadovány a prosazovány mezi pracovníky, by se v dané firmě dalo, či nedalo mluvit o určité firemní kultuře.

Abych ukázal určitý dopad na firemní kulturu, tak použiju zmínku o problému, který uvádí P. a J. Rydvalovi. Píší: *„aspekt oportunistického chování je úzce spojen se zcela realistickým konstatováním, že každý účastník kontraktu se bude snažit získat pro sebe (svou firmu) co největší výhody. Nejčastějším způsobem je utajování informací, popřípadě jejich zkreslování“* (Rydvalová, Rydval 2007, 10).

Ze zmíněného je patrné, že pro firmu bude poměrně složité vytvořit zejména kulturu úkolů, protože každý zaměstnanec pracuje především sám za sebe a určitá spolupráce, či dávání informací ostatním, mu je pravděpodobně cizí. A to právě z toho důvodu, aby si vydělal co nejvíc (tím, že by poskytl informace někomu dalšímu, tak by pravděpodobně zmenšil svůj možný budoucí výdělek). Na druhou stranu ona motivace vydělat si více peněz je naopak poměrně dobrý důvod pro to, aby v případě, že se firma bude snažit nějakým způsobem formovat své zaměstnance, tyto formovací prvky přijal (v případě, že bude jasné, že mu to pomůže v další práci).

Když jsem psal, že pro firmu bude složité vytvořit kulturu úkolů, tak tu existuje ještě možnost firemní kultury osob. V rámci tohoto typu firemní kultury jsou jedinci více samostatní a takováto firemní kultura by mohla vzniknout i ve firmě, která zaměstnává své pracovníky pomocí živnostenských listů.

J. Dvořáček a L. Tyll mluví o riziku „*neschopnost partnera dostát svým závazkům*“ (Dvořáček, Tyll 2010, 46). Toto riziko, v případě zaměstnávání pomocí živnostenský listů, podle mého názoru, nutí firmu k tomu, aby se více snažila určitým způsobem pomoci jedincům plnit jednotlivé úkoly/povinnosti. Nicméně pokud by chtěla být firma úspěšnou a nenechávat vše pouze na najímaných pracovnících, tak by měla těmto najímaným pracovníkům určitým způsobem pomoci, aby těchto cílů dosahovali. K tomu by mohla dobře sloužit určitá firemní kultura, která by jedincům mohla pomoci rozvíjet jejich činnosti práce. V tomto smyslu je důležité, aby si najímaní pracovníci uvědomovali, jaký přínos pro ně má daná firemní kultura.

V tomto smyslu hraje velkou roli zástupce firmy, který má na starosti komunikaci s takto najatými pracovníky. Jsou na něho kladeny velké nároky v tom, aby dokázal těmto pracovníkům, že to, co jim firma předkládá, je užitečné. Dalo by se předpokládat, že existence firemní kultury bude značně ovlivněna právě tímto jedincem. Pokud si bude vědom, že bude přínosné pro najaté pracovníky i pro firmu, když firma bude pomáhat těmto najatým pracovníkům, tak se bude pravděpodobně snažit vytvářet určitou firemní kulturu, která by pak vhodným způsobem působila na tyto pracovníky. V opačném případě tomu tak nebude.

M. Bragg poznamenává, že „*je extrémně důležité, aby firmě zůstalo dost vnitřního talentu na provádění pořádné kontroly nad všemi vyloučenými funkcemi*“ (Bragg 2006, 75). A to proto, že: „*společnost nemůže spoléhat na dodavatelský management, že zvládne zařídit všechny potřebné funkce pro společnost*“ (Bragg 2006, 75). V případě najatých pracovníků je ten problém obdobný. Kdyby se firma nestarala o pracovníky, kteří pro ni pracují, tak by se mohlo stát, že by ji tito pracovníci nebyli schopni přinášet dostatečný zisk. Což by bylo také částečně zapříčiněno onou nedostatečnou kontrolou. Proto je v zájmu firmy, aby jim určitým způsobem pomáhala a dohlížela na ně. Ostatně, dle mého názoru, je to i v zájmu pracovníků, protože jim to pomůže dosáhnout lepších výsledků, což pokud jsou placeni za výsledky, je značně motivující charakter. V takovém případě by pravděpodobně i tito pracovníci měli tendenci přijmout jednotlivé prvky, které jim pomáhají v práci. A pokud by takovými prvky byly prvky firemní kultury, tak by pracovníci pravděpodobně měli tendenci přijímat i firemní kulturu. Jak jsem již uvedl dříve, tak především v případě, že jsou si vědomi toho, že jim prvky (firemní kultury) budou nápomocné v jejich cílech, které, jsou především založené na tom, aby pro sebe vydělali hodně peněz.

Velice důležitou roli v případě utváření firemní kultury (pokud ji bude daná firma utvářet) hraje osoba, která má na starosti vztah s pracovníky, kteří pracují pro firmu na živnostenský list, což bude pravděpodobně vedoucí sekce, či určitého oddělení, které je vykonáváno pomocí pracovníků na živnostenské listy. Jako ukázka může posloužit příklad jednoho českého operátora, kde můj známý vykonává funkci vedoucího oddělení telefonních operátorů, které je celé zajišťované jinou firmou. Jeho cílem je právě spravovat vztah mezi objednatelem (operátor) a firmou, která zajišťuje službu. Zároveň dohlíží na to, aby pracovníci najaté firmy pracovali podle určitých norem a pravidel. V takovém případě by bylo pro firmu, která si objednává, aby se jí podařilo v daném oddělení vytvořit specifickou firemní kulturu, která by měla dopad na pracovníky, kteří zde pracují. A to ačkoliv to nejsou její vlastní pracovníci. Pokud by na ně i přesto dokázala působit svojí vlastní firemní kulturou (kulturou jednoho mobilního operátora v ČR), tak by to mohlo vést k tomu, že by zmínění pracovníci lépe plnili úkoly, které jim byly uloženy. Ale to především v případě, že by onu firemní kulturu, či jednotlivé její prvky, přijímali.

Vrátil bych se nyní k situaci, kdy firma zaměstnává jednotlivě pracovníky na živnostenský list. V takovém případě má firma řadu možností, jak působit na takového pracovníka, protože ten je odpovědný přímo firmě, která si ho najímá. Nikoliv firmě, které si najala jeho firmu, a pro kterou on zprostředkovaně pracuje. Proto bude mít jedinec, který má na starosti pracovníky najaté na živnostenský list, možnost uplatnění veškerého svého vlivu, aby prosadil určitou firemní kulturu.

Samozřejmě důležité je, jak častý má kontakt s najímanými pracovníky. Pokud vezmeme v potaz možnost, že nejdříve jsou pracovníci zaučeni v činnosti, kterou budou v dané firmě provádět, tak se dá předpokládat, že v rámci tohoto vzdělávání, se může snažit firma pracovníkům vštípit i firemní kulturu.

V rámci najímání pracovníků na živnostenský list hraje mnohem větší roli osobnost jedince. Firma se může snažit motivovat pomocí určitých pobídek, ale motivován by měl být jedinec už sám od sebe, protože vzhledem k tomu, že při práci na živnostenský list je odměňován podle svého výkonu, tak kdyby vykonával svojí činnosti v malém množství, tak by také jeho odměna byla malá. Tudíž se dá předpokládat, že sám bude motivován k tomu, aby toho odpracoval hodně, protože si pak také hodně vydělá. V podobném smyslu se vyjadřuje i R. Taplin, který píše, že: *„vyčlenění zaměstnanci by měli být rozpoznáni a odměňováni podle jejich úsilí“* (Taplin 2008, 235).

Velký vliv najímání pracovníkům na živnostenský list bude znatelný především v rámci odpovědnosti. Tento vliv jsem už částečně rozvedl v kapitole věnující se odpovědnosti, a proto zde zmíním vliv na jiné aspekty motivace.

Dalo by se očekávat, že menší vliv bude mít firemní prostředí, protože pracovníci pracující na živnostenský list nebudou pravděpodobně vždy vykonávat svou činnost v určitém firemním prostoru a tudíž na ně zřejmě nebude firemní prostředí tolik působit.

## 5. Zkoumaná firma

V předešlých kapitolách jsem popsal, jakým způsobem se dá chápat firemní kultura, jaké existují typologie firemní kultury, jaké jsou aspekty firemní kultury, jaké jsou známé teorie motivace a jaké jsou faktory motivace. Také jsem rozvedl možné propojení firemní kultury a motivace. Především to, jakým způsobem mohou jednotlivé prvky firemní kultury ovlivňovat dané faktory motivace. Ve čtvrté kapitole jsem poté rozebral, jaký dopad může mít na vše zmíněné to, že firma zaměstnává jedince pomocí živnostenských listů. Vše zmíněné se pokusím postihnout ve svém výzkumu, který jsem prováděl ve firmě, která se zabývá obchodem s realitami. Tato firma patří mezi jedny z největších firem obchodujících s realitami v ČR. Z důvodů požadavku firmy o zachování anonymity mohu dále konstatovat, že jsem svůj výzkum soustředil na pražskou pobočku dané firmy, která zde působí už déle než tři roky, ne však více jak deset let. Pracovníci firmy jsou převážně tvořeni mladšími pracovníky. Plnou polovinu respondentů z dotazníkového šetření tvoří pracovníci do 30 let a společně s pracovníky do 45 let tvoří 85% všech pracovníků firmy. To může být dáno tím, že není těžké nechat se najmout do této firmy, a také tím, že řada z nich se může snažit získat touto cestou praxi. Ostatně z informací získaných při vstupu do firmy, vyplynulo, že zřejmě přes 75% pracovníků firmy tvoří pracovníci mladší 45 let. Dalším důvodem, proč tomu tak je, může být to, že práce na živnostenský list může klást větší nároky na jedince a na jeho výkonnost, a mladší pracovníci tento problém lépe zvládají. Dá se předpokládat, že jsou více svěží, aktivnější a mají obecně více elánu. Tím bych chtěl pouze naznačit, že u mladších pracovníků mohou tyto aspekty být častější, ne, že se u starších pracovníků nevyskytují. Naopak starší pracovníci mají zase jiné výhody. Vysvětlením může také být, že starší pracovníci neměli možnost získat kvalifikaci pro obchod s realitami, protože v době, kdy se oni vzdělávali, neexistoval trh, jak ho dnes známe.

Výše jsem již zmínil jeden z důležitých aspektů firmy, kterým je, že řada pracovníků firmy je ve firmě pouze na krátký čas. Proto ačkoliv existuje určité množství pracovníků, kteří tvoří jakési “zdravé jádro firmy“, tak je zde řada dalších, kteří přicházejí a odcházejí. Dochází k jejich pravidelné obměně. Zjistí, že tento typ práce jim ne zcela vyhovuje, či najdou lepší práci, či je to pro ně pouze druhá práce a nejsou schopni se jí nadále věnovat společně s první prací apod. Proto se kolem onoho “zdravého jádra“, které tvoří cca deset pracovníků firmy, neustále obměňuje téměř 20 dalších pracovníků.

Jména pracovníků firmy, která budou uváděna u citací z rozhovorů, jsou změněna, aby nebylo možno dohledat, o jakou firmu se jedná, a aby nemohli být tito moji informátoři nějak postihnuti za informace, které mně poskytli. Pobočka firmy, ve které jsem prováděl výzkum, je vedena jedním vedoucím firmy, kterému jsou nápomocní ředitelé mající na starosti určitou oblast (např.: celou Prahu).

Můj výzkum je případovou studii výše popsané firmy. V rámci této případové studie jsem použil dvou technik pro získání dat o zkoumané firmě. Nejprve jsem získal data pomocí samo-vyplňovacích dotazníků, která jsem následně doplnil o polo-standardizované rozhovory. Tyto rozhovory byly s vedoucím zkoumané pobočky firmy a poté s ostatními pracovníky firmy.

Otázky v rozhovoru jsem pokládal spíše jako téma, o kterém měl daný jedinec něco říci, pokud měl co. Díky tomu jsem byl schopen obohatit a rozšířit svá zjištění o různé významy, které daným jevům ve firmě jednotliví pracovníci firmy připisují. Pro rozhovor s jednotlivými pracovníky jsem měl připraveny i jednotlivé pod-body, které vycházely především z dříve provedeného dotazníkového šetření, a měli sloužit k obnovení rozhovoru v případě, že by bylo pro respondenta problematické hledat odpověď. V tomto směru jsem byl částečně ovlivněn dříve provedeným dotazníkovým šetřením a výsledky, které jsem získal, jsem použil právě v případě, kdy respondenti nebyli schopni se vyjádřit. Otázky, které jsem pokládal v polo-standardizovaném rozhovoru (spíše jako témata) byly v zásadě zaměřené velice podobně jako dřívější otázky v dotazníku. Tím, že jsem se snažil otázky v rámci polo-standardizovaných rozhovorů pokládat spíše jako témata pro diskuzi, jsem se snažil dosáhnout toho, aby respondenti byli co nejméně ovlivněni mým přístupem k tématu a jejich odpovědi tak byly co nejméně zkresleny.

Díky výše zmíněnému jsem se dostal více do hloubky dané problematiky, získal více podrobností, a tak jsem obohatil tuto práci o to, co by mi samotné samo-vyplňovací dotazníky neumožnily. Data získaná z dotazníků mohou posloužit spíše jako informační, či do-vysvětlující (resp. doplňková), kdežto moje hlavní analýza se zaměří na analýzu rozhovorů. Rozhovorů jsem provedl celkově osm, přičemž jeden z rozhovorů byl s vedoucím Petrem (kolem 30 let – nejdéle ve firmě), čtyři se zkušenějšími pracovníky (jsou zaměstnání déle než rok), které můžeme považovat za střední úroveň, protože ve firmě ti, kdo jsou už zkušení, postupují výše – Michalem (25 let), Alenou (28 let), Ondrou (35 let) a Evou (45 let) - a tři s méně zkušenými pracovníky – Viktorem (20 let), Radkem (28 let) a Katkou (33 let), které bychom mohli považovat za nováčky. Viktor je přitom z těchto tří respondentů zřejmě nejzkušenější, protože ve firmě pracuje už déle než 6 měsíců, což byla doba, která ve firmě byla považována především za nováčkovskou. I z rozhovoru s vedoucím je tento aspekt patrný, když mi vedoucí Petr řekl: „*do toho půl roku, to jsou takový úplně nesamostatní, pak už začínají pomalu pracovat sami a od toho roku už jsou vlastně téměř samostatní*“ (Petr 13. 4. 2012).

Vzhledem k tomu, že firma má ve svých řadách velké množství nováčků, ze kterých však plnohodnotně pracuje jen malá hrstka, tak mnou zkoumaný vzorek s větším zastoupením zkušenějších pracovníků odpovídá více reálné (pracující) struktuře firmy, než by odpovídalo poměrné zastoupení pracovníků firmy. Je tomu také z toho důvodu, že z nováčků se uchytí jen pár a ti se pak poměrně rychle dostanou mezi zkušenější pracovníky. Nováčci, se kterými jsem vedl rozhovor, byli ti, kteří chtěli pracovat a pravděpodobně budou v práci pokračovat.

Pro výzkum hraje zásadní roli fakt, že firma, ve které jsem výzkum prováděl, najímá své pracovníky pomocí živnostenských listů. Tím se dá zřejmě vysvětlit i to, že existuje veliký nepoměr mezi tím, kolik firma uvádí, že má pracovníků, a kolik jich ve skutečnosti pracuje. A to z toho důvodu, že jak říkal vedoucí Petr: „*někdo to bere vážně, ale někdo si sem chodí jen tak někdy a bere to jako přivýdělek*“ (Petr 7. 5. 2012).

Myslím si, že pro existenci firemní kultury postačuje, aby pracovníkům firmy byla určitým způsobem vštěpována firemní kultura. Tento aspekt hodlám zkoumat skrze přijímání prvků firemní kultury, které jsem zmínil v dřívějších kapitolách.

Výše zmíněný aspekt týkající se najímání pracovníků pomocí živnostenských listů pro mě měl zásadní roli. A to z toho důvodu, že právě kvůli tomu, že ve zkoumané firmě

najímají pracovníky pomocí živnostenských listů, jsem si tuto firmu zvolil pro svoji případovou studii.

V rámci této případové studie mě zajímalo, zda i v takovéto firmě existuje firemní kultura. Moje výzkumná otázka zní: **existuje firemní kultura i ve firmě, která najímá své pracovníky přes živnostenské listy?**

Existenci firemní kultury jsem se snažil prokázat především pomocí existence prvků firemní kultury (kapitola 1.2) a také toho, zda firma tyto prvky ve firmě nějakým způsobem prosazuje a zda si jsou pracovníci tohoto prosazování firemní kultury vědomi. Zajímalo mě také, kdo prosazuje firemní kulturu zkoumané firmy. Také jsem se snažil zaměřit svou analýzu na to, co si o těchto prvcích firemní kultury pracovníci firmy myslí a jak k nim přistupují.

Mým předpokladem je, že pracovníci firmy najatí na živnostenský list už mají určitou vlastní motivaci. A mě zajímalo to, zda zkoumaná firma je ještě schopna motivovat tyto pracovníky nějakým způsobem navíc. Výzkumnou otázku, týkající se tohoto problém jsem si formuloval takto: **ovlivňuje firemní kultura motivaci pracovníků firmy?**

V rámci výzkumu jsem se však zaměřil i na řadu dalších aspektů, které jsem naznačil především ve třetí kapitole, ale i v kapitolách předešlých. Například jaký typ firemní kultury se ve firmě vyskytuje, což je důležité pro to, jakým způsobem může firemní kultura mít vliv na pracovníky a především na jejich motivaci. Stejně tak mě bude zajímat, zda se jedná o firemní kulturu formální, či neformální, což stejně jako předešlý příklad může ovlivňovat možné postupy motivování.

Zejména důležité bude, jakým způsobem chápou pracovníci firmy zmíněné aspekty a co o daném tématu smýšlejí. Jakým způsobem pojmají firemní kultury, hodnoty, normy a ostatní prvky firemní kultury. Co považují za nejvíce motivační a co naopak nejméně. Z těchto informací poté budu vycházet při analýze, která se bude snažit především rozebrat firemní kulturu a její vliv na motivaci.

Výzkum jsem vedl tak, že jsem si nahrál jednotlivé rozhovory s respondenty, které jsem poté přepsal a následně jsem za pomoci otevřeného kódování vytvořil jednotlivé kategorie. Jednotlivé kategorie byly např.: hodnoty, symboly, vliv rituálů na motivaci ad. V rámci podkapitol věnujících se těmto kategoriím jsem citoval jednotlivé výpovědi respondentů, které spadaly do této kategorie.

Zaměřil jsem se především na to, jak jednotliví respondenti smýšlí o firemní kultuře. Jaký na ní mají názor, zda k ní mají určité výhrady a zda ji považují za dobrou. Také



jsem se zajímal o to, jaké významy připisují jednotlivým prvkům firemní kultury. Zároveň jsem se také zaměřil na analýzu toho, zda si pracovníci firmy uvědomují dopad firemní kultury na jejich motivaci, jakým způsobem si myslí, že je můžou ovlivňovat a jaký může být celkový dopad na všechny ve firmě. Snažil jsem se analyzovat, zda jsou si vědomi určitého dopadu, jestli si myslí, že některé aspekty mohou být lépe řešeny apod.

V rámci dříve provedeného dotazníkového šetření mě také zajímala spokojenost pracovníků firmy s jednotlivými faktory motivace, protože na základě jejich spokojenosti jsem mohl vyhodnotit jejich pravděpodobnou spokojenost. Můj předpoklad byl, že s čím více faktory motivace byl pracovníky firmy spokojen, tím více byl daný pracovník motivován. Ovšem v rámci prvků firemní kultury vypovídala spokojenost pracovníků firmy o tom, zda považují dané prvky firemní kultury za dobré. Pokud by s nimi nebyly spokojeni, tak by to vypovídalo o tom, že daný prvek firemní kultury potřebuje určitou změnu. Kromě spokojenosti jsem samozřejmě zjišťoval také to, zda jsou pracovníci firmy schopni rozpoznat dané prvky firemní kultury, v rámci jejich firmy.

## **5.1 Výsledky týkající se prvků firemní kultury**

Existenci firemní kultury jsem zkoumal skrze několik otázek zaměřených na jednotlivé prvky firemní kultury. Především jsem se zaměřil na významy, které těmto prvkům připisují respondenti (pracovníci). Zároveň jsem se však také zajímal o to, jestli by respondenti dokázali zařadit svojí firmu do některého typu firemní kultury.

### **5.1.1 Kultura řízení organizace**

Ukázalo se, že vyjma dvou respondentů, kteří se nijak významně nelišili od ostatních (například pracovní pozicí, či dobou strávenou zaměstnáním ve firmě), se všichni ostatní respondenti rozdělili přesně na dvě půlky. Jedna měla názor, že jejich firma má síťové uspořádání (kultura úkolů) a druhá, že se jedná o skupinové uspořádání (kultura osob). Vzhledem k tomu, že tyto dva typy firemní kultury může být i pro odborníka obtížné rozlišit, si myslím, že toto rovnoměrné rozložení ukazuje spíše na to, že pracovníci firmy si buď nejsou zcela jistí, které z hierarchického uspořádání u nich ve firmě je, nebo jsou si naopak celkem jistí a toto jejich rozdělení je dáno nějakým dalším aspektem. Vzhledem k tomu, že jsem jasně vysvětlil, co který typ znamená, tak můžeme

výsledky považovat za platné. Vliv na názor respondentů mělo také to, jak dlouho jsou jedinci u firmy zaměstnáni. Nováčci, se shodovali na síťové struktuře (všichni 3 vybrali síťové uspořádání), což dle mého názoru může být dáno tím, že ještě tolik nepronikli do toho, jak firma funguje, a hlavně s nimi pravidelně někdo spolupracuje, aby se naučili samostatnosti. Ostatně to podotýkal i Viktor, který pro firmu pracuje méně než rok, ale více než 6 měsíců, a proto byl považován za pokročilejšího nováčka. Když jsem se ho zeptal proč si myslí, že se jedná o síťové uspořádání, tak odpověděl: *„no protože tady vlastně máme každý stejnou pozici, a i když jsem tu celkem nověj, tak vlastně můžu dělat to, co ty, co jsou tu dýl“* (Viktor 11. 5. 2012) Je nutné dodat, že úplní nováčci jsou více vázáni na ostatní, protože často potřebují poradit, neboť nemůžou od začátku všechno zvládat. Kdežto zkušenější nováčci, mezi které by patřil i Viktor, už nepotřebují tak často pomoc od ostatních, a proto jim spíše připadá, že se jedná o kulturu osob. Jednají totiž mnohem častěji na vlastní pěst, samostatně a bez pomoci ostatních. Toto vysvětlení je částečně popřeno tím, že ve skupině zkušených pracovníků (od jednoho roku a více) už bylo rozdělení mezi kulturou úkolů a kulturou osob vyrovnané. Tento fakt je však dán především tím, že nejdéle sloužící pracovníci jsou častěji pracovníky s dohledem nad nižším spolupracovníkem. Což je i snahou vedoucího Petra, který říká: *„Vlastně jsem ve fázi, že už mám takovejch pět stavebních kamenů, lidí, kteří mohou dělat sami obchod, a který začínaj učit nový lidi a já je učím, jak ty nový lidi učit. Protože už jsem je naučil dělat obchod a teď je učím, jak učit“* (Petr 7. 5. 2012). Je zřejmé, že se jedná o lidi, kteří jsou ve firmě už delší dobu, protože už vědí, „jak dělat obchod“, a teď jsou učeni něčemu dalšímu, novému. Tito pracovníci už zjistili, že ne všechno jde dělat samostatně a často je potřeba spolupráce, což především vidí, když komunikují a spolupracují s někým, koho mají pod dohledem. Ostatně i jeden ze zkušenějších pracovníků – Michal - říká: *„Pro mě je nejvíc motivující, když mi někdo pomůže vydělat hodně peněz“* (Michal 7. 5. 2012). Jak je vidět, tak i Michal si je vědom, že spolupráce může být pro něho přínosná. Že mu může pomáhat.

V obou typech kultur je umístění pracovních pozic ve firmě na podobné úrovni a rozdíly mezi úrovněmi nejsou nikterak velké. Někteří pracovníci mají na starosti jen pomoc ostatním či vyřizování některých záležitostí pro ostatní.

Ve firmě se jedná o určitý druh skloubení dvou typů kultury řízení organizace (kultury osob a kultury úkolů), protože ve firmě existuje vedoucí, který pomáhá a nabádá ostatní

k zaměření své práce určitým směrem, ale na druhou stranu jedinci fungují de facto samostatně a jejich jednání vychází především z jejich vlastních pohnutek.

K síťovému uspořádání firemní kultury píše R. Lukášová, že: „*síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina, či tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k pružnému fungování*“ (Lukášová 2010, 101). R. Lukášová poukazuje na to, že ve firmě s kulturou úkolů (síťové uspořádání) jsou především týmy, což vlastně vyšlo i z původních dotazníků, kde valná většina odpovědí tvrdila, že se jedná o týmové firemní prostředí. Katka mi k tomu řekla: „*No týmový, protože si myslím, že tady jako hodně se snažíme pracovat spolu, pomáhat si*“ (Katka 11. 5. 2012). Michala jsem se ještě v rámci rozhovoru na toto téma zeptal, čím si myslí, že to může být, a on mi odpověděl: „*Asi tím, jak Petr tady furt prosazuje ten týmovej duch*“ (Michal 7. 5. 2012). Ale na druhou stranu se objevila i odpověď, že ve firmě je konkurenční prostředí, když mi Eva řekla: „*Já si myslím, že konkurenční*“ (Eva 11. 5. 2012). A na mou otázku, proč si to myslí, mi odpověděla: „*Protože každěj se tady snaží prodat co nejvíc a bojujou o ty nemovitosti*“ (Eva 11. 5. 2012). Eva však byla v tomto postoji osamocená, a tak mohu považovat tvrzení, že pracovníci považují firemní prostředí za týmové, za pravdivé.

Tato tvrzení vycházející z rozhovorů mohu potvrdit i výsledky, které jsem získal v rámci dotazníků, kdy se ukázalo, že 11 respondentů považuje firemní prostředí za týmové, oproti zbylým třem. Z těchto třech pouze jeden člověk mluví o konkurenčním prostředí. Zbylí dva o tvůrčím firemním prostředí.

Ještě bych rád dodal několik vět k souvislosti týmového prostředí a typu firemní kultury. Ze zmíněného by se mohlo zdát, že ve firmě ve skutečnosti spíše převládá kultura úkolů (síťové uspořádání), neboť v té se spíše objevuje týmové firemní prostředí (jak poukazovala R. Lukášová), což je dle mého názoru pravda pouze z části, a to proto, že jinak jedinci jednají spíše jako v kultuře rolí. A to z toho důvodu, že jedinci svoji práci považují spíše za své osobní úspěchy, kterých dosahují pomocí organizace, ve které pracují.

### **5.1.2 Firemní hodnoty**

Ukázalo se, že drtivá většina respondentů (pouze jedenkrát nebyly rozpoznány normy a jedenkrát rituály) je schopna rozpoznat normy, rituály, vzor, symboly a hodnoty firmy.

K hodnotám, se vyjádřil Michal, který na otázku, co si myslí o hodnotách, opověděl: „*Tak určitě je to super, protože to posouvá dopředu, jak toho individuálního člověka, tak celej ten tým, co spolu spolupracujou*“ (Michal 7. 5. 2012). Radek k nim řekl: „*nějaký tu jsou, Petr se je asi nějakým způsobem snaží prosazovat a asi nejsou úplně špatný*“ (Radek 11. 5. 2012). A Katka o nich tvrdila, když jsem se jí zeptal, jestli je vedení nějakým způsobem prosazuje: „*asi se je snaží prosazovat a asi jsou i dobrý ty hodnoty, ale já si moc nedokážu zatím představit, k čemu mi to je*“ (Katka 11. 5. 2012)

Jak je patrné z rozhovorů, tak s hodnotami prosazovanými ve firmě (týmový duch, orientace na zákazníka, profesionalita) jsou respondenti celkem spokojeni, ale jak poukazuje Katka, tak se může stát, spíše u nováčků, že nevidí jejich větší smysl. To také může být dáno tím, že hodnoty se projevují spíše skrytě v jednání lidí a tito lidé si je kolikrát ani nemusí uvědomovat. Pro účely této práce je však důležité zjištění, že vedení se snaží prosazovat ve firmě určité hodnoty. Nicméně ukázalo, že v některých případech (viz. Katka) mohou chápat pracovníci firmy firemní hodnoty v jiném smyslu, než jak je rozebírám já a jak je chápou různí autoři zabývající se vlivem hodnot na firemní kulturu. Ti popisují, jaký mají vliv, dopad ad. Kdežto Katka si takového dopadu není zcela vědoma.

Mezi důležité výsledky se řadí také to, co si jedinci myslí o hodnotách, normách, rituálech, vzoru (hrdinech) a symbolech. Protože díky tomu teprve zjistíme více informací o firemní kultuře dané firmy. Z rozhovoru s vedoucím Petrem, který řekl: „*neustále se snažím, aby se tady pracovalo jako tým, často dělám různé akce, kdy musí jedinci spolupracovat*“ (Petr 13. 4. 2012), je patrné, že se snaží na firemní kultuře pracovat a firemní kolektiv určitým způsobem stmelovat. Ostatně, jak jsem ukázal už dříve, většina respondentů považuje prostředí za týmové, což kromě dříve zmíněných aspektů, které na to mohou mít vliv, může být taktéž dáno snahou, jednáním a akcemi vedoucího. K tomuto tématu se vyjadřoval i Ondra, který poznamenává: „*Týmovej duch, tak jako tady Petr, ten ho hodně prosazuje, to jako jo ale v rámci firmy to moc necejtim, tam mám pocit, že je to postavený na soutěživosti, že sice je to, některý z vedoucích tu týmovost prostě prosazujou. Podle mě celá firma to má postavený na soutěži, což podle mě není týmový duch, ale o tom, aby spolu ty lidi soupeřili a v poslední instanci je to o tom, kdo to urve*“ (Ondra 7. 5. 2012). Jak je z rozhovoru patrné, tak v rámci pobočky si je vědom týmového prostředí, ale ve výsledku je nakonec důležitá ona soutěživost, která proniká celou firmou. A vzhledem k tomu, že výzkum se

prováděl pouze na pobočce vedené jedním vedoucím, tak je možné považovat prostředí na pobočce za týmové, ale měli bychom si být vědomi vlivu soutěživosti, který se prolíná celou firmou.

To ostatně potvrzuje i Alena, která říká: „*týmový duch by tady byl, ale je to spíš pobočkový, ve firmě je to trošičku konkurenční*“ (Alena 7. 5. 2012).

Ukázalo se, že tyto hodnoty (profesionalita, dobré mezilidské vztahy, vysoká kvalita práce, orientace na zákazníka, týmový duch) jsou ve firmě identifikovány zcela všemi pracovníky. Zejména dobré mezilidské vztahy a týmový duch jsou de facto dány už tím, že respondenti považují prostředí ve firmě za týmové. Proto není problém pro ně identifikovat prosazování některých hodnot ve firmě. To, že pracovníci dokážou identifikovat a především určit tyto i další hodnoty znamená, že se vedení daří celkem dobře prosazovat tento prvek firemní kultury, a že jsou si pracovníci těchto hodnot vědomi. Otázka je, jak s vědomím, že firma prosazuje tyto hodnoty, jedinci zacházejí.

K tomu se vyjádřil Michal, když řekl na otázku, zda hodnoty pomáhají fungování firmy: „*Určitě, když to vidí na jednom, že to funguje, tak by chtěli, aby to fungovalo i u nich*“ (Michal 7. 5. 2012). Z kontextu rozhovoru bylo patrné, že mluví o efektu hodnot na jednání pracovníků firmy. Přesněji to znamená, že pokud někteří pracovníci, kteří nejsou s hodnotami firmy zcela v souladu, vidí někoho, kdo se jich snaží držet, a vidí, jak je poté úspěšný, mají sami snahu přizpůsobit své jednání těmto hodnotám. A jak jsem již psal dříve, tak teorie kognitivní disonance (Festinger, 1957) nám říká, že pokud jedinci jednají určitým způsobem, tak se podle toho pak změní i jeho myšlení (a obráceně). Dalo by se poté očekávat, že dojde i k přijetí hodnot těmito pracovníky.

Z toho co tvrdí Michal by se dalo usuzovat, že chápe firemní hodnoty ve stejném smyslu, jako autoři z kapitoly 1.2.1. Zastává názor, že mají zřejmý dopad na jednání pracovníků firmy.

U nováčků je tomu ovšem poněkud jinak. Jak je z výpovědi Katky patrné, tak si není jistá, zda jsou hodnoty k něčemu. A ani Viktor si tím není zcela jist, když říká pouze: „*No asi nějaký efekt mít budou*“ (Viktor 11. 5. 2012). Nicméně na otázku, jaký efekt to bude, už nedokázal uceleně odpovědět a po nějaké době řekl pouze: „*asi budou nějak pomáhat k lepší práci, tím, že jí jako usnadňej*“ (Viktor 11. 5. 2012).

Z výsledků zkušenějších pracovníků se dá odvodit, že vedení se daří mezi nimi poměrně dobře prosazovat firemní hodnoty. Petr například prohlásil, že: „*i v tom týmovém duchu se na tom snažím furt pracovat, nějakým způsobem to rozvíjet*“ (Petr 13. 4. 2012). I

Alena na otázku, zda jsou hodnoty vedením prosazovány, odpověděla: „*Určitě, snaží se o to, hlavně téma seminářem, motivacemi těch makléřů*“ (Alena 7. 5. 2012).

Tento fakt vysvětluje už to, že se jedná o menší firmu a také to, že pokud by jedinci tyto hodnoty nepřijali, tak by se jim těžko dařilo dosahovat cílů firmy i svých, kde hlavním cílem je samozřejmě vydělat si peníze. Hodnoty, které vedení prosazuje, mají pomoci při prodeji nemovitostí, a proto jsou pro jedince významné. Ovšem jejich významnost si uvědomují až postupem času zkušenější pracovníci.

To, že s hodnotami souhlasí, napomáhá tomu, že podle nich (časem) budou jednat. Pokud by s nimi nesouhlasili, tak by pro ně bylo problematičtější podle nich jednat, protože by mohli narážet na své vlastní hodnoty, které by jim v tom bránily. Respondenti si myslí, že hodnoty pomáhají lépe pracovat. Alespoň ti zkušenější si to uvědomují. Ale jak bylo vidět i u Viktora, tak i méně zkušenější pracovníci firmy si uvědomují, že určitý vliv mít budou. Jen si tím nejsou tak jistí, což je dáno velice pravděpodobně tím, že jsou ve firmě kratší dobu. Dá se očekávat, že hodnoty usnadňují přístup k zákazníkům, komunikaci v práci apod. Ostatně podobné zjištění se dá vyvodit i z uvedených citací z rozhovorů s respondenty.

Abych ještě poněkud více rozkryl firemní kulturu firmy a pokusil se ji tak lépe pochopit, tak jsem se podíval na výsledky dotazníků, ze kterých mi vyšlo srovnání s předchozími zaměstnáními pracovníků. A ukázalo se, že 10 ze 14 respondentů tvrdí, že současná firma prosazuje firemní hodnoty víc. Pouze jeden respondent uvedl, že minulá firma prosazovala víc.

Můžeme konstatovat, že zkoumaná pobočka firmy se snaží prosazovat určité firemní hodnoty. To, že tyto hodnoty pomáhají a usnadňují práci pracovníkům, má dopad na to, že většina pracovníků s těmito hodnotami souhlasí, myslí si, že usnadňují práci, a tak podle nich pravděpodobně bude i pravidelně jednat.

To, že respondenti takto přijímají hodnoty firmy, může být také ovlivněno tím, že pracovníci vlastně pracují sami za sebe a mají snahu být úspěšní, protože jim je to prospěšné (úspěch jim přináší více peněz). Hodnoty, které jim vedení předkládá, jim pomáhají být úspěšní, a tak tyto hodnoty využívají.

### **5.1.3 Firemní normy**

Stejně tak, jako tomu bylo u hodnot, tak i u norem jsou téměř všichni respondenti schopni rozpoznat existenci norem ve firmě. Proto jsem se zaměřil především na

podrobnější analýzu, co si o normách myslí, jak jsou s nimi spokojeni a jestli by se neměly nějakým způsobem změnit.

U norem platí (stejně jako u hodnot), že pracovníci jsou v zásadě spokojeni. Například Ondra však poznamenal, že: *„já to vidím tak, že lidi vidí vzory úspěšnejch lidí vedle sebe a podle těch se pak chovaj“* (Ondra 7. 5. 2012). Poté se však dostává i k procesním pravidlům, kde říká: *„procesní pravidla, jak projít obchodem ..., tak na to je kladen důraz jako velkej. ... Podle mě nepsaný pravidla určuje vzor“* (Ondra 7. 5. 2012). A jak je z této Ondrovy výpovědi vidět, tak normy chápe poněkud jinak, než jsem je chápal já v kapitole věnující se normám. Ondra posuzuje normy z hlediska vlivu vzoru na tyto normy. Normy podle něho vytváří osoba, která je pro ostatní vzorem a ostatní pak přejímají její jednání, čímž vzniká určitá norma.

Za vzor přitom Ondra považuje vedoucího firmy (Petra), když na otázku, koho považuje za vzor, odpověděl: *„Určitě Karel a tady u nás Petr má velkej vliv“* (Ondra 7. 5. 2012).

Michal k normám říká: *„má to určitě něco do sebe, vymysleli to lidi, u kterejch se prokázalo, že to určitě funguje, takže všichni se to snaží buď okopírovat, nebo najít nákej svůj vlastní styl v tý kopii jejich... Berem si z toho docela hodně. Není to o tom, že bychom se všichni plácali v tý práci a snažili se všichni vymyslet nákej svůj způsob tý cesty, ale že se ukáže třeba tři cesty od těch zkušenějších a potom si z toho udělá nákej člověk balíček a jde si svou vlastní“* (Michal 7. 5. 2012).

Když jsem se ptal méně zkušených pracovníků na jejich názor na efekt norem, tak mi Radek odpověděl: *„To si myslím, že určitě maj, protože když vidim, jak úspěšní jsou ty zkušenější tady, tak přitom nákou, nákej vliv nebo dopad mít musej“* (Radek 11. 5. 2012). U efektu a dopadu norem na jednání pracovníků se i Eva držela toho, co zmínili již předešlí respondenti. *„Já jsem s nima celkem spokojená. Oni mi pomáhaj, ukazujou mi, jak mám jednat, abych dosáhla dobrejch výsledků“* (Eva 11. 5. 2012). Eva v tomto případě chápe normy takřka totožně, jako je chápu já v rámci této práce.

Jak je vidět, tak s normami panuje ve firmě převážně spokojenost. Jedná se však spíše o mírnou spokojenost, kdy pracovníci vědí, že normy, které jsou ve firmě, jim jsou nápomocné. Z tohoto důvodu se je určitým způsobem snaží dodržovat. Například takovým způsobem, jaký nám představil Michal.

Snaha o úspěch je pro zaměstnance důležitá, protože jak poznamenal Petr: *„když se jim nebude dařit, tak mi s tou prací po třech měsících seknou“* (Petr 7. 5. 2012). Tyto normy usnadňují práci, a tak je využívají.

Respondenti si převážně myslí, že normy mají řadu vlivů, jako například: usnadňují komunikaci, zlepšují vztahy s kolegy, zlepšují vztahy se zákazníky, rozvíjejí pracovní možnosti a tím ve výsledku také umožňují pracovat kvalitněji. To je ostatně vidět z již výše zmíněného rozhovoru a podobné odpovědi se vyskytovaly i v dotaznících. V případě, kdy píšu o normách ve firmě, kde pracovníci pracují na živnostenský list, je podle mě důležité to, že si jedinci o normách myslí, že jim pomáhají pracovat. Čtyři respondenti s tímto tvrzením jednoznačně souhlasí a devět zbylých s ním spíše souhlasí. To, že respondenti smýšlí o normách, jako o nápomocných, má následně dopad i na spokojenost pracovníků s normami. Ve firmě se vyskytoval pouze jeden nespokojný jedinec ze 13 respondentů. Ve výsledku to znamená, že považují normy firmy za dobré. A je poměrně zřejmé, že firemní normy chápou jako nápomocné postupy, což je téměř ve schodě s tím, co jsem uváděl v kapitole věnující se normám.

Kromě toho si respondenti myslí, že normy jim také pomáhají usnadňovat práci, což svědčí o tom, že normy jsou zřejmě dobře nastavené. Buď opravdu fungují, nebo se vedení daří přesvědčit zaměstnance, že fungují. Nicméně z rozhovorů jsem měl pocit, že se jedná spíše o první variantu.

Vzhledem k tomu, že „*normy chování, ..., jsou s hodnotami nedílně spojeny*“ (Lukášová, 2010, 189), tak se dá předpokládat, že míra přijímání norem bude obdobná, jako míra přijímání hodnot. Protože pokud budou pracovníci přijímat hodnoty firmy, které jsou z psychologického hlediska hlouběji zakořeněny, budou taktéž inklinovat k tomu, že budou souhlasit i s normami, které v zásadě vychází z hodnot.

#### **5.1.4 Rituály**

Pracovníci firmy považují téměř vše, co by jim mohlo pomoci za prospěšné a pokud je jim to prospěšné, tak poté jsou s tím spokojeni. Stejně tak tomu je u rituálů. Opět si zde většina dotázaných myslí, že dopad rituálů na jejich jednání má rozvíjející charakter, a tak je i spokojenost s rituály vysoká. Alena říká: „*myslím si, že ty rituály můžou jako zlehčovat tu práci, mohou umožňovat zaměstnancům pracovat podle nich, a tak zrychlovat a zpřehledňovat práci*“ (Alena 7. 5. 2012). Ostatně i Viktor byl podobného názoru: „*no tak pomáhají mi jednat podle nich a to mi usnadňuje práci*“ (Viktor 11. 5. 2012). Ze zmíněného je patrné, že tito respondenti chápou rituály jako něco, co je jim prospěšné, kdežto já a mnou zmínění autoři jsme viděli funkci rituálů především v tom, že pomáhají posilovat zavedené pořádky a strukturu firmy.



Ve firmě se projevovaly především rituály spojené s odměňováním a uznání, kdy úspěšnější jedinci byli vyhlášováni na sezeních, která se konala každý měsíc. Tento rituál a jeho vliv bude více rozebrán později. Také se ve firmě objevoval rituál vedení porad, kdy vedoucí Petr postupoval vždy stejným způsobem a předával informace vždy podle stejného schématu. Sám Petr si toho byl vědomý, když mi řekl: „*Nejdřív shrnu všechno a pak jednotlivě říkám každému, v čem je dobřej, co má zlepšit, na čem je třeba zapracovat*“ (Petr 7. 5. 2012).

Pracovníci jsou pravděpodobně spokojeni s rituály z důvodu, že si myslí, že jim mohou pomáhat, jak je vidět z předešlých citací. Otázkou je v tomto případě spíše to, zda tomu tak opravdu je? Jsou rituály něco, co pomáhá jedincům rozvíjet jejich jednání? Já si myslím, že tomu tak vždy být nemusí, protože pokud jedinci ze zvyku tyto rituály dodržují, tak si myslím, že vedou spíše ke stagnaci. Pro firmu, by, dle mého názoru, bylo efektivnější, kdyby se jí od pracovníků dostávalo nových postupů, které by poté mohly být firmou přijaty a zavedeny jako účinnější rituály, než ty současné. Ovšem na druhou stranu, jak ukazuje Viktor, mohou být velice nápomocné. Nicméně myslím si, že i přesto stále platí, že by pro firmu bylo lepší, kdyby čas od času došlo k určité úpravě rituálů. A to z toho důvodu, aby ve firmě nezůstávaly rituály, které už nejsou potřebné ani přínosné. Proto by bylo vhodné, čas od času, rituály podrobit bližšímu zkoumání a zjistit, jestli jsou ještě pro firmu přínosné a pokud ne, tak se je pokusit zrušit, inovovat, či nahradit novými.

Podobného názoru by zřejmě byl i I. Brooks, který na příkladu sestřiček a převazování ran ukazuje, že rituály občas přetrvávají i přes svou zbytečnost a vyšší náklady, když píše: „*každodenní převazování ran: ačkoliv už každodenní převazování ran není tak běžné, mnohé sestřičky stále považují za část svých povinností vyměňovat obvazy denně, nebo dokonce častěji, bez ohledu na náklady a často i nepříznivé účinky při procesu hojení*“ (Brooks 2003, 218).

Rád bych ještě dodal, že podle odpovědí respondentů v dotazníku na otázku, jak vnímají rituály v současné firmě, oproti minulé firmě, se ukázalo, že 9 ze 14 respondentů si myslí, že jsou v současné firmě více časté. A pouze jeden respondent si myslel, že jsou v současné firmě méně časté. Z toho můžeme usuzovat, že zkoumaná pobočka firmy má pravděpodobně větší snahu dbát na určité rituály a bude se je pravděpodobně snažit i udržovat. Stejně tak, jako tomu bylo u hodnot, tak i rituály jsou pro ni zřejmě

významné. Můžeme z toho usuzovat, že se zkoumaná firma snaží o prosazování určité firemní kultury.

### 5.1.5 Hrdinové

Katka odpověděla na otázku, jestli ve firmě existuje někdo, koho považuje za vzor: „*asi Petr, ten se tak něk snaží dělat vše, jak se má*“ (Katka 11. 5. 2011). Tomu samozřejmě odpovídá to, že Petr se jako vedoucí snaží jít všem příkladem, a proto je logické, že bude považován za vzor.

Michal říká ke vzoru: „*je to jak náš vedoucí, regionální ředitel, oblastní ředitel, všichni jsou tady takový ty největší vzory, který tady máme a všichni se snaží celej ten celek tlačit dopředu*“ (Michal 7. 5. 2012). A na otázku, zda používá postupy, které u nich vidí, odpověděl: „*jo... a co jsou tady lidi někou dobu tak určitě taky*“ (Michal 7. 5. 2012).

Alena k tomu ještě poznamenává, že: „*určitě se jim dostává pomoc, minimálně od našeho pana vedoucího*“ (Alena 7. 5. 2012). Tím Alena myslí, že vzor ve firmě funguje dobře, neboť pomáhá ostatním v tom, jak mají pracovat. Nicméně Eva byla poněkud jiného názoru, když poznamenala: „*nemyslím si, že by mi to, jak jedná, nějak pomáhalo, možná mi sice občas pomůže, ale nějak zásadnější vliv nemá*“ (Eva 11. 5. 2012).

Z rozhovorů bych vyzdvihl ještě to, co mi pověděl Radek. „*Určitě Petr, protože ten nám dává všem dobrej příklad a ukazuje jak jednat... Věřím, že ty výsledky pak taky přijdou*“ (Radek 11. 5. 2012).

Zajímavé zjištění je to, že respondenti považují za součást toho, že je někdo vzor to, že pomáhá ostatním pracovníkům. Ostatní aspekty se v zásadě shodují s tím, jak jsem v této práci pojal vzor já společně se zmíněnými autory. Nicméně myslím si, že to, že za součást vzoru považují i to, že pomáhá ostatním, je do značné míry dáno tím, že za vzor považují vedoucího Petra. Protože správně fungující vedoucí by měl pomáhat podřízeným pracovníkům firmy.

Jak je vidět, tak pracovníci si jsou vzoru ve firmě dobře vědomi, dokonce si valná část z nich myslí, že je pro ně prospěšný. Jak poukazuje Alena, tak se i vedoucí snaží pomáhat pracovníkům firmy, což se pravděpodobně ve firmě, která má najaté pracovníky přes živnostenský list, nemusí za všech okolností dít. Vedoucí může nechávat odpovědnost za výsledky na najatém pracovníkovi. Je vidět, že vedoucí působí jako dobrý vzor a zřejmě si ho i pracovníci váží. Ostatně z výsledků z dotazníků vyšlo,

že 10 ze 14 respondentů vybralo jako popis svého stavu se vzorem, že jsou přátelé. Je zřejmé, že tento aspekt také bude hrát významnou roli, protože pokud jsou přátelé, tak je pravděpodobné, že o něm budou smýšlet lépe a pravděpodobně nebude také tak složité překonávat určité vnitřní bariéry, které mohou být dané právě najímáním pracovníků na živnostenský list. Ale jak bylo vidět z rozhovoru s Alenou, tak vedoucí se snaží o to, aby žádné bariéry ve firmě nebyly. Snaží se pomáhat a tak utužovat kontakt s ostatními pracovníky. Jeho snaha pomáhat může také následně vést k rozvinutí užšího vztahu mezi ním a tím, komu je pomáháno, což by následně mohlo vést ke vzniku přátelství.

Objevuje se tu určitý problém s tím, jestli je vedoucí Petr hrdina, vzor, či pouze správně fungující vedoucí. Je zřejmé, že ve firmě se mu dostává určitého ocenění od ostatních pracovníků. Jak Michal poznamenal, tak sám označil vedoucího Petra spolu s regionálním ředitelem za hlavní vzory. Dle mého názoru, je Petr určitě ve firmě vzorem, protože kromě povinností, které má jako vedoucí, ještě navíc přidává to, že dodržuje firemní normy, jedná podle firemních hodnot, používá firemní symboly apod. Problém s tím, jestli tyto fakta stačí na to, aby byl hrdinou, jsou v tom, že je vázán na vedoucí pozici a tato pozice ho už určitým způsobem sama zvýrazňuje. A jestli se nejedná pouze o profesní postavení. Z výsledků rozhovorů se dá jasně vyvodit, že Petr je určitě vzor. Dává dobrý příklad, jak jednat apod. U Petra však chybí onen aspekt toho, že dokládá dosažitelnost úspěchu pro každého tím, že je do jisté míry definován už vedoucí pozicí. Kromě tohoto faktu, ale plní Petr všechny znaky hrdiny, což by naznačovalo, že se pohybuje někde na pomezí mezi hrdinou a vzorem. Proto bych Petra neoznačil přímo za hrdinu, ale určitě se dá mluvit o tom, že se vedoucí Petr pohybuje někde na pomezí mezi hrdinou a vzorem.

### **5.1.6 Symboly**

Ačkoliv si jsou ve firmě všichni vědomi symbolů, tak hlavní efekt symbolů je podle respondentů to, že pomáhají zlepšovat identifikaci s firmou. To se v zásadě shoduje s tím, jak jsem pojal symboly já v této práci.

Pro firmu je typické, že každý zaměstnanec dostává určité firemní oblečení, firemní logo, aby zastupoval firmu, a poté následují i další symboly, které jsou spojeny s pracovním postupem. Pokud se jedinci daří, tak získá například na měsíc možnost jezdit firemním autem apod. K tomu ovšem odpověděla Alena, že: „*ty symboly tu sou,*

*ale myslím, že ne každé si je zaslouží. Měli by si je zasloužit ty symboly. Pak je má někdo, kdo jedná špatně a ničí to jméno té firmy, prostě by si je měli zasloužit“* (Alena 7. 5. 2012). Ondra pak říká k symbolům: *„rozhodně si myslím, že to pomáhá posílit vztah firmy a zaměstnance“* (Ondra 7. 5. 2012). Vlastně podobného názoru byli téměř všichni pracovníci, proto zde uvedu už jen Katku, jako zastánkyni těch, co jsou ve firmě kratší dobu. *„Já si myslím, že to způsobuje to, že ten zaměstnanec se pak cítí víc jako součást firmy... jako sama to tak trochu cítím“* (Katka 11. 5. 2011).

Což dokládá, co jsem psal o symbolech v kapitole věnované symbolům, kde jsem uváděl, že je to spíše doplněk firemní kultury, ale mohou mít efekt na propojení pracovníků s firmou. Ve svém důsledku tak mohou posilovat celou firemní kulturu dané firmy. V našem případě to platí beze zbytku, protože pracovníci v této firmě přijímají (zřejmě proto, že si myslí, že je to pro jejich dobro) fakticky všechny prvky, které jsem uvedl v kapitole věnované prvkům firemní kultury. Poté je logické, že symboly mají především ten efekt, že posilují vztah jedince a firmy. To bude samozřejmě také asi dáno kulturou řízení firmy, o které jsme si řekli víc na začátku této kapitoly, ale také i dobrým vedením, kdy se vedení daří poměrně dobře stmelovat spolupracovníky.

## **5.2 Shrnutí firemní kultury ve zkoumané firmě**

Hlavní aspekty, které mají vliv na firemní kulturu ve zkoumané firmě, jsou především: způsob najímání pracovníků, které je přes živnostenský list a typ kultury řízení firmy, které je však určitým způsobem už dáno způsobem najímání pracovníků.

Vzhledem k tomu, že ve firmě pracují pracovníci na živnostenský list a de facto se jedná o zprostředkovávání práce, kdy firma, která práci zprostředkovává, navíc dává pracovníkům speciální školení týkající se prodeje nemovitostí a učí je vše potřebné, tak by se dalo předpokládat, že pracovníci nebudou mít tak silnou vazbu s firmou. To se ovšem nepotvrdilo. Ukázalo, že i firma, která zaměstnává zaměstnance již zmíněným způsobem, může mít velice silnou firemní kulturu, protože se z výsledků výzkumu ukázalo, že pracovníci jsou si všech prvků firemní kultury velice dobře vědomi. Zároveň však tyto výpovědi mohu potvrdit i získanými daty z dotazníků, které, jak jsem na některých případech ukázal, svědčí o tom, že většina pracovníků firmy si myslí, že v současné firmě se víc dbá na prvky firemní kultury.

Nyní pouze shrnu, že pracovníci, když pracují de facto na sebe, mají větší snahu být úspěšní v cílech, které mají. Pokud mají úspěch, tak se jedná především o jejich úspěch.

Samozřejmě se také jedná i o úspěch firmy, ale ten je spíše zastřený. Jedinec v takovém případě vnímá především to, že se mu podařilo uspět, a prodat onu nemovitost a jemu to tak přinese větší odměny.

Dalším důležitým aspektem je, že ve firmě panuje týmové prostředí, které podporuje spolupráci mezi pracovníky, protože pokud se pracovníci cítí, jako kdyby byli jedním týmem, tak je pravděpodobné, že budou mít lepší vztahy mezi sebou. Tyto vztahy pak budou mít efekt na lepší spolupráci mezi nimi. To, že pracovníci velice dobře spolupracují a dá se říci, že “táhnou za jeden provaz“ se dá demonstrovat například na jednom rozhovoru, kterého jsem byl svědkem. Eva říkala: „*potřebuju pro svého klienta nějakou velkou vilu, která je k rekonstrukci, nemáš pro mě něco Michale?*“ (Eva 17. 4. 2012). A Michal odpovídal: „*Já mám akorát jednu velkou vilu na Břevnově, má 7 koupelen ...*“ (Michal 17. 4. 2012).

Nutné je dodat, že různí pracovníci se zaměřují na různou klientelu a někdy i na různé typy nemovitostí. Proto je zde i častá spolupráce, protože pokud nebudou pracovníci spolupracovat, tak je pravděpodobné, že jejich úspěchů bude o poznání méně a zároveň také budou menší. A jak poznamenává E. Novotná ke spolupráci: „*Spolupráce je účelovým symetrickým vztahem, který je situačně podmíněn; důvěra je založena na smluvním vztahu. Vzájemný postoj je pozitivní a aktéři participují na svých činnostech, vedoucích k dosahování cílů*“ (Novotná 2008, 77).

Z toho je patrné, že spolupráce je pro jednotlivce prospěšná, zvláště v síťovo-skupinové kultuře řízení firmy. Nakonec vydělají oba, protože Eva dokáže uspokojit svého klienta a Michal bude mít “oko“ u Evy pro příště.

Fakticky je ve firmě jeden vedoucí Petr a je zde silná střední úroveň, která by de facto odpovídala síťovému uspořádání, nicméně v rámci této sítě jsou jednotlivci, kteří mají větší kompetence (ovšem je pravda, že jiní mají zase jiné kompetence a tak je otázka, které postavit výše), než jiní. Takže by se dalo mluvit o jiném modelu kultury řízení organizace. Čistě z pohledu výzkumníka bych zařadil kulturu řízení firmy spíše do kategorie dostředivého hierarchického uspořádání (respektive kultury moci). Hraje zde významnou roli pracovní právní vztah, který je v této firmě uskutečňován formou živnostenských listů. Díky tomu se pracovníci cítí mnohem svobodnější a volnější a neprijde jim, že by existovala nějaká významnější hierarchie ve firmě, a proto považují strukturu firmy spíše za síťovo-skupinovou.

Důležité pro vzájemnou spolupráci však je, aby bylo ve firmě co nejméně transakčních nákladů, což se snaží vedoucí Petr snižovat pomocí různých team-buildingových akcí, které často spojuje i s motivačním aspektem. Například naplánoval laser game, které bude platit on, pokud splní určité úkoly, a pokud je nesplní, tak si to bude platit každý sám (Petr 13. 4. 2012). Ale zpět k transakčním nákladům. Například formální a byrokratizovaná firemní kultura tyto náklady zvyšuje, kdežto neformální je snižuje. S tímto argumentem by se však dalo polemizovat, protože určitá formálnost pomáhá práci udělat produktivnější. V menších skupinách, jakou je zkoumaná pobočka firmy, je vhodnější neformální prostředí, protože zde není tolik pracovníků na to, aby se zde vytvořilo příliš transakčních nákladů (např. náročnost organizování). Menší skupina nemá takovou náročnost organizování, a tak by zde formální postupy (například: přesně dané, kdy se má co dělat nebo přesně daný postup předávání zakázky kolegovi) zaváděly něco zbytečného, co je navíc. Ve větších skupinách by tomu už bylo naopak. A jak je z rozhovoru mezi Evou a Michalem patrné, tak ve firmě je spíše neformální prostředí. To, že se ve firmě vyskytuje spíše neformální prostředí je vidět i na ostatních rozhovorech, kdy v případě, že respondenti mluví o svých kolezích, tak používají křestní jména. Kromě toho se ukázalo, že 10 ze 13 respondentů, kteří odpověděli na otázku týkající se firemního prostředí, hodnotí firemní prostředí jako neformální. A 11 ze 14 respondentů se dobrovolně schází se svými spolupracovníky i po práci. To pouze dokládá již to, co je patrné z řady rozhovorů a minulé otázky, a to, že ve firmě je především neformální firemní prostředí.

Z výsledků, které jsem získal v průběhu výzkumu, se ukázalo, že ve zkoumané firmě je silná firemní kultura a navíc tuto firemní kulturu pracovníci přijímají. Je vidět, že vedení dané firmy se snaží, aby zde firemní kultura existovala, a aby vedla ku prospěchu firmy. A zřejmě si pracovníci uvědomují, že prospěch firmy a jejich vlastní prospěch je v zásadě propojená věc, a proto zřejmě přijímají firemní kulturu za svou a snaží se podle ní jednat.

Z analýzy rozhovorů a dat získaných pomocí samo-vyplňovacích dotazníků se dá potvrdit, že firemní kultura existuje i ve firmě, která zaměstnává na živnostenský list. Zjištění, že i ve firmách, kde pracují pracovníci na živnostenský list, kde neexistuje přesně dané pravidelné docházení do práce (až na výjimky typu jednoho člověka, který musí být neustále přítomen na pobočce, kdyby někdo přišel), kde není jasně dáno, kdy se pracuje a kdy ne, existuje firemní kultura, je významné.

## 5.3 Vyhodnocení faktorů motivace

Jak mohlo být patrné z některých předešlých tvrzení, tak na pracovníky, kteří pracují na živnostenský list, jsou kladeny větší osobní nároky a zároveň mají i větší odpovědnost. Což je jeden z aspektů motivace, který jsem zmiňoval v kapitole číslo tři. Nejdříve bych však rád dokončil onen vliv pracování na živnostenský list.

Dá se předpokládat, že pracovníci, kteří budou pracovat na živnostenský list, budou více motivováni, protože jejich úspěchy jdou především za nimi. A proto se dá očekávat, že budou lépe motivováni do práce. Pracovníci vědí, že je jasně dané, kdo dosáhl úspěchu (zvláště ve zkoumané firmě, která prodává nemovitosti). Proto můžeme předpokládat, že ve firmě, kde pracovníci pracují na živnostenský list, bude vyšší míra spokojenosti s aspekty motivace, které jsem uváděl dříve (pracovníci budou více motivováni). Další důvod, proč tomu tak může být, je ten, že firma, která zaměstnává přes živnostenský list, nedává svým pracovníkům příliš mnoho zaměstnaneckých výhod z hlediska sociálního zabezpečení zaměstnanců. Proto, pokud by pracovníci nebyli v práci spokojeni, tak by v ní pravděpodobně nezůstali, neboť by jim příliš mnoho nenabízela. To mi ostatně při našem rozhovoru pověděl vedoucí Petr: „*tady jsou všichni na živnostenský list. Kdyby tu nebyli spokojeni, tak mi odejdou. Nic je tu nedrží*“ (Petr 13. 4. 2012).

Ze zmíněného se dá očekávat, že pracovníci budou pravděpodobně spokojeni s většinou motivačních faktorů. Nicméně zde bude hrát větší roli, zda jsou velice spokojeni, či pouze spokojeni.

### 5.3.1 Odpovědnost

V rámci kapitoly věnované odpovědnosti bych měl nejdříve objasnit, jaký může existovat vztah mezi důvěrou a odpovědností. Důvěra má k odpovědnosti relativně blízko. Protože pokud je zaměstnanec spokojen s důvěrou, která se mu dostává, tak se bude pravděpodobně také cítit odpovědnější. Již jsem předvedl, že ve firmě, kde se pracuje na živnostenský list, bude odpovědnost pracovníků pravděpodobně vyšší než u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Ostatně, když jsem se ptal Ondry, zda cítí od vedení důvěru, tak mi odpověděl: „*no to rozhodně*“ (Ondra 7. 5. 2012). Podobně odpovídala i Eva, která mi řekla: „*tu tady ve společnosti celkem cejtím*“ (Eva 11. 5. 2012). Ovšem v těchto obou případech se jedná o pracovníky, kteří už jsou delší dobu ve firmě. U Viktora tomu bylo poněkud jinak, když mi odpověděl: „*hmmm, to*

*bych moc neřek, ale tak vedení možná chce, abychom byli samostatní“* (Viktor 11. 5. 2012).

Nicméně názor Viktora je, dle mého názoru, rozhodně ovlivněn tím, že se jedná o zaměstnance, který je ve firmě kratší dobu a teprve se zaučuje, protože u ostatních, a to i u některých nováčků, byla důvěra patrná. Katka mi například řekla na otázku, zda cítí důvěru od vedení: *„Jo, to cítím“* (Katka 11. 5. 2011).

Navázal bych citátem z knihy B. Clegga, který píše právě o odpovědnosti: *„většina z nás už má dost touhy po moci, a když tedy budeme vnímání jako autorita, která za něco nese odpovědnost, bude to na nás působit jako motivátor“* (Clegg 2005, 43).

Podobných výsledků jako v rozhovorech jsem dosáhl i v rámci dotazníkového šetření, kde se ukázalo, že všech 14 respondentů je spokojeno. Ve firmě bylo osm velice spokojených pracovníků. Ze zbylých šesti spokojených patří tři pracovníci do nováčků, což je logické, protože ti se teprve zaučují a nemají příliš velkou odpovědnost. Množství jedinců spokojených s odpovědností bylo vyšší u zkušenějších pracovníků. Pokud bychom ze zmíněného udělali závěr, tak ve firmě mají pracovníci poměrně velkou míru odpovědnosti. Ale jak jsem již poznamenal, tak to je dáno také stylem pracovněprávního vztahu. Důležité také je, uvědomit si, že respondenti považují za odpovědnost to, že jim vedení dává důvěru.

### **5.3.2 Možnosti růstu**

V rámci zkoumání toho, co považují pracovníci firmy, za nejvíce motivační, se mi samozřejmě dostávalo nejčastěji odpovědi: možnost vydělání si hodně peněz. Poté však následovala velice často možnost kariérního růstu. Možnosti kariérního růstu, ale také někdy mohou souviset s možnostmi osobního růstu, zvláště v této firmě, kde kariérní posun souvisí především s odborností. To potvrzuje i Michal, který na otázku, co považuje ve firmě za nejlepší, odpověděl: *„možnost toho kariérního růstu“* (Michal 7. 5. 2012). Tyto výsledky však nejsou překvapivé, protože ve firmě, která prodává nemovitosti je třeba permanentního vzdělávání v oboru. To potvrzuje i Radek, který odpověděl na otázku, co vás nejvíce motivuje (když vynecháme peníze): *„no to, že je tu celkem dobrá možnost kariérního postupu.“* (Radek 11. 5. 2012). Toho si je ostatně vědom i vedoucí Petr, který mi při rozhovoru s ním řekl: *„určitě je motivuje kariérní růst, ta možnost mít nějak vlastní tým a mít ty provize z těch obchodů vlastně bez práce“*



(Petr 7. 5. 2012). Jak je vidět, tak si toho motivačního aspektu je vědom i vedoucí firmy, což mu umožňuje s tímto aspektem také pracovat a pomáhat si s ním v případě motivování pracovníků.

I v rámci výsledků z dotazníků se ukázalo, že pracovníci firmy považují možnosti kariérního růstu za velice dobré. A to z toho důvodu, že 6 respondentů bylo velice spokojeno a zbývajících 8 spokojeno. Tyto výsledky de facto odpovídají spokojenosti respondentů s odpovědností, které se jim dostává ve firmě. Tyto výsledky značí, že pracovníci jsou si vědomi dobrých možností kariérního růstu.

V rámci kariérního růstu panuje spokojenost, protože ve firmě jsou nastaveny vhodné předpoklady k poměrně bezproblémovému a celkem i rychlému přesunu z nižší pozice na vyšší pracovní pozici. Samozřejmě, že posun výše je dán jejich pílí, ale vidina povýšení je ve firmě značná. Pracovníci jsou určitou dobu spíše něco jako sběrači nemovitostí, které se dají prodávat a postupem času, jak se vzdělávají v oboru, se dostávají k jejich samotnému prodeji.

Je zcela logické, že ve firmě je možnost určitého kvalifikačního růstu, protože pracovníci firmy se musí vzdělávat ve znalosti práva, postupech při prodeji, koupi apod. Ve firmě je totiž viditelná i snaha o profesionální práci, jak konstatuje Ondra: *„podle mě je to profesionalita, ta první věc, jo prostě je kladený důraz na to, aby se ten obchod jako udělal profesionálně. To je jedna věc a to cejtim jako úplně od vedení firmy“* (Ondra 7. 5. 2012). Tudíž je logické, že jsou pracovníci v zásadě spokojeni s možnostmi určitého kvalifikačního růstu, protože práce ve zkoumané firmě jim přináší řadu nových znalostí. Respektive jsou nuceni získat nové znalosti, bez kterých by nebylo možné jejich práci vykonávat. Ale dá se předpokládat, že i oni budou tyto znalosti považovat za přínos jejich práce. Je tomu tak, protože firma po nich požaduje, aby obchod byl prováděn správně, a tak je musí správně připravit. Ostatně i vedoucí Petr k tomu říká: *„děláme absolutně čistej obchod a prostě ty klienti nenadávaj na to, že jim to někdo pomotal na katastru... dbáme na to dobrý jméno a čistotu obchodu“* (Petr 7. 5. 2012).

Výsledky z dotazníků nám vypovídají takřka totéž, co u možností kariérního růstu. S tím rozdílem, že je zde o jednoho respondenta méně u spokojených. Tento respondent vybral variantu nespokojen. Ze 14 respondentů vybralo velice spokojen šest, spokojen vybralo sedm respondentů a nespokojen jeden respondent. Ale to může být dáno tím, že daný jedinec už je v oboru vzdělán a nevidí žádné další možnosti, jak by mohl osobně růst.

Jak jsem předvedl na citátu Ondry, tak je vidět, že za osobnostní růst považuje i to, že je veden k profesionalitě. I když by se u tohoto aspektu dalo očekávat, že by patřil zřejmě někam jinam.

Důležité je uvědomit si, že firma si je vědoma potřeb dovzdělat v oboru své zaměstnance, a tak se dá mluvit o tom, co píše M. Tureckiová. „*Firemní vzdělání je investicí do rozvoje členů organizace a v případě efektivního zajištění všech složek jeho cyklu významně přispívá k naplňování základního strategického cíle koncepce řízení lidských zdrojů v organizaci*“ (Tureckiová 2009, 80).

### **5.3.3 Firemní prostředí**

Nejvíce byli respondenti spokojeni s firemním prostředím. To bude zřejmě dáno vedoucím Petrem, který se snaží, aby se pracovníci cítili jako jeden tým. Jak jsem již uvedl, tak se snaží zaměstnance stmelovat a také pracovat na tom, aby se pracovníci ve firmě cítili dobře, protože jinak by odešli, jak sám poznamenal. To, že se pracovníci budou ve firmě cítit dobře, pomáhá firmě zvyšovat produktivitu, protože pracovníkům se bude lépe pracovat, než kdyby byli někde, kde se cítí utlačovaní a pod neustálým dohledem lidí, kteří hledají jejich chyby. Ondra odpověděl na otázku ohledně spokojenosti s firemním prostředím: „*to jsem, to je tady rozhodně dobrý*“ (Ondra 7. 5. 2012).

Podobně se vyjadřovala i Eva, která řekla, že je spokojená (Eva 11. 5. 2012) a na otázku, proč je spokojena odpověděla: „*No protože tady se dá s každým mluvit, je to tady prostě takový přátelský, příjemný*“ (Eva 11. 5. 2012). Takovou odpověď můžeme přisoudit snahám vedoucího Petra, který se opravdu snaží, aby takové prostředí ve firmě opravdu bylo. A jak je patrné z odpovědi Evy, tak se mu takové prostředí daří vytvořit. Tato tvrzení můžeme podpořit i daty, které jsem získal z dotazníků, kdy v rámci otázky na spokojenost s firemním prostředím byl poměr velice spokojení – spokojení, osm ku šesti. Z toho se dá usuzovat, že platí výše zmíněné názory Ondry a Evy.

### **5.3.4 Uznání a odměňování**

Na druhé straně míry spokojenosti (nejmenší míra spokojenosti) je spokojenost s uznáním a spokojenost s odměňováním. Z výsledků vyplynulo, že u těchto dvou motivačních faktorů se vyskytuje nejmenší množství odpovědí velmi spokojen. U spokojenosti s uznáním jsou to dva respondenti a u spokojenosti s odměňováním pouze jeden respondent. U obou těchto faktorů se objevil jeden nespokojený respondent. Je

docela možné, že tyto dva prvky jsou v zásadě propojené, protože pokud se pracovníkům nedostává uznání, je dost pravděpodobné, že se jim nedostane ani odměňování, neboť když nevidí vedení nic, za co si zaslouží jedinec uznání, pak těžko uvidí něco, za co si zaslouží odměnu. Na druhou stranu však může vedení být schopno dobře odměňovat i za situace, kdy není schopno uznání. Taková situace by se dala pokládat za selhání vedení, protože by nedokázalo ocenit uznáním úspěchy pracovníků. A tyto úspěchy by poté zohledňovalo pouze v odměňování. Pro zaměstnance to zas až takový problém být nemusí, ale myslím, že po nějaké době by se ve firmě nemusel cítit dobře, když by se mu nedostávalo uznání za jeho úspěchy. Nicméně míra odměňování by ho zřejmě v práci udržela. Pokud by si na ni za čas nezvykl a nemyslel si, že jinde by se mu dostalo stejné míry odměňování a přitom by si ho ve firmě více vážili (případlo by mu více uznání).

I když tomu ve firmě může opravdu být tak, že nevidí tak často úspěchy, které si zaslouží uznání či odměnu, tak by bylo vhodné, kdyby se vedení i v takovémto případě alespoň snažilo zvýšit míru uznání, kterého se jednotlivcům dostává. Mělo by hledat drobnosti, kterých jednotlivci dosáhli a chválit je za jejich výsledky, i když ve skutečnosti nejsou tak významné. Nicméně zde by bylo nutné, aby se to s chválou zase nepřehnal, neboť by poté nezbylo místo pro větší chválu u opravdových úspěchů.

Ohledně míry odměňování můžeme říci to, že firma jako celek nemusí být příliš úspěšná, a proto se například nemusí dostávat pracovníkům vyšší míry odměn. Pokud by tomu opravdu bylo takto, tak pak v míře odměňování není problém. Kdyby tomu však takto nebylo, tak by bylo vhodné, aby se firmě podařilo alespoň nějakým způsobem zaměstnance odměňovat, když se to firmě nedaří přes uznání. Na druhou stranu „*platy – jsou velmi rychle pokládány za samozřejmost a přestávají aktivně motivovat*“ (Forsyth 2009, 59). Toho si může být vedení vědomo, a tak se přílišnému odměňování snaží vyhnout. Navíc pro firmu je rozhodně jednodušší i levnější, když se především zaměří na to, aby se jedincům dostávalo dostatečné množství uznání. Je ale dobré, aby firma i určitým způsobem zaměstnance odměňovala, protože pokud nebudou odměňováni za některé své úspěchy, které jsou i vedením považovány za větší, tak by to mohlo mít časem demotivující efekt. Viz. příklad z knihy J. Halíka: „*Na straně druhé je ještě dost takových zaměstnanců, které opravdu zajímá především práce. Přestože nejsou se svojí mzdou spokojeni, je jim doslova trapné říkat si o zvýšení. A tak se šéf může dostat do situace, že se mu na stole objeví výpověď spolehlivého zaměstnance,*

*který ho ničím nezatěžuje a snaží se plnit svoje úkoly“ (Halík 2008, 104). Jak vidno, tak firma by vždy měla dbát na to, aby odměňovala zaměstnance takovým způsobem, který by sami považovali za odměnu. Nicméně je nutné, aby to zase nebylo přeháněno, protože jak výše poukazuje P. Forsyth, tak by odměna mohla brzo ztratit motivační efekt.*

Roli zde hraje také doba, ve které se nacházíme, protože pokud je na trhu práce málo volných míst, tak je pravděpodobnější, že i přes nepříliš velkou spokojenost pracovníků s odměňováním se zřejmě nestane to, že by některý nespokojený zaměstnanec odešel z firmy. Ledaže by měl například dohodnuté místo u konkurence. Ale faktem zůstává, že pokud se občas některému pracovníkovi dostane odměny za úspěch, kterého dosáhl, bude to motivovat jak daného zaměstnance, aby podával stejný výkon, který k tomu vedl, tak ostatní, aby se o totéž také snažili. Protože:  *„platit však lidem nedostatečně je zcela jistě demotivuje ve velkém“ (Clegg 2005, 45).*

Pracovníci s mírou odměňování a uznání byli spokojeni, nicméně nedá se prohlásit, že by byli spokojeni nějak víc. Spíše to bylo něco ve stylu Radka:  *„Asi jsem spokojenej“ (Radek 11. 5. 2012).* Nicméně i Alena odpověděla podobně:  *„Myslím si, že to jde“ (Alena 7. 5. 2012).* Z takovýchto odpovědí se dá vyvozovat, že pracovníci by samozřejmě chtěli více, ale zřejmě si jsou vědomi situace, která je teď ve společnosti (jako celku) a jsou rádi i za to, co mají. Ale určitě by chtěli víc, takže je také poměrně logické, proč na tuto otázku nikdo neodpověděl tak jednoznačně, že je spokojen. Na druhou stranu v situaci, kdy jsou pracovníci najímáni na živnostenský list a jejich výdělky jsou zanedbatelné, tak se dá předpokládat, že by z takové firmy odešel.

## **5.4 Vliv firemní kultury na motivaci pracovníků**

### **5.4.1 Vliv rituálů**

V tomto směru je také důležité, jakým způsobem probíhají rituály odměňování. Pokud se jedná o odměňování, kterého se ostatní neúčastní, tak to efekt mít nebude. Kdežto když se nějakým způsobem obřadně odmění daný jedinec třeba i před ostatními, tak to bude mít efekt jak na zlepšení míry uznání, které se danému jedinci dostává, tak na motivaci ostatních pracovníků i na pracovníka, který obdržel odměnu.

Alena k tomu poznamenává:  *„ale myslím, že je to dobrá motivace k tomu být lepší, případně jakákoliv motivace a pochvaly na poradě před kolektivem ... nakopne ty, kteří*

*si tolik nevydělali, je to nakopne k tomu si říct, vždyť já můžu bejt stejně dobrej jako on, mám stejný podmínky, všichni máme stejný podmínky“ (Alena 7. 5. 2012).*

Podobně odpovídá taktéž Michal, který říká: *„Určitě určitě, ať už je to něco oficiálního nebo neoficiálního, ať už je to buď, já nevím oběd nebo ať už je to nějaké mimofiremní akce, určitě to utužuje ten kolektiv, pracovní kolektiv“ (Michal 7. 5. 2012).* Takže je zřejmé, že rituály budou mít dopad na spokojenost pracovníků s odměňováním.

Nicméně Ondra si je vědom ještě jednoho aspektu, který můžou rituály týkající se, například odměňování pracovníků, mít. Ten říká: *„Já si myslím, že je fajn, že se tady ty věci dějou, že se vyzdvihujou ti úspěšní, ale druhá věc je ale, že jak jsme se bavili o tom, jak je týmový duch a ta soutěživost, tak když to není v souladu, tak to jde proti sobě. Zatleskáme někomu úspěšnému, tak to je fajn, ale když se tomu konkrétnímu nedaří, tak prostě ho to může i hodně semlít. Jako všichni tleskaj, tak budu tleskat taky, ale v duši si myslím taky, že jsem neschopnej, že jsem smutnej, že mi to nejde a tak dále“ (Ondra 7. 5. 2012).*

Tady Ondra přesně vystihl zásadní problém dopadu prvku firemní kultury na motivaci. Vliv motivačních prvků může někdy působit na obě strany, což je vidět i z toho, co mi odpověděla Katka: *„jo, to je určitě fajn, ale na druhou stranu na to má na mě občas efekt, že já jsem ta neschopná“ (Katka 11. 5. 2012).* I když u Katky by to mohlo být dáno především tím, že ještě patří mezi nováčky, a tak pravděpodobně nebude mezi odměňovanými, a proto by si s tím nemusela dělat takové problém. Nicméně je z toho vidět, že rituály odměňování tak mohou fungovat.

Prostřednictvím rituálů se může podařit více zmotivovat některé zaměstnance, ale jiné může tento postup motivování naopak demotivovat, jak jsem předvedl na případu Katky. Jde o to, aby pak bylo vedení schopné určitým způsobem reagovat na problémy svých pracovníků a pomohlo jim se z nich dostat. Což, jak jsem už ukázal výše, se děje. Z toho se dá předpokládat, že vedení si je vědomo některých takovýchto možných demotivačních dopadů, a proto se snaží pracovníkům pomáhat dostat se z určité krize, kterou občas některý z pracovníků může prodělávat.

#### **5.4.2 Vliv hodnot prosazovaných ve firmě na motivování**

Nejvýznamnějším aspektem firemní kultury, jsou hodnoty.. Jak Michal, tak Ondra se při rozhovoru shodli na tom, že hodnoty mají vliv na motivaci. Při rozhovoru s Michalem jsem navázal na Michalovo chválení hodnot otázkou, zda si myslí, že mohou nějakým

způsobem motivovat jedince. Michal mi odpověděl: „*Určitě, určitě*“ (Michal 7. 5. 2012). Důležité je však dodat, že předtím poukazoval na to, že hodnoty pomáhají ostatním při práci a že, když tu pomoc vidí ostatní, tak se také snaží dosáhnout toho, aby měli podobné úspěchy (Michal 7. 5. 2012).

Ondra k tomu poznamenává, že: „*hodnoty podle mě, určitě jsou věc, která jako hodně bude posouvat tým a firmu, nicméně musí být pravdivý a musí je dodržovat všichni, od vedoucích po..., musí to být prostě pravda, nesmí to být proklamovaná, protože jinak stejně to všichni brzo poznají a vykašlou se na to. A budou si to dělat po svém a řeknou si to jsou jenom kecy a prostě jde stejně jenom o ty prachy, já si to tady urvu a budu si dělat po svém a kašlu na to*“ (Ondra 7. 5. 2012). A na mou následnou otázku, jestli si myslí, že když pracovníci tyto hodnoty přijmou, tak jestli budou mít hodnoty velký vliv na motivaci, odpovídá: „*to stoprocentně*“ (Ondra 7. 5. 2012). Jak je ze zmíněného citátu Ondry patrné, tak chápe hodnoty poněkud více široce, než ostatní. Chápe je ve zmíněné dualitě proklamované proti skutečné. A uvědomuje si tento rozpor. Kdežto u ostatních se nic takového neobjevilo.

Kdybych zmínil názor někoho, kdo je ve firmě kratší dobu, dalo by se předpokládat, že bude mít jiný názor. Viktor na hodnoty říká: „*ty hodnoty, co Petr prosazuje, jsou asi dobrý, ale něk si jako nejsem schopnej představit, že by měly nákej velkej dopad. No, vlastně možná mohou mít vliv na to, jak se někdo cítí ve firmě, to pak asi nákej mají*“ (Viktor 11. 5. 2012). Jak je vidět u Viktora, tak si nakonec uvědomil, že hodnoty zřejmě budou mít určitý dopad na (v jeho případě) spokojenost ve firmě. Ta ovšem dále může mít vliv na motivaci zaměstnance, protože když bude spokojen, tak se mu bude lépe pracovat, a tudíž by mohl být i více motivován. U Viktora je vidět, že ještě není s firmou úplně sžitý, a proto si vlivu hodnot zřejmě není tak vědom, protože ostatní zkušenější pracovníci si jsou těchto hodnot vědomi. Třeba Eva říká: „*hodnoty?? No ty budou mít asi efekt, protože ovlivňují nějak to myšlení lidí a ty pak budou ve firmě spokojenější*“ (Eva 11. 5. 2011). Jediná Katka, která ve firmě zřejmě působila nejkratší dobu, měla jasně negativní odpověď, když odpověděla: „*ty asi nebudou mít žádný vliv*“ (Katka 11. 5. 2011). A na otázku, proč si to myslí, mi odpověděla: „*to nevim, prostě mi tak přijde, že nemají žádný vliv*“ (Katka 11. 5. 2011).

Nicméně nedá se tvrdit, že firemní kultura rovná se hodnoty ve firmě. Hodnoty jsou pouze jedním z nejsilnějších prvků firemní kultury, ale samy firemní kulturu nevytváří.

Proto je důležité, že jakékoliv výsledky mají význam pouze v celkovém obrazu vlivu všech prvků firemní kultury na motivaci.

## 6. Hlavní zjištění

Jak jsem zjistil z výzkumu (samo-vyplňovací dotazníky + polo-standardizované rozhovory), tak ve firmě je poměrně silně prosazována firemní kultura, což je především zapříčiněno vedoucím, který se snaží pomocí různých postupů firemní kulturu prosazovat. Vedení se snaží určitým způsobem prosazovat firemní kulturu i tím, že zajišťuje určité speciální kurzy pro nováčky za účelem vštípení firemní kultury (Petr 7. 5. 2012). „*Tím se snažíme podpořit ty začátečníky, ale ti, co už se do toho byznysu dostanou, tak to vnímaj, jako úplně normální součást*“ (Petr 7. 5. 2012). Stejně tak se vedoucí snaží jít příkladem ostatním. A jak jsem již předvedl, tak je ostatními považován za vzor a jako vzor se také snaží jednat.

Sám o sobě říká: „*je to o tom příkladu. Jezdím tím autem všude, furt mám na sobě firemní oblečení, všude mě ty lidi vidí prostě chodit po prohlídkách, nebo po těch schůzkách s těma našema návlekama ... já tím žiju*“ (Petr 7. 5. 2012). Na příkladě vedoucího Petra je perfektně vidět, jak vzor spojuje jednotlivé prvky firemní kultury do sebe. Prezентuje všude symboly firmy, v jednání jde příkladem, apod. Z toho, co jsem zjistil z rozhovorů, se ukázalo, že respondenti považují za důležitý aspekt vzoru také to, že pomáhá ostatním.

Tato firemní kultura, kterou firma prosazuje, se ukázala jako pracovníky poměrně přijímaná, jak dokládají data zmíněné výše, tak i citace z rozhovoru s Michalem, který ke změnám firemní kultury říká: „*jako každá změna je určitě vždycky v něčem dobrá, ale každá ta změna musí jít dobrým směrem, ale tak, jak je to nastavený teď, tak úplně v pohodě*“ (Michal 7. 5. 2012). Ostatně i Alena má podobný názor na firemní kulturu, když říká: „*myslím, že je nastavená dobře*“ a na otázku, jestli by nebylo vhodné někde udělat změnu, tak říká: „*já myslím, že ne, já myslím, že tohleto je dostačující a myslím, že někdy to je až moc ... my se snažíme mít tu kulturu nastavenou homogenně a myslím si, že ji máme nastavenou velice dobře*“ (Alena 7. 5. 2012). I zaměstnanec Viktor, který je kratší dobu ve firmě, ale k firemní kultuře poznamenal: „*No, já myslím, že tady je jako celkem dobrá*“ (Viktor 11. 5. 2012). A na mou otázku, jaká je, když to srovná s minulým zaměstnáním, odpověděl: „*to rozhodně tady je určitě víc prosazovaná*“ (Viktor 11. 5. 2012).

Poměrně významného bodu se opět dotkl Ondra. Ten řekl o celkové firemní kultuře: *„No já vidím právě v tom slabinu, v tom systému, v tom Schwarz systému na živnosták, že to je prostě jako nejslabší, protože si dovedu představit, že třeba dvacet a víc procent makléřů, že dělají tý firmě zle. Dělají blbý obchody prostě a to je taková plíživá, prostě věc, a to se jako rozkřikne a ti dobrý makléři se můžou snažit a to jim to zkazí někdo, kdo je přijatej, proto aby byl přijatej“* (Ondra 7. 5. 2012).

A tím se dostáváme k dalšímu důležitému bodu, kterým je práce na živnostenský list a firemní kultura ve firmách, kde se zaměstnává na živnostenský list. Jak je vidět z výše zmíněného, tak to, že firma najímá pracovníky přes živnostenský list, nutně nezabraňuje tomu, aby firma prosazovala určitou firemní kulturu. Pokud má jasný cíl, ví, co chce, tak pak lze ve firmě prosazovat a zavést firemní kulturu i v takovém oboru, jakým jsou reality, kde navíc ani pracovníci nejsou nikterak nuceni docházet na určité místo pracovat. Samozřejmě je pro firmu důležité, aby se vydala cestou správných postupů zavádění a prosazování firemní kultury. Zkoumaná pobočka firmy se ukázala jako velice schopná a firemní kultura ve firmě nejenom že je, ale dokonce je poměrně dobře přijímána pracovníky firmy.

Jedině Ondra si je vědom určitých nevýhod najímání pracovníků na živnostenský list. Jeho názory a chápání firemní kultury jsou v rozporu s tím, jak chápou firemní kulturu ostatní spolupracovníci. Definuje si firemní kulturu poněkud jinak než ostatní a je schopen více si uvědomovat dopady najímání pracovníků na živnostenský list. Tím, jak chápe firemní kulturu, poněkud rozvádí i mé chápání firemní kultury ve firmách, které najímají pracovníky na živnostenský list. Je si na rozdíl od ostatních vědom toho aspektu, že ve firmě jsou najatí i pracovníci, kteří nezapadají do homogenního celku, jak poznamenávali ostatní respondenti, a mohou tak mít negativní dopad jak na firmu, tak na její firemní kulturu, tím, že jejich jednání a vystupování nemusí zcela vycházet z firmy nastavené firemní kultury.

Na rozbor hlavních zjištění týkajících se firemní kultury navážu rozbohem hlavních zjištění týkajících se motivace a především pak vlivem firemní kultury na motivaci. Jak se ukázalo, tak tento bod je poněkud problematičtější. Vedoucí Petr se snaží motivovat své podřízené. Takto popisoval svojí snahu: *„většinou ty makléři, kteří udělají nějaký fakt zajímavý měsíc, tak je většinou zvu já sám na oběd nebo něco takového. Vždycky něco vymyslím, podle toho, co vím, že na toho člověka zapůsobí, aby se cejtli, že fakt dosáhli něčeho“* (Petr 7. 5. 2012). Poté, co jsem reagoval, jestli se snaží především o



neformální přístup, pokračoval Petr: „*pro mě neformální, individuální ... řeším to s těma lidma spíš individuálně, vysvětlím jim to na poradě a maximálně třeba s tím člověkem vymyslím něco jinýho. Nebo jim dělám něco, že když budeš mít takovou a takovou produkci, tak tě třeba pošlu támhle do těch Detenic prostě, kam chtěl jet. Je to individuální řešení to spíš podle toho, jaké získám nějaký potřeby od nich a podle toho, protože ne na každýho zapůsobí, že budou mít pět tisíc prostě cash. Někdo si chce užít tohleto, někdo prostě by radši ty peníze. Někdo prostě potřebuje nový foťák, vždycky se to dá vymyslet*“ (Petr 7. 5. 2012). Jak je vidět z této citace, tak Petr si je zřejmě vědom některých motivačních postupů a snaží se podle nich postupovat. Například v této citaci vidíme, že své jednání zohledňuje dle očekávání a především potřeby pracovníků.

Jindy zase Petr mluví o tom, že: „*ne na každého už působí úplně nejvíc peníze, někdo už je třeba zajištěný a má základní potřeby splněny, a tak se snaží o dosahování dalšího stupně potřeb*“ (Petr 7. 5. 2012), dle Maslowovy pyramidy potřeb, kterou jsem zmiňoval v části věnované teoriím motivace. Petr si je tohoto všeho vědom a snaží se jednat tak, aby se mu podařilo zaměstnance motivovat. Já mohu zhodnotit stav v době, kdy jsem prováděl výzkum, a v tomto období můžeme považovat de facto většinu pracovníků za motivované (na čemž může mít roli styl zaměstnání přes živnostenský list) a tak 1/5 pracovníků ze všech pracovníků za velice motivované. Tudiž můžeme prohlásit, že se Petrovi celkem dobře daří udržovat zaměstnance motivované a i ona 1/5 více motivovaných pracovníků je pro firmu velice dobrý výsledek a vypovídá nám o dobrém postupu motivování.

Petr se také snaží využívat v zásadě všech typů motivování, které jsem uvedl v kapitole 2.1. Z jeho odpovědí je patrné, že nejvíce používá typ teorie očekávání, kdy se snaží zjišťovat očekávání, která mají pracovníci firmy a následně, pokud jsou pracovníci úspěšnější v plnění svých firemních úkolů, jim podle toho přiděluje odměny, které především vycházejí z toho, co by pracovníci chtěli jako odměnu.

Je si také vědom potřeb pracovníků firmy, kdy si je u některých pracovníků vědom toho, že už je nemusí tolik motivovat peníze, protože už jsou finančně poměrně zajištěni a mají teď snahu o určitou seberealizaci. Jak například ukazuje na situaci s fotoaparátem.

Nejméně využívanými typy jsou metoda cukru a biče, kdy se Petr snaží používat především cukr v podobě cílů. Nicméně příliš nevyužívá biče. Ale to může být zřejmě

dáno tím, že pracovníci jsou ve firmě najatí na živnostenský list a zřejmě by ve firmě nechtěli zůstat v případě, že by na vedoucí často používal sankcí (biče).

A podobně málo využívanou metodou je teorie cílů, kterou nám představil U. Kleinbeck. Z rozhovorů s vedoucím Petrem žádným způsobem nevyplývalo, že by zadával různě obtížné úkoly pracovníkům firmy.

Je vidět, že Petr se snaží používat různých způsobů motivace, přičemž si je vědom dopadu práce na živnostenský list a podle toho přizpůsobuje způsob, jakým se snaží motivovat pracovníky firmy.

Ale nyní už k vlivu firemní kultury na motivaci. Z výsledků, které jsem získal se dá odvodit, že neexistuje jasný vztah mezi firemní kulturou a vyšší motivovaností pracovníků firmy. Ukázalo se však, že firemní kultura může mít vliv na způsoby motivování. Toto zjištění by se dalo na základě zde uvedených citací z rozhovorů považovat za platné. Například se dá doložit na vlivu rituálů, kdy rituály mohou mít buď negativní, či pozitivní vliv na motivaci. Pracovníci firmy tyto rituály chápou většinou jako něco, co je pro ně prospěšné. Jako určitý prvek firemní kultury, který jim pomáhá lépe vykonávat práci. Tím se poněkud odlišují od toho, jak jsem chápal firemní kulturu já.

Ukázalo se, že firemní kultura jako celek působí na motivaci zaměstnanců, ale ne vždy v kladném smyslu. Proto bych na druhou výzkumnou otázku odpověděl spíše tak, že firemní kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Poté závisí na vedení, jak s tímto faktem dokáže pracovat.

Důležitým aspektem je zde také to, že vedení (Petr) si je vědom toho, že některé prvky firemní kultury mohou ve svých důsledcích působit de-motivačně. Aspekt toho, že můžou některé prvky působit také de-motivačně, nám zmiňuje v kapitole 2.1 F. Herzberg. Petr si je tohoto aspektu vědom a ať vědomě, či nevědomě, vychází určitým způsobem z toho, co popsal F. Herzberg ve své knize, kde popisoval vliv motivačních faktorů a de-motivačních faktorů. Díky této teorii si je Petr schopen uvědomit de-motivační efekt některých prvků firemní kultury a následně s tímto aspektem něco dělat.

## Závěr

Tato práce si kladla za cíl podat ucelený přehled o firemní kultuře, motivaci a vlivu firemní kultury na motivaci. Tento cíl jsem se rozhodl naplnit pomocí vlastního výzkumu, který se snažil prokázat vliv firemní kultury na motivaci. Tento výzkum vycházel z teoretických předpokladů, které jsem zmínil v první polovině práce a ve kterých jsem uvedl základní přístupy nutné pro porozumění firemní kultury, motivace a následně vlivu firemní kultury na motivaci. V rámci výzkumu jsem se zaměřil především na firemní kulturu, kterou jsem se snažil rozebrat a popsat, následně jsem se snažil zjistit, jak jsou respondenti motivováni, a poté mě také zajímalo, co si myslí o vztahu některých prvků firemní kultury a jejich možný dopad na motivaci.

V rámci této práce jsem dospěl k těm výsledkům, že firemní kultura existuje i ve firmách, které najímají pracovníky na živnostenský list. Ukázalo se, že firemní kultura v takovéto firmě může být dokonce poměrně silná a přijímaná většinou pracovníků. Podstatný vliv na firemní kulturu má osoba vedoucího firmy a zároveň také již zmíněná práce na živnostenský list. Protože pracovníci, kteří pracují na živnostenský list v takovéto firmě, mají větší snahu dosahovat lepších výsledků, protože tyto výsledky jsou připisovány jim a nikoliv firmě. Nicméně pracovníci na živnostenský list mají také větší odpovědnost. Což je může více motivovat, ale také záleží, jak se s větší odpovědností dokážou vyrovnat. Pokud však ano, tak je to může více motivovat, protože cítí větší důvěru od vedení, která je s odpovědností také spojeno.

Jako důležitý aspekt se také ukázalo to, jak vedení dokáže jednat s jednotlivými pracovníky. Protože pokud si není vědomo očekávání a potřeb pracovníků, tak se jednotliví pracovníci mohou cítit až demotivováni a mohou mít tendenci firmu opustit. V takové situaci se projevuje vliv vedení a to, zda v takových situacích pracovníkům pomáhá se z těžkých situací dostat. A jak jsem v práci ukázal, tak vedení pomáhá pracovníkům firmy.

Z hlediska motivačním prvků se ukázal jako nejvlivnější motivační prvek ten, který se týká možností růstu. V rámci tohoto prvku byly jak kariérní růst, tak osobní růst považovány za jedny z nejvíce motivujících aspektů ve firmě. Vysvětlením je to, že ve zkoumané firmě jsou velké možnosti kariérního růstu a zároveň se pracovníci učí řadě nových věcí, a tak je i osobní růst hodnocen velice kladně.

Dalším velice vlivným motivačním prvkem se ukázalo být firemní prostředí, což je dáno především snahou vedení prosazovat ve firmě týmový duch. To dokazovala i data ohledně formálnosti/neformálnosti firemního prostředí, kdy se ukázalo, že ve firmě převládá především neformální prostředí, které ve spojení se snahou o týmový duch uvnitř firmy vytváří pro zaměstnance příjemné prostředí.

Firemní kultura, respektive jednotlivé prvky firemní kultury mohou mít určitý vliv na spokojenost s některými aspekty motivace. V rámci výzkumu se ukázalo, že na motivaci pracovníků firmy, může firemní kultura působit jak pozitivně, tak negativně.

Ukázalo se, že rituály, a především rituály odměňování, mohou mít vliv na motivaci pracovníků. Tento vliv může být oboustranný. Může jak pomáhat zvyšovat motivaci pracovníků, tak může i demotivovat.. Ve zkoumané firmě se podařilo prokázat, že vedení pomáhá pracovníkům firmy, překonávat situace, kdy by mohlo dojít k demotivaci.

Zkoumaná pobočka firmy se ukázala jako velice schopná v prosazování firemní kultury, a to i přes nevýhody, které jsem zmiňoval. A i v otázce motivovanosti svých pracovníků se zkoumaná pobočka firmy ukázala jako velice schopná. Pro takovéto firmy hraje důležitou roli vedoucí, protože pokud je správný vedoucí, a vede firmu po správné cestě, přičemž využívá dobré postupy, tak se i přes různá úskalí najímání pracovníků přes živnostenský list může firmě velice dobře dařit prosazovat svojí firemní kulturu.

## Summary

This work has a goal to show an integrated view of firm culture, motivation and an influence of firm culture on motivation. I decided to fill up this goal by my own research which tried to show an influence of firm culture on motivation. This research went out from theoretical assumptions, which I mentioned in first half of the work and where I showed basic information needed for understanding of firm culture, motivation and then influence of firm culture on motivation. Within the research I focused especially on firm culture, which I tried to analyze and then I tried to figure out, how are respondents motivated. Then I was also wondered what they think about relationship elements of firm culture and their possible influence on motivation.

In this work, I came to the results that firm culture exists even in firm, where workers staff based on trade. It showed that firm culture can be in this type of firm even relatively strong and very well received by employees as well. However it showed that basic influence on firm culture is a person of leader in the job and employ staff based on trade as well. Because employees, which relationship with firm is based on trade have higher effort of reaching better results, because this results are ascribe to them and not to firm. Workers which work is based on trade have higher responsibility. It can leads to higher motivation, but it depends on ability of workers to bear the brunt. If they are able, then they can be higher motivated, because they feel higher trust, which can be associated with responsibility.

An important aspect was showed type of negotiation between employer and employees. If the leadership is not aware of expectations and need of employees, it can lead to demotivation and employees can want to leave firm. In these situations is shown the influence of leadership and if is able to helps workers to get out of difficult situation. And how we have showed in work, leadership helps their workers.

From the focus of motivation aspects it showed as most important an aspect of possibilities of growth. Within this aspect was carrier growth as well as personal growth considered for most motivated aspects in the firm. Explanation is that in the firm are big possibilities of carrier growth and employees are learned a lot of new things, and so for this reason is also personal growth positively evaluated.

Other much influenced motivation aspect was showed a firm environment, what is very probably influenced by an effort of leadership to promote team spirit. It showed us the data about formal/informal firm environment, where was showed that leads especially

informal firm environment, which in connection with effort for team spirit inside the firm create for employees a comfortable environment.

Firm culture, respectively aspects of firm culture can have some influence on satisfaction with some motivation aspects. In the frame of research has been showed, that on motivation of firm's workers, can firm culture act either positively, or negatively.

It showed that rituals, especially rituals of remuneration can have an influence on motivation of employees. But this influence can be two-sided. It can help to increase motivation of employees, but it cans de-motivate as well. In examined company we could prove that leadership helps their workers to overcome situation, in which could be workers de-motivated.

Examined company has showed themselves for a very able in promoting of firm culture despite the disadvantages, which I mentioned. And even in motivating of their employees show firm them as very capable of. For these types of firm has important role senior manager, because if is a good senior manager and leads firm on good way and use good procedures, so firm can be able, despite the various pitfalls of employees in business license, to promoted firm culture very well.

## Použitá literatura

ALVESSON, Mats. *Understanding organizational culture*. London: Sage, 2002. 214 s. ISBN 0-7619-7006-1

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ Ivan a kol.. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

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

BRAGG, Steven M. *Outsourcing: A guide to ... selecting the correct business unit... negotiating the contract...maintaining control of the process*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. 2006. 383 s. ISBN 978-0-471-67626-3

BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CLEGG, Brian. *Motivace*. Brno: Computer press, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4

COLE, G. A. *Organisational behaviour: Theory and practise*. London: DP Publications Ltd., 1995. 381 s. ISBN 1-85805-135-5

DVOŘÁČEK, Jiří; TYLL, Ladislav. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C, H, Beck, 2010. 183 s. ISB 978-80-7400-010-2

DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace: odpovědnos v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1

FAIRFIELD-SONN, James W. *Corporate culture and quality organization*. Westport : Quorum books, 2001. 221 s. ISBN 0-89930-303-8

FESTINGER, L. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Row, Peterson, 1957. 293 s. ISBN 0-8047-0911-4

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Mason: Cengage Learning, 2011. 586 s. ISBN 0-538-47813-6

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1

HALL, Wendy. *Managing cultures: making strategic relationships work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. 312 s. ISBN 0-471-95571-X

HANDY, Charles. *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd., 1993. 487 s. ISBN 0-14-015603-8

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Universita Karlova Praha, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8

HORÁKOVÁ, I.; ŠKAPOVÁ, M.; STEJSKALOVÁ, D. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2

KLEINBECK, Uwe a kol. *Work motivation*. New Jersey: Routledge, 1990. 283 s. ISBN 0-8058-0452-8

KOTTER, John P; HESKETT, James L. *Corporate culture and performance*. New York : The Free press, 1992. 220 s. ISBN 0-02-918467-3



KUMAR, S. Anil; POORNIMA, S.C.; ABRAHAM, Mini K.; JAYASHREE, K. *Entrepreneurship Development*. New Delhi: New age international publishers, 2003. 296 s. ISBN 81-224-1434-6

LATHAM, Graham P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. London: Sage, 2007. 337 s. ISBN 0-7619-2018-8

LINSKY, Martin; GRASHOW, Alexander; HEIFETZ, Ronald Abadian. *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business press, 2009. 326 s. ISBN 978-1-4221-0576-4

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2

NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své pracovníky*. Praha: Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7

OATES, David. *Outsourcing and the virtual organization: the incredible shrinking organization*. London: Century Ltd., 1998. 182 s. ISBN 0-7126-7905-7

PARKER, Martin. *Organizational culture and identity: unity and division at work*. London: Sage, 2000. 266 s. ISBN 0-7619-5243-8

RYDVALOVÁ, Petra; RYDVAL, Jiří. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s typy pro české prostředí*. Brno: Computer press, 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8

STANFORD, Naomi. *Corporate culture: getting it right*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 273 s. ISBN 978-0-470-93219-3

TAPLIN, Ruth. *Outsourcing and human resource management: An international survey*. New York: Routledge, 2008. 244 s. ISBN 978-0-415-42891-0

TOSI, Henry L.; MERO, Neil P. *The fundamentals of organizational behavior: what managers need to know*. Oxford: Blackwell, 2003. 301 s. ISBN 1-4051-0074-5

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1: dotazník

Příloha č. 2: otázky k polo-standardizovaným rozhovorům

Příloha č. 3: tabulka – existence norem

Příloha č. 4: tabulka – existence rituálů

Příloha č. 5: tabulka – existence vzoru

Příloha č. 6: tabulka – existence symbolů

Příloha č. 7: tabulka – jednání podle firemních hodnot

Příloha č. 8: tabulka – souhlas s hodnotami

Příloha č. 9: tabulka – spokojenost s normami

Příloha č. 10: tabulka – jednání podle rituálů

Příloha č. 11: tabulka – význam symbolů

Příloha č. 12: tabulka – firemní prostředí

## Přílohy:

### Příloha č. 1: dotazník

Dobrý den,

dostává se vám do ruky dotazník, který zkoumá řadu aspektů ve vaší práci, odpověďte prosím pravdivě na všechny otázky, protože výsledky vám mohou být prospěšné. Mohou zprostředkovaně pomoci ke zlepšení firemního prostředí, klimatu uvnitř firmy, atmosféry i vašeho ohodnocení.

Důležité je, že s dotazníkem nebudete nijak identifikováni!

Vždy zakroužkujte maximálně jednu odpověď, pokud není napsáno jinak.

- 1) Jaké si myslíte, že má vaše firma hierarchické uspořádání?
  - a. Pyramidové (ve firmě existují určité skupiny, které jsou navzájem odděleny, mají vlastní vedení a fungují téměř samostatně)
  - b. Síťové (zodpovědnost ve společnosti je v zásadě společná, pracuje se téměř samostatně a vliv záleží na odbornosti, nikoliv na postavení, místo autority vedení zde převládá individuální řízení a týmová práce)
  - c. Dostředivé (hlavní roli hraje vedoucí jeden jedinec a ostatní jsou de facto na stejných úrovních, rozhoduje onen jeden člověk)
  - d. Skupinové (jedinci jsou zastřešeni nějakou organizací, ale jednájí podle sebe – organizace pouze pomáhá dosáhnoutí cílů, kterých by se jinak těžko dosahovalo)
- 2) Jak byste ohodnotil (a) pracovní atmosféru ve vaší firmě?
  - a. Velice formální
  - b. Spíše formální
  - c. Spíše neformální
  - d. Velice neformální
- 3) Prosazuje vaše firma některé z níže uvedených hodnot?

(V každém řádku zakroužkujte vždy odpovídající variantu)

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Dobré mezilidské vztahy	a)	b)	c)	d)
Vysoká kvalita práce	a)	b)	c)	d)
Orientace na zákazníka	a)	b)	c)	d)
Týmový duch	a)	b)	c)	d)

Pokud jste odpověděli Spíše ne, či určitě ne na všechny nabízené varianty, přeskočte na otázku číslo 7 a nevyplňujte otázku číslo 30.

- 4) Jak byste označili svůj postoj k těmto hodnotám?
- a. Souhlasím se všemi
  - b. Souhlasím pouze s některými
  - c. Nesouhlasím se všemi
- 5) Snažíte se jednat podle těchto hodnot?
- a. Vždy je mé jednání založeno na těchto hodnotách
  - b. Většinou je mé jednání založeno na těchto hodnotách
  - c. Je to tak půl na půl (někdy je mé jednání založeno na těchto hodnotách, někdy není)
  - d. Mé jednání je na těchto hodnotách založeno spíše výjimečně
  - e. Mé jednání není založeno na těchto hodnotách
- 6) Myslíte si, že na vás mají tyto hodnoty některý ze zmíněných vlivů?
- a. Pomáhají mi lépe pracovat (například je díky nim příjemnější firemní prostředí, či je lepší komunikace)
  - b. Komplikují mi moji práci (například se nemusíte poté cítit ve firmě dobře, či vám nějakým způsobem brání v uskutečňování vašich nápadů, apod.)
  - c. Nemají žádný vliv
  - d. Jiný (vypište):

.....  
.....  
.....

7) Existují ve vaší firmě nějaké normy (nepsaná pravidla chování poskytující návod jak jednat)? Například: styl komunikace se spolupracovníky, postup při vyřizování administrativních úkonů, určitý přístup jak se chovat k zákazníkům apod.

ANO NE

Pokud jste odpověděli NE, přeskočte na otázku číslo 11 a nevyplňujte otázku číslo 31.

8) Co si myslíte o normách (nepsaná pravidla chování poskytující návod jak jednat) ve vaší firmě?

Zakroužkujte buď ano, nebo ne.

Usnadňují komunikaci ANO NE

Zlepšují vztahy s kolegy ANO NE

Zlepšují jednání se zákazníky ANO NE

Umožňují mi podávat lepší výkon (jsem schopen se jich držet a tak pracovat výkonněji)

ANO NE

Rozvíjejí moje pracovní možnosti (ukazují mi další možný způsob jak jednat a tak rozvíjí mojí představitost, jakým způsobem jednat)

ANO

NE

9) Myslíte si, že vám normy mohou usnadnit práci?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

10) Jak jste celkově spokojen s těmito normami?

Velice spokojen (a) Spokojen (a) Nespokojen (a) Velice nespokojen (a)

11) Existují ve vaší firmě určité rituály (procedury, či postupy opakující se pravidelně při určité činnosti)? Například: systém předávání informací, postup oznámování příchodu do práce, způsob braní si slova na poradách, vedení porad, způsob oceňování.

ANO NE

Pokud jste odpověděli NE, přeskočte na otázku číslo 16 a nevyplňujte otázku číslo 32.

12) Co si myslíte o těchto rituálech?

- a. Pomáhají udržovat firemní prostředí
- b. Zlepšují rychlost práce (stačí se těchto postupů = rituálů držet a práce půjde rychleji)
- c. Jsou to nepodstatné věci – jsou zbytečné
- d. Jsou na obtíž – překáží

13) V případě, že se rituály týkají přímo vašeho jednání, tak:

- a. Vždy jednám podle nich
- b. Spíše jednám podle nich, ale ne vždy je dodrším
- c. V polovině případů jednám podle nich
- d. Jednám podle nich výjimečně

- e. Nejednám podle nich
- 14) Jaký dopad na vaše jednání mohou mít rituály ve vaší firmě?
- a. Limitují moje možnosti a schopnosti (jsem jimi omezován (a), jsem nucen (a) jednat podle nich, nemůžu jednat lépe, i když bych mohl (a))
- b. Rozvíjí moje pracovní možnosti (ukazují možné postupy, jak mohu jednat a tím zvyšují mé možné varianty jednání)
- c. Žádný efekt na mě nemají
- d. Mají \_\_\_\_\_ jiný \_\_\_\_\_ efekt \_\_\_\_\_ (vypište):

.....

.....

.....

15) Jaká je vaše celková spokojenost s rituály?

- a. Velice spokojen (a)
- b. Spokojen (a)
- c. Ani spokojen (a), ani nespokojen (a)
- d. Nespokojen (a)
- e. Velice nespokojen (a)

16) Existuje ve firmě někdo, kdo by mohl být považován za vzor pro ostatní?

ANO NE

Pokud jste odpověděli ne, tak přeskočte k otázce číslo 20 a nevyplňujte otázku číslo 33.

17) Myslíte si, že tato osoba je:

- a. Svými hodnotami, chováním a jednáním tak podobná firmou prosazovaným hodnotám a postupům, že je proto považována za vzor
- b. Firmou proklamována za vzor, protože jednala přesně podle toho, co firma chtěla a požadovala od zaměstnanců
- c. Firmou vytvořený vzor z nějakého jiného důvodu

18) Jaký máte vztah s dotyčnou osobou?

- a. Jsme blízcí přátelé
- b. Jsme přátelé
- c. Pouze spolu pracujeme – nic víc
- d. Nemusíme se, ale vycházíme spolu
- e. Nevycházíme spolu

19) Myslíte si, že na vás může mít tato osoba některý ze zmíněných efektů?

- a. Umožňuje mi pracovat lépe (ukazuje mi jak pracovat, aby byly výsledky lepší, rychleji provedené apod.)
- b. Odrazuje mě od práce (např. zmíněná osoba mi může být nesympatická, postup jakým pracuje, mě může urážet, už to, že tato osoba je považována za vzor mě může urážet)
- c. Umožňuje mi pracovat různoroději (vidím různé způsoby jak postupovat a tak se nemusím držet přesně daného postupu)
- d. Omezuje mojí pracovní kreativitu (postup jakým pracuje, mě de facto nutí pracovat stejně)
- e. Nemá na mě žádný efekt
- f. Má \_\_\_\_\_ jiný \_\_\_\_\_ efekt (vypište):

.....

20) Snaží se vaše firma prezentovat nějakými symboly (odznaky, loga, průkazy, značky, firemní oblečení, firemní vozy, apod.)?

ANO NE

Pokud jste odpověděli NE, přeskočte k otázce č. 24 a nevyplňujte otázku číslo 34.

- 21) Co pro vás znamenají tyto symboly?
  - a. Považuji je za své symboly (staly se mou součástí, bez nich bych to nebyl já)
  - b. Nemám problém je používat, ale nejsou to mé symboly
  - c. Tyto symboly nerad používám (necítím se s nimi dobře)
  - d. Nelíbí se mi (nelíbí se mi čistě z estetických důvodů)
  - e. Odmítám je
- 22) Jak těchto symbolů užíváte?
  - a. Automaticky (bez přemýšlení) – mám je vždy sebou
  - b. Dávám si pozor na to, abych měl tyto symboly při sobě
  - c. Používám je, protože není jiná možnost
  - d. Používám je spíše výjimečně (když to jde, tak se jejich použití vyhnu)
  - e. Nepoužívám je
- 23) Mají na vás symboly firmy nějaký ze zmíněných efektů?
  - a. Podněcují mě k lepšímu výkonu
  - b. Zlepšují mojí identifikaci s firmou
  - c. Omezují mě při práci (například se za ně stydím a musím na ně pořád myslet, což odvádí mě myšlenky od důležitějších činností)



- d. Žádný efekt nemají  
e. Mají jiný efekt (vypište):

.....  
.....  
.....

24) Odměňuje firma ty, kteří se snaží chovat podle HODNOT (týmový duch, vstřícnost k zákazníkům), NOREM (nepsaná pravidla chování poskytující návod jak jednat) a RITUÁLŮ (procedury, či postupy opakující se pravidelně při určité činnosti) firmy?

Většinou ano   Spíše ano   Spíše ne   Většinou ne

25) Jak se oslovujete ve firmě?

- a. Křestním jménem
- b. Příjmením

26) Při komunikaci (mezi zaměstnanci) přes e-mail používáte:

- a. Křestní jméno
- b. Příjmení

27) Scházíte se (alespoň) s některými svými spolupracovníky i mimo pracovní dobu z popudu, který nepochází od vedení?

ANO   NE

28) Byl (a) jste předtím už někde zaměstnán (a)?

ANO   NE

Pokud ne, přeskočte na otázku číslo 35.

29) Byl (a) jste zaměstnán (a) na/přes:

- a. Hlavní pracovní poměr
- b. Vedlejší pracovní poměr
- c. Zkrácený pracovní poměr
- d. DPP/DPČ - brigáda
- e. Živnostenský list

30) Jak vnímáte v současné firmě prosazování hodnot, oproti minulé firmě?

Na tuto otázku neodpovídejte, pokud jste v otázce číslo 3 (existence hodnot v současné firmě) odpověděl (a) u všech variant spíše ne, či určitě NE.

- a. Současná firma je prosazuje víc
- b. Současná firma je neprosazuje tolik jako minulá
- c. Je to stejné

31) Jak vnímáte v současné firmě normy (nepřepsaná pravidla chování poskytující návod jak jednat), oproti minulé firmě?

Na tuto otázku neodpovídejte, pokud jste v otázce číslo 7 (existence norem v současné firmě) odpověděl (a) NE.

- a. Jsou zde významnější
- b. Nejsou zde tak významné
- c. Je to stejné

32) Jak vnímáte v současné firmě rituály (procedury, či postupy opakující se pravidelně při určité činnosti), oproti minulé firmě?

Na tuto otázku neodpovídejte, pokud jste v otázce číslo 11 (existence rituálů v současné firmě) odpověděl (a) NE.

- a. V současné firmě jsou častější
- b. V minulé firmě byly častější
- c. Je to stejné

33) Jak vnímáte přístup k osobě, která je považována za vzor v současné firmě oproti minulé firmě?

Na tuto otázku neodpovídejte, pokud jste v otázce číslo 16 (existence vzoru v současné firmě) odpověděl (a) NE.

- a. Současná firma se snaží, aby zde byl pořád někdo, kdo ukazuje cestu, kterou se mají ostatní dát (vzor pro ostatní)
- b. Minulá firma se snažila víc zviditelňovat vzor pro ostatní
- c. Je to stejné

34) Jak vnímáte v současné firmě symboly (odznaky, loga, průkazy, značky, firemní oblečení, firemní vozy, apod)?, oproti minulé firmě?

Na tuto otázku neodpovídejte, pokud jste v otázce číslo 20 (existence symbolů v současné firmě) odpověděl (a) NE.

- a. Současná firma se snaží více prosazovat používání symbolů, než minulá firma
- b. Minulá firma se snažila více prosazovat používání symbolů

c. Je to stejné

35) Jste spokojen (a) s mírou uznání, kterého se vám dostává?

Velice spokojen (a) Spokojen (a) Nespokojen (a) Velice nespokojen (a)

36) Jste spokojen (a) s mírou vašeho odměňování?

Velice spokojen (a) Spokojen (a) Nespokojen (a) Velice nespokojen (a)

37) Jste spokojen (a) s možnostmi osobního růstu?

Velice spokojen (a) Spokojen (a) Nespokojen (a) Velice nespokojen (a)

38) Jste spokojen (a) s možnostmi kariérního růstu?

Velice spokojen (a) Spokojen (a) Nespokojen (a) Velice nespokojen (a)

39) Jste spokojen (a) s péčí o zaměstnance ve vaší firmě?

Velice spokojen (a) Spokojen (a) Nespokojen (a) Velice nespokojen (a)

40) Jste spokojen (a) s firemním prostředím?

Velice spokojen (a) Spokojen (a) Nespokojen (a) Velice nespokojen (a)

41) Jak moc se vám dostává ve firmě důvěry? (například při řešení složitějších úkolů).

Velká míra důvěry    Střední míra důvěry    Malá míra důvěra    Bez důvěry

42) Firemní prostředí byste označil (a) za:

- a. tvůrčí - zaměřené na kreativitu jednotlivých zaměstnanců
- b. týmové – spolupracující – všichni se snaží táhnout za jeden provaz
- c. konkurenční – soupeřivé – každý se snaží porazit kolegy
- d. pasivní - s nezájmem o věci, které se vás přímo nedotýkají

43) Jste:

- a. Muž
- b. Žena

44) Vaše pracovní pozice zahrnuje i:

- a. Dohled nad níže postaveným spolupracovníkem
- b. Bez dohledu nad jiným spolupracovníkem

- 45) Jak dlouho pracujete ve firmě?
- a. Do 6 měsíců
  - b. Od 6 měsíců do 1 roku
  - c. 1 až 2 roky
  - d. 3 až 5 let
  - e. Více než 5 let
- 46) Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?
- a. ZŠ
  - b. SŠ bez maturity
  - c. SŠ s maturitou
  - d. VŠ
- 47) Rok narození:
- a. Méně než 1950
  - b. 1950 - 1965
  - c. 1966 – 1981
  - d. 1982 – 1997

## **Příloha č. 2: otázky k polo-standardizovaným rozhovorům**

- 1) Jaké byste řekl, že je u vás ve firmě hierarchické uspořádání firmy?  
Nabídnout, když sami nebudou vědět:
- a. Pyramidové (ve firmě existují určité skupiny, které jsou navzájem odděleny, mají vlastní vedení a fungují téměř samostatně)
  - b. Síťové (zodpovědnost ve společnosti je v zásadě společná, pracuje se téměř samostatně a vliv záleží na odbornosti, nikoliv na postavení, místo autority vedení zde převládá individuální řízení a týmová práce)
  - c. Dostředivé (hlavní roli hraje vedoucí jeden jedinec a ostatní jsou de facto na stejných úrovních, rozhoduje onen jeden člověk)
  - d. Skupinové (jedinci jsou zastřešeni nějakou organizací, ale jednají podle sebe – organizace pouze pomáhá dosáhnout cílů, kterých by se jinak těžko dosahovalo)
- 2) Jaké máte ve firmě podle vás týmové prostředí?

Nabídnout kdyžtak:

- a. Týmové
- b. Tvůrčí
- c. Konkurenční

Následně se zeptat, proč si to myslí a eventuálně co si o něm myslí?

- 3) Existují u vás ve firmě nějaké hodnoty, které vedení prosazuje?
- 4) Co pro vás znamenají hodnoty firmy?

Myslíte si, že když souhlasíte s hodnotami firmy, tak jste poté v práci spokojenější?

Například s:

- a) Uznáním
- b) Odměňováním
- c) Firemním prostředím
- d) Důvěrou

Atd.

- 5) Existují u vás ve firmě nějaké normy?
- 6) Co pro vás znamenají normy firmy?
  - a. Znamená pro vás vyšší spokojenost s normami (nepřepsaná pravidla chování poskytující návod jak jednat) na pracovišti i to, že budete více spokojen (a) s firemním prostředím.
- 7) Existují u vás firemní rituály (např. způsob odměňování, postup při předávání slova při poradách apod.)?
- 8) Co pro vás znamenají rituály firmy?
- 9) Považujete někoho ve firmě za vzor?
- 10) Co pro vás znamená osoba považovaná za vzor ve firmě?
- 11) Jste si vědom nějakých symbolů ve firmě?
- 12) Co pro vás znamenají tyto symboly?

Po odpovědi se doptat na:

- a. A myslíte, že mají nějaký vliv na vaši spokojenosti ve firmě?
  - i. Například vaši spokojenost s firemním prostředím
- 13) Co je na vaší firmě podle vás nejlepší?
- 14) Co si myslíte, že je u vás ve firmě nejlepší motivační prvek vedení? A proč?

Když nebude vědět nabídnout:

- a) Atmosféra

- b) Firemní prostředí
- c) Atd.
- 15) A co podle vás naopak motivuje nejméně? A proč tomu taky je?  
Toto říct, když nebude sám (a) vědět odpověď.
- a. Např. uznání
- b. Odměňování
- 16) Cítíte ve firmě důvěru od vedení?
- a. Pokud ano, pokračovat otázkou, jaký efekt podle vás může mít?
- 17) Jste spokojen (a) s firemním prostředím? Proč?
- 18) Jste spokojen (a) s odměňováním/uznáním? Proč?
- 19) Jste spokojen (a) s možnostmi růstu? Proč?
- 20) Jste spokojen (a) s péčí o zaměstnance? Proč?
- 21) Co si myslíte o firemní kultuře (shluk hodnot, norem, rituálů, symbolů) ve vaší firmě?
- a. Myslíte si, že nějakým způsobem ovlivňuje vaši motivaci?  
Pokud ANO, tak jak?
- 22) Jaký máte názor na to, že by způsob odměňování mohl ovlivňovat spokojenost s odměňováním? Například obřadní odměňování před ostatními?
- 23) Jak dlouho jste v práci zaměstnán?
- 24) Máte dohled nad některým z vašich kolegů?

**Příloha č. 3: Existence norem**

<b>Existence norem</b>	
<b>Ano</b>	<b>13</b>
<b>Ne</b>	<b>1</b>

**Příloha č. 4: Existence rituálů**

<b>Existence rituálů</b>	
<b>Ano</b>	<b>13</b>
<b>Ne</b>	<b>1</b>

**Příloha č. 5: Existence vzoru**

<b>Existence vzoru</b>

<b>Ano</b>	<b>14</b>
<b>Ne</b>	<b>0</b>

**Příloha č. 6: Existence symbolů**

<b>Existence symbolů</b>	
<b>Ano</b>	<b>14</b>
<b>Ne</b>	<b>0</b>

**Příloha č. 7: Jednání podle firemních hodnot**

<b>Jednání podle firemních hodnot</b>	
<b>Vždy jednám podle hodnot</b>	<b>3</b>
<b>Většinou jednám podle hodnot</b>	<b>8</b>
<b>V polovině případů jednám podle hodnot</b>	<b>1</b>
<b>Podle hodnot jednám výjimečně</b>	<b>0</b>
<b>Nejednám podle hodnot</b>	<b>0</b>

**Příloha č. 8: Souhlas s hodnotami**

<b>Souhlas s hodnotami</b>	
<b>Souhlasím se všemi</b>	<b>11</b>
<b>Souhlasím pouze s některými</b>	<b>1</b>
<b>Nesouhlasím se všemi</b>	<b>0</b>

**Příloha č. 9: Spokojenost s normami**

<b>Spokojenost s normami</b>	
<b>Velice spokojen</b>	<b>4</b>
<b>Spokojen</b>	<b>8</b>
<b>Nespokojen</b>	<b>1</b>
<b>Velice nespokojen</b>	<b>0</b>

**Příloha č. 10: Jednání podle rituálů**

<b>Jednání podle rituálů</b>	
<b>Vždy</b>	<b>4</b>
<b>Pravidelně</b>	<b>8</b>
<b>V polovině případů</b>	<b>1</b>

<b>Výjimečně</b>	<b>0</b>
<b>Vůbec</b>	<b>0</b>

**Příloha č. 11: Význam symbolů**

<b>Význam symbolů</b>	
<b>Považuji je za své</b>	<b>9</b>
<b>Nemám problém s jejich použitím, ale nepovažuji je za své</b>	<b>5</b>
<b>Nerad je používám</b>	<b>0</b>
<b>Nelíbí se mi</b>	<b>0</b>
<b>Odmítám je</b>	<b>0</b>

**Příloha č. 12: Firemní prostředí**

<b>Firemní prostředí</b>	
<b>Tvůrčí</b>	<b>2</b>
<b>Týmové</b>	<b>11</b>
<b>Konkurenční</b>	<b>1</b>
<b>Pasivní</b>	<b>0</b>