

Univerzita Pardubice  
Fakulta Ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Analýza vlivu podnikové kultury na motivaci  
zaměstnanců ve vybraném podniku  
Vendula Blažková

Bakalářská práce

2019

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

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula Blažková**  
Osobní číslo: **E18678**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Podniková kultura a její vliv na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku se zaměřením na generaci Y, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro další vývoj podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti podnikové kultury, motivace, řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

**AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.**


**BLÁHA, J., a kol. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9.**

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

**DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.**

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


Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Jana Moravcová, Ph.D.**


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

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

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 3. září 2018

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Vendula Blažková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala své rodině za podporu ve studiích a především své vedoucí práce paní Ing. Janě Moravcové, Ph.D. za její zkušenosti, cenné rady a odbornou pomoc při psaní bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá charakteristikou lidských zdrojů, motivace, podnikové kultury a generací X, Y. Cílem práce je provést analýzu vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku. Analytická část obsahuje popis současné situace podniku. Dále se zaměřuje na zhodnocení a komparaci výsledků dotazníkového šetření prováděného mezi zaměstnanci podniku. Poslední část práce je věnována zhodnocení a formulaci možných doporučení a návrhů pro zlepšení budoucího vývoje podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

řízení lidských zdrojů, motivace, podniková kultura, eBRÁNA, generace Y

## **TITLE**

Analysis of impact of corporate culture on the motivation of employees in the selected company

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the characteristics of human resources, motivation, corporate culture and X, Y generations. The analytical part contains a description of the current situation of the company. Furthermore, it focuses on the evaluation and comparison of the results of the questionnaire survey carried out among the employees of the company. The last part of the thesis is devoted to evaluation and formulation of possible recommendations and suggestions for improvement of future development of the company.

## **KEYWORDS**

human resources management, motivation, corporate culture, eBRÁNA, generation Y

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VÝZNAM ŘÍZENÍ Lidských zdrojů</b> .....	<b>12</b>
1.1 Základní úkoly řízení lidských zdrojů .....	12
1.2 Typy lidských zdrojů .....	14
1.3 Strategie řízení lidských zdrojů .....	15
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>17</b>
2.1 Základní rozdělení motivace.....	17
2.2 Teorie motivace .....	18
2.3 Základní pravidla motivace .....	21
2.4 Čím motivovat?.....	22
<b>3 PODNIKOVÁ KULTURA</b> .....	<b>24</b>
3.1 Definice.....	24
3.2 Složky kultury .....	25
3.3 Vznik, vývoj a tvorba kultury .....	25
3.4 Vliv zakladatele na utváření podnikové kultury.....	26
3.5 Význam.....	26
3.6 Typy kultur .....	26
3.7 Podniková kultura a její prvky.....	29
<b>4 PROBLEMATIKA X, Y, Z</b> .....	<b>31</b>
4.1 Generace X .....	31
4.2 Generace Y .....	32
4.3 Generace Z.....	33
4.4 Rozdíly mezi generací X a Y .....	33
<b>5 eBRÁNA S.R.O.</b> .....	<b>35</b>
5.1 Představení společnosti.....	35
5.2 Současný vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců .....	37
<b>6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>38</b>

6.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	38
<b>7</b>	<b>FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>48</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>50</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>53</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tabulka generací.....	31
Tabulka 2: Rozdíly generací X a Y.....	34
Tabulka 3: Ekonomické postavení podniku eBRÁNA (v tis. Kč).....	36

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Matice MUCH.....	13
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	19
Obrázek 3: Alderferova hierarchie potřeb.....	20
Obrázek 4: Piktogramy kultur.....	27
Obrázek 5: Graf zobrazující pohlaví respondentů.....	38
Obrázek 6: Graf zobrazující rok narození respondenta.....	39
Obrázek 7: Graf zobrazující dosažené vzdělání zaměstnanců eBRÁNA.....	39
Obrázek 8: Graf zobrazující počet let zaměstnání v podniku eBRÁNA.....	40
Obrázek 9: Graf zobrazující otázku „Chodíte do práce s radostí?“.....	41
Obrázek 10: Graf zobrazující nadšení ovlivněné ze stran kolegů.....	42
Obrázek 11: Graf zobrazující hvězdičkové hodnocení vzhledu pracoviště.....	42
Obrázek 12: Graf zobrazující atmosféru na pracovišti ze stran kolegů i nadřízených.....	43
Obrázek 13: Graf zobrazující vztah zaměstnance vůči svému nadřízenému.....	44
Obrázek 14: Graf zobrazující spokojenost zaměstnanců s jejich výhodami.....	44
Obrázek 15: Graf zobrazující důvěru mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.....	45
Obrázek 16: Graf ukazující, čeho si zaměstnanci ve společnosti nejvíce váží.....	46
Obrázek 17: Graf zobrazující otázku „Co Vás nejvíce odrazuje?“.....	46
Obrázek 18: Graf zjišťující ochotu zaměstnanců účastnění se školení.....	47

## **SEZNAM ZKRATEK**

Apod. – a tak podobně

a kol. – a kolektiv

HR – lidské zdroje

Např. - například

Obr. – obrázek

s. - strana

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Tab. - tabulka

## ÚVOD

Téma „Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku“ si autorka práce zvolila díky současné ekonomické situaci. V České republice je dlouhodobě nízká nezaměstnanost a podniky mají problémy s přijímáním nových zaměstnanců. Nedokážou je dostatečně nalákat a motivovat. Autorka se ve své práci zaměřuje na motivaci zaměstnanců prostřednictvím podnikové kultury. Tento motivační nástroj vnímají především mladší zaměstnanci. Z toho důvodu si autorka pro svou práci vybrala podnik, kde pracují převážně lidé z generace Y. Jedná se o podnik eBRÁNA s.r.o., který sídlí v Pardubicích.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část obsahuje teoretický podklad pro získání dostatečných znalostí z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace, podnikové kultury a problematiky generací X, Y a Z. Mimo odbornou literaturu autorka získá poznatky i z odborných článků úspěšných podnikatelů, kteří popisují své zkušenosti s touto problematikou z praxe. V druhé části bakalářské práce autorka vychází z teoretických podkladů a zpracovává svůj cíl na základě analýzy podniku. Nejprve se seznamuje s fungováním a současnou situací v podniku. Veškeré informace autorka práce získala na základě osobního rozhovoru s personální vedoucí. Analýza podniku probíhala prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se účastnili zaměstnanci organizace. Závěr práce obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení.

**Cílem bakalářské práce je provést analýzu vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku se zaměřením na generaci Y, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro další vývoj podniku.**

# 1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V první kapitole se bude autorka zabývat hlavními úkoly Lidských zdrojů a pojmů s nimi spojenými. Bude vycházet z odborné literatury od autorů Amstrong, Urban, Fišer a další. Mimo odbornou literaturu se autorka zaměří i na odborné články z časopisu, kde jsou vysvětleny moderní přístupy řízení lidských zdrojů. Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace prostřednictvím lidí dosahovala svých cílů. Zabývá se strategickým a logickým přístupem k lidem pracujícím v organizaci ať už jako k jednotlivci nebo v kolektivech. Propojuje se zde strategie podniková a strategie lidských zdrojů. Řeší význam oddanosti pracovníků vůči hodnotám organizace. Jedině v případě, že mají pracovníci stejné zájmy jako jejich zaměstnavatelé, může organizace dosahovat nejvyšších úrovní. (Amstrong, 2005, s. 27-28)

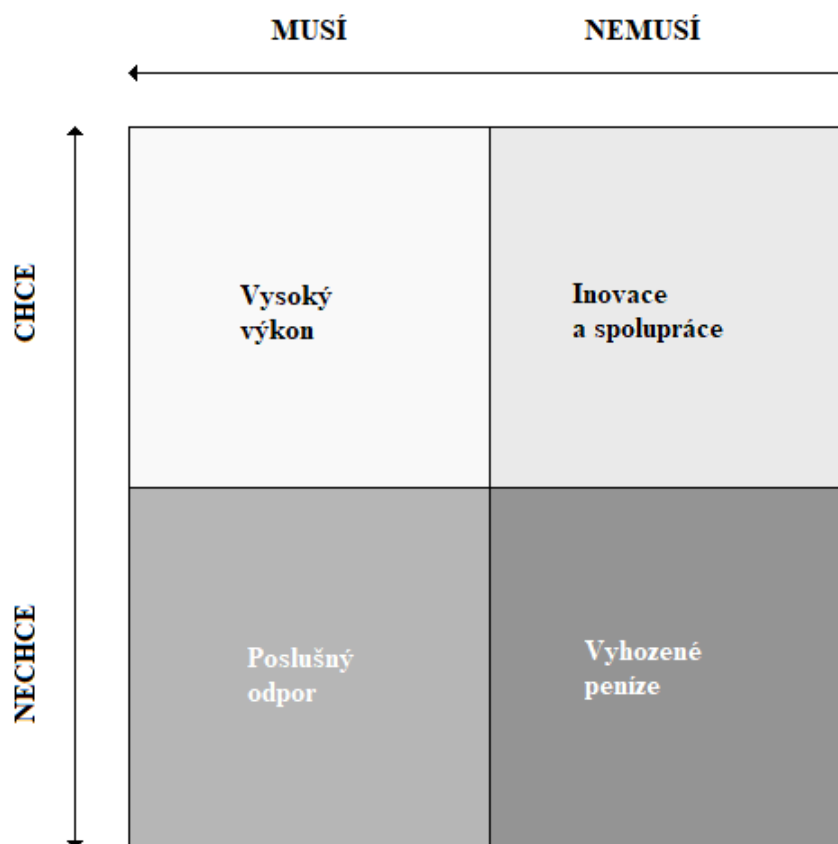
*„Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy).“* (Keibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5)

## 1.1 Základní úkoly řízení lidských zdrojů

Na toto téma je několik odborných názorů různých autorů. Dle názoru autora Urbana řízení lidských zdrojů (dále HR) znamená především motivace, stanovování cílů a jejich následná kontrola. Podávání informací potřebných k práci a k rozvoji schopností zaměstnanců. Za účelem dosažení cílů organizace. (Urban, 2003, s. 12).

Naproti tomu Fischer upřednostňuje názor: „procesy jsou tu pro lidi, nikoli lidi pro procesy“ (Fišer 2014, s. 28). Zabývá se především kvalitou času strávenou zaměstnanci v organizaci a zájmem zaměstnanců o vykonávanou práci. Svoji teorii popisuje pomocí matice MUCH (MUSÍ - CHCE) na Obr. 1.

Trávení času lidí v podniku uvedené v matici:



Obrázek 1: Matice MUCH

(Fišer, 2014, s. 29)

Hodnotí čas a práci zaměstnanců dle toho, zda práci musí či nemusí vykonávat dle pokynů nadřízených a zda mají práci z nějakého důvodu za užitečnou, chtějí se jí věnovat nebo nechtějí. První sloupec matice oblast MUSÍ popisuje povinnosti, jako jsou pracovní smlouva, náplň práce, normy apod. Oblast CHCE a NECHCE vyjadřuje zájem zaměstnance o zadanou práci, nebo naopak odpor ke špatně zadané či nezvladatelné práci. Druhý sloupec matice oblast NEMUSÍ, ale CHCE, zahrnuje zájem zaměstnance o spolupráci s organizací např. nové nápady na inovace. Tyto činnosti bývají vykonávány většinou nad rámec pracovní smlouvy. Naopak část matice NEMUSÍ a NECHCE nepřináší podniku žádný užitek. (Fišer, 2014, s. 29)

Lze tedy říci, že HR se zabývá nejen co nejlepšího dosažení cílů organizace pomocí motivace, řízení lidí a jejich kontroly ale také zájmy a vlastnostmi jednotlivých osob v podniku, kde se lidé považují za jeden z nejdůležitějších zdrojů podniku.

## 1.2 Typy lidských zdrojů

Velkou roli v řízení HR hraje psychologie. Není žádný recept na to, jak správně vést či motivovat zaměstnance. Každý člověk má jiné povahové vlastnosti, různé životní priority a proto nelze působit stejně na všechny typy lidí. Znalosti z tohoto oboru by měli mít hlavně vedoucí pracovníci, aby mohli dostatečně motivovat své zaměstnance. Dále také personalisté, kteří potřebují mít dobrý odhad na lidi při náboru nových zaměstnanců, aby noví pracovníci zapadli do kolektivu organizace a nenarušovali její kulturu. Autoři Urban a Fišer ve svých knihách popisují tři hlavní charakteristiky zaměstnanců a to jejich osobnostní vlastnosti, schopnosti a pracovní postoje. (Urban, 2003, s. 25-31; Fišer 2014, s. 32-33)

### Schopnosti

Kombinace vloh vrozených a získaných učením. Dělíme je na dvě základní a to fyzické a rozumové schopnosti. Fyzické schopnosti jsou zaměstnavatelem vyžadovány především ve fyzicky náročných povoláních, např. lesnictví, kde je potřeba tělesná kondice, síla a výdrž. Mezi rozumové schopnosti řadíme nejen vzdělání, ale také schopnosti dedukce a úsudku, řešení problémů, paměť, vnímání, chápání nebo komunikace. Získáváme je tréninkem, učením, ale také zkušenostmi v praxi. (Urban, 2003, s. 26)

### Osobnostní vlastnosti

Na rozdíl od schopností, vlastnosti má člověk pouze vrozené. Mezi fyzické vlastnosti patří např. váha, výška, barva vlasů. Psychické vlastnosti zahrnují osobnostní typy. (Fišer 2014, s. 32). Autor Urban popisuje pět dimenzí osobnostních vlastností:

- Extroverze/introverze
- Emocionální stabilita/labilita
- Sklon ke spolupráci/soupeřivost
- Svědomitost/lehkomyslnost
- Otevřenost vůči nové zkušenosti

(Urban, 2003, s. 28)

## **Pracovní postoje**

Posledním typem zdrojů jsou postoje. Obecně lze říci, že se jedná o míru nadšení, s níž zaměstnanec vykonává svou práci. Postoj může být buď pozitivní, nebo negativní a to podle toho, zda člověka práce naplňuje, nebo naopak ubíjí. Pozitivní postoj člověka k práci se projevuje tím, že si na zadaný úkol dostatečně věří, vidí v něm smysl a užitek. Negativní postoj vyjadřuje pasivitu zaměstnance k zadanému úkolu, zlehčování jeho významu nebo neporozumění zadání. Velký vliv na postoj zaměstnanců vůči práci mají řídicí pracovníci, kteří pracují se schopnostmi a vlastnostmi zaměstnanců. (Fišer 2014, s. 33)

### **1.3 Strategie řízení lidských zdrojů**

*„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe, získávání vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“* (Amstrong, 2005, s. 51)

Vrcholový management musí brát v úvahu, že jsou to právě lidé, kdo tvoří strategický plán celé organizace. Nástrojem strategického řízení HR je personální plán, který vychází ze strategického plánu podniku. Ten se vytváří už při samotném založení společnosti. Řeší otázky, jako jsou hlavní cíle podniku, jeho vize, nebo slabé a silné stránky. Podrobněji potom řeší otázky, jak a kde bude získávat nové lidské zdroje, jakým způsobem je bude motivovat a odměňovat. Strategické řízení HR je také klíčem k vyšší konkurenci schopnosti organizace. Pokud podnik dokáže dostatečně motivovat a rozvíjet své lidské zdroje např. díky školením, jazykovým kurzům apod., budou pracovat efektivněji, profesionálněji a odborněji než jejich konkurence. (Amstrong, 2005, s. 51)

### **Nedostatek zaměstnanců**

V posledních letech je čím dál těžší získávat nové zaměstnance na různé pracovní pozice. Trh práce je dlouhodobě přesycen. Počet lidí zaevidovaných na úřadech práce klesl pod kritickou hranici. Což jednoduše řečeno znamená, že lidi bez práce, kteří jsou ochotni a schopni nastoupit do práce, na trhu nenajdete. Navíc o „kvalitě“ při takovém počtu nezaměstnaných se dá pochybovat. Jde o velký problém spousty podniků, bez ohledu na obor. Kvůli nedostatku lidí např. obchodní řetězec Lidl zvedl průměrné mzdy o 25 procent, aby si udržel pokladní či doplňovače zboží. Stejně tak reaguje i největší řetězec sportovního zboží

nazývané Sportisimo. Společnost Spak, výrobce kečupů, pro změnu reaguje na nedostatek lidí zúžením sortimentu. Dokonce i samy úřady práce mají málo úředníků. Organizace si tedy pokládají otázku, kde nové zaměstnance získávat. Nedostatek lidí vede podniky i k úvahám, zda potřebují lidské zdroje. Ve spoustě případů se začínají obracet k robotům. Do robotů, podle studie PwC ČR, investuje polovina podniků. Náklady na technologie jsou však vysoké. Ovšem se zvyšující se cenou za lidskou práci se jim v některých případech začínají podobat. Personální ředitelka doručovatelské společnosti DHL Supply Chain, Gabriela Kahounová, vyřešila nedostatek pracovníků zaměstnáním vězňů. Jedná se navíc o levnou pracovní sílu, neboť za vězně neodvádí pojistné, ani se na ně nevztahuje minimální mzda. Výhodou také je, že vám zaměstnanec nepřijde pozdě nebo se den předem neopije a nepřijde vůbec.

(Forbes 2017, s. 18-19)

### **Shrnutí**

V první kapitole autorka popsala základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a pojmů s ním spojených. Zaměřila se především na teorii matice MUCH, která znázorňuje zájem, ale i povinnost zaměstnanců k organizaci.

Dále v kapitole popisuje typy lidských zdrojů, kde vymezuje tři základní charakteristiky lidí. Jejich pochopení má smysl pro strategické řízení podniku. Pro samotné řízení lidských zdrojů jsou nejdůležitější lidé, proto autorka dále věnuje pozornost článku v časopise Forbes, který poukazuje na dnešní problémy podniků se získáváním nových zaměstnanců.



## 2 MOTIVACE

Druhá kapitola je věnována motivaci, která se týká cíle této práce. Autorka v kapitole popisuje základní pojmy, jako jsou typy motivace, teorie potřeb nebo základní pravidla manažerské motivace. Část tématu je věnována zlatému pravidlu motivace. Na závěr je uveden novodobý pohled na motivaci ze strany podnikatelů známých společností. Definice motivace v nejširším smyslu: „*motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí*“, neboli zjednodušeně „*motivace je vůle k výkonu*“ (Brooks, 2003, s. 42)

Z pohledu autora Urbana je důležité, aby manažeři při motivaci svých zaměstnanců nespolehali pouze na své formální pravomoci, které jim jejich pozice dává, ale především na sílu své osobnosti. Měli by vytvářet takové prostředí, které bude podporovat motivaci zaměstnanců. Podle autora dnes již není nejdůležitější manažerskou funkcí organizace práce a přidělování úkolů, ale schopnost probudit v zaměstnancích zájem, motivovat je, inspirovat a nadchnout. (Urban, 2003, s. 17). S tímto tvrzením se autorka práce ztotožňuje. Neboť pokud vedoucí pracovník nebude schopný inspirovat a motivovat své zaměstnance a nepůjde jim sám příkladem, bude jeho touha řídit a naplňovat cíle neúspěšná. Důležité je rozlišovat motivaci a manipulaci. Mezi motivací a manipulací je tenká hranice. Motivace bere v úvahu potřeby a zájmy motivovaného ovšem současně se zájmy motivujícího či organizace jako celku. Manipulace pomíjí nebo přímo poškozují zájmy a potřeby motivovaného. (Plamínek, 2011, s. 70).

Podle autorky Deiblové je pracovní motivace vědomý proces. Motivace se rozvíjí v rodině, škole i na pracovišti. Lidé si uvědomují své potřeby a motivy a ty působí na jejich pracovní jednání. Důležité je přeměnit tyto motivy na zájmy. (Deiblová, 2005, s. 54)

### 2.1 Základní rozdělení motivace

Máme dva základní typy motivace. První typ je založen na motivaci zaměstnanců přes manažery. Prostřednictvím pochval, odměn nebo povýšením. Druhý typ se zabývá motivací sebe sama. To znamená, že člověk dělá práci, která ho zajímá a baví.

## **Vnější motivace**

Motivace vnější může být pozitivního i negativního charakteru. Jedná se o ovlivňování činností zaměstnance managementem např. uznáním, pochvalou, odměnou, nebo naopak kritikou, trestem. (Amstrong, 2005, s. 161)

## **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace je dlouhodobějšího charakteru. Je utvářena v člověku jako takovém, je jeho součástí, nikoli vnucená okolím. Ovlivňuje jí to, jak člověk uvažuje, kam směřuje, co ho naplňuje. Zda je práce, kterou vykonává jeho koníčkem, rozvíjí v ní své schopnosti a dovednosti. (Amstrong, 2005, s. 161)

## **2.2 Teorie motivace**

Existuje několik motivačních teorií, z kterých manažeři čerpají znalosti a následně je využívají v praxi. Neexistuje však žádný univerzální návod, po jehož přečtení by se mohl každý stát dokonalým manažerem. Žádný člověk není stejný. Na každého působí jiná motivace a má jiné potřeby. Díky těmto teoriím manažer získá pouze odhad, jak budou pracovníci jednat v různých situacích, za působení různých nástrojů motivace. Autorka práce vybrala tyto teorie:

- Teorie instrumentalisty
- Maslowova teorie
- Alderferova teorie
- Teorie spravedlnosti
- Teorie cíle

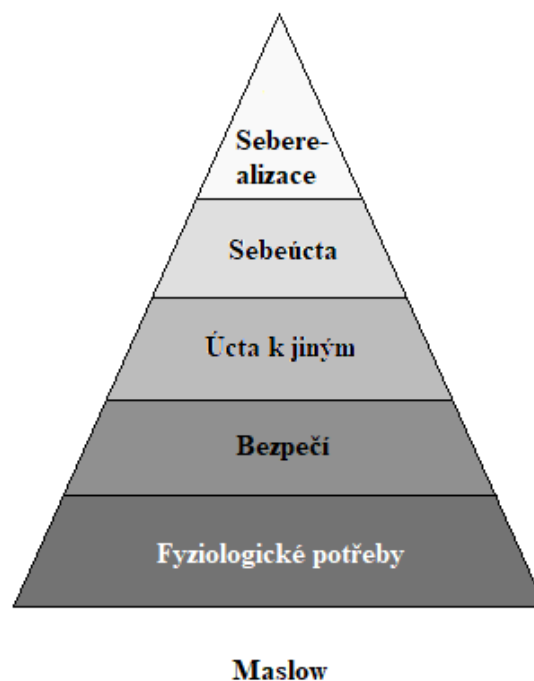
### **Teorie instrumentality**

Vychází z Taylorových metod vědeckého řízení. Objevila se v druhé polovině 19. století. Základ této teorie je postaven na politice – cukr a bič. Motivace zaměstnanců je založena na odměnách a trestech za vykonanou práci. Teorii si lze snadno představit kupříkladu na povolání obchodního prodejce, který má daný minimální počet uzavřených zakázek. Jeho provize jsou tím větší, čím více zakázek získá. Naopak, pokud se mu nepodaří

uzavřít ani požadovaný počet, projeví se to na jeho výplatě i důvěře zaměstnavatele. Motivování na základě této teorie v dnešní době spíše upadá, jelikož nebere ohled na lidské potřeby. Přesto je v některých odvětvích velmi rozšířená a úspěšná. Funguje na základě kontroly. (Amstrong, 2005, s. 161-162)

### **Maslowova teorie**

Jedná se o nejnámější teorii potřeb. Definoval ji Maslow v roce 1954. Sestavil hierarchickou pyramidu potřeb o pěti stupních zobrazenou na Obr. 2. Teorie se zabývá uspokojováním potřeb člověka. Začíná od základních potřeb - fyziologické potřeby, tedy spánek, jídlo, pití apod. Až po nejvyšší stupeň pyramidy – seberealizaci, nebo-li touhu rozvíjet své dovednosti a schopnosti. Teorie tvrdí, že pouze v případě uspokojení nižšího stupně potřeby, člověka začne motivovat vyšší stupeň. Seberealizace dle Maslowa nemůže být uspokojena nikdy, neboť člověk má neustálou tendenci růst a zdokonalovat se. Teorie původně vycházela z toho, že tyto potřeby jsou pro všechny lidi stejné. Hierarchie konstantní však není. Každý člověk to má nastavené jinak a proto může pro někoho být například sebeúcta větší motivací, než úcta k jiným lidem. (Amstrong, 2005, s. 162-163), (Brooks, 2003, s. 49-50)

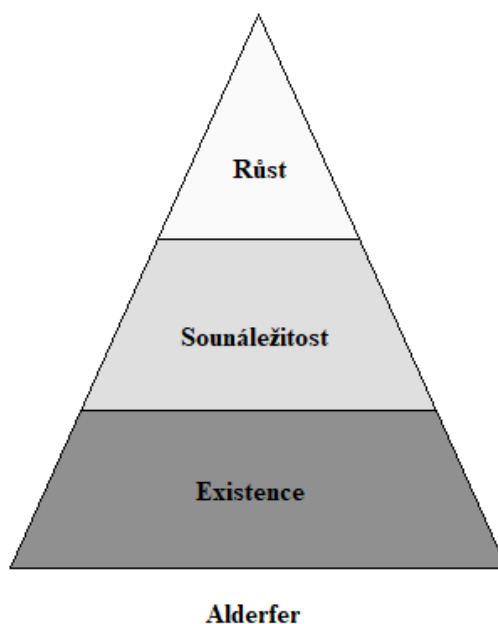


Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb

(Vlastní zpracování podle Brookse, 2003, s. 50)

## **Alderferova teorie**

Její autorem byl Alderfer v roce 1972. Teorie vychází z Maslowovy pyramidy potřeb. Shrnul původních 5 kategorií do pouhých tří. A to na potřebu existence, sounáležitost a růst. Zobrazeno na Obr. 3. Alderfer na rozdíl od Maslowa tvrdí, že potřeby lze uspokojovat simultánně a ne pouze hierarchicky. Což znamená, že člověk může být motivován penězi, stejně jako přátelstvím, nebo tendencí zdokonalovat se. Výborným příkladem, který znázorňuje jeho teorii, je student hlásící se na vysokou školu. Studium vysoké školy si člověk otevře dveře k lepším pracovním místům a tím uspokojí své existenční potřeby. Stejně tak ve škole potká spoustu nových lidí a bude trávit svůj čas ve společnosti, čímž získává potřebu sounáležitosti. Studium bude rozvíjet své znalosti a díky tomu bude také osobnostně růst. (Brooks, 2003, s. 51)



Obrázek 3:Alderferova hierarchie potřeb

(Vlastní zpracování podle Brookse, 2003, s. 50)

## **Teorie spravedlnosti**

Teorie poukazuje na to, jak lidé vnímají spravedlnost mezi chování k nim a k ostatním lidem z podniku. Lidé se neustále poměřují a porovnávají s ostatními. Pokud budou věřit, že je se všemi zacházeno stejně, budou lépe motivováni k práci. Naopak pokud budou mít pocit, že je každý měřen jiným metrem, může to vést k demotivaci zaměstnance.

Amdes v roce 1965 rozdělil spravedlnost na dvě následující formy:

- Distributivní
- Procedurální

Distributivní spravedlnost řeší, jakým způsobem zaměstnanec vnímá odměňování za svoji práci v porovnání s dalšími. Zatímco procedurální spravedlivost se zabývá tím, jestli zaměstnanci vnímají postupy podniků jako spravedlivé. (Amstrong, 2005, s. 165)

### **Teorie cíle**

Teorie cíle, kterou definuje Latham a Lock v roce 1979, je důležitou součástí procesu řízení pracovního výkonu. Popisuje, že pokud budou zaměstnancům stanoveny konkrétní cíle, které budou náročné, ale splnitelné, zvedne to jejich motivaci k práci. Nejdůležitější pro tuto teorii je existence zpětné vazby. Díky ní získá zaměstnanec reakci na svůj výkon a bude ho dále motivovat. Zaměstnanci mají možnost seberealizace a přebírají určitou zodpovědnost. Díky tomu se také zvyšuje jejich zájem o podnik. (Amstrong, 2005, s. 165)

## **2.3 Základní pravidla motivace**

Jak správně a účinně motivovat zaměstnance je starostí manažerů již od samotného vzniku managementu. Hlavními otázkami je, jak pomocí motivace dosáhnout cílů a zvednout zájem zaměstnanců o organizaci. Autor Urban uvedl ve své knize 4 základní manažerská pravidla pro motivaci zaměstnanců.

První pravidlo říká, že motivace zaměstnanců je práce manažera. Ten by měl jít ostatním příkladem. Měl by mít pozitivní vztah ke společnosti, vytvářet v ní dobrou atmosféru. Povzbuzovat své kolegy, být k nim spravedlivý a náležitě je odměňovat.

Další pravidlo se týká motivačních nástrojů. Ty by měli být dle autora především pozitivní, než-li negativní. Ovšem najdou se i chvíle, kdy není jiná možnost než trest. Než však dojde k trestu, měl by se manažer ujistit, že využil všechny pozitivní nástroje motivace.

Třetí pravidlo vyjadřuje chování zaměstnanců na základě chování manažerů či společnosti jako celku. Nestejný výkon by neměl být stejně odměněn. Pokud jeden zaměstnanec je produktivnější než jiný zaměstnanec na stejné pracovní pozici, měl by za svou práci být oceněn více, než zaměstnanec druhý.

Poslední pravidlo udává, že co je motivací pro jednoho zaměstnance, nemusí být motivací pro druhého. Manažer má však za úkol odhalit tyto různé motivační faktory zaměstnanců. (Urban, 2003, s. 90-92)

### **Zlaté pravidlo motivace**

*„Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům“ (Plamínek, 2005, s. 78).*

S tímto pravidlem se autorka ztotožňuje. Pokud bude zaměstnanec vykonávat úkoly, které mu přijdou zajímavé, bude je určitě dělat s větším vypětí sil. Úkoly mohou být třeba z jeho blízkého okolí, nebo se mohou týkat věcí, které má rád. Nelze však vždy vybrat konkrétního člověka pro daný úkol, který mu bude sedět. Můžeme ale úkol zadat způsobem, který mu vyhovuje a přizpůsobit podmínky plnění jeho požadavkům. (Plamínek, 2005, s. 78)

## **2.4 Čím motivovat?**

V dnešní době je velmi těžké motivovat nové zaměstnance, převážně mladé lidi k práci. Jejich nezájem je obrovský. Přestože organizace jsou ochotné svým potencionálním zaměstnancům dobře zaplatit, není to vždy dostatečné lákadlo. Nové generace si mnohdy více než peněz váží volného času, pracovní flexibility nebo možnosti cestování. Tyto podmínky však nemůže nabídnout každá organizace, jak říká Darina Farkasová, která má na starosti jak mezinárodní, tak domácí projekty pro investiční skupiny. Vztah s potencionálními kandidáty je ve většině případů důležitější než vztah se samotným klientem. Přestože klient je ten, co podniku platí. Petra Grambmayer, šéfová kanceláře Pedersen & Partners, se denně potýká s problémem při náboru nových zaměstnanců. Zatímco si potencionálního zaměstnance ve společnosti proškolí a zaplatí mu různé kurzy, on nakonec stejně do práce nenastoupí. (Forbes 2017, s. 22)

### **Shrnutí**

V druhé kapitole se autorka zabývá tématem motivací zaměstnanců. V úvodu je seznámení s touto problematikou a vysvětlení základních pojmů, které jsou důležité pro pochopení správného motivování. Dále rozdělení motivace do dvou základních typů, které říkají, jakého charakteru může být. Velká část je věnována teoriím potřeb, které popisují, jakým způsobem se dá motivovat. Teorií, jakým způsobem motivovat, jsou spousty. Věnuje

se jim několik vážených autorů. Nejvíce se autorka práce ztotožňuje s Teorií cíle. Tato teorie se nejvíce blíží způsobu vedení motivace u zkoumané organizace v praktické části práce. Zaměstnancům podniku jsou přidělovány takové úkoly, do kterých mají chuť se pustit a jsou pro ně výzvou, která lze zvládnout. Funguje zde i zpětná vazba a to pomocí pravidelných meetingů. Za další důležitou teorii autorka považuje Teorii spravedlnosti. Chování lidí i organizací by mělo být z etického pohledu vždy spravedlivé. Pokud tomu tak nebude, povede to k frustraci zaměstnanců a ke špatné pověsti společnosti. Také Teorie instrumentalisty je především v malých firmách hodně účinná. Velmi často urychlí proces dosahování cílů.

Na konci kapitoly se autorka věnuje článku z odborného časopisu. S názory podnikatelů se zcela ztotožňuje. Motivovat a získat nové zaměstnance, především mladé lidi, není v dnešní době vůbec jednoduché. Na tento problém poukazuje spousta podniků. Zkoumaná organizace hledá své potencionální zaměstnance především na vysokých školách, proto jí je tato problematika vlastní a stojí za zmínění.

### 3 PODNIKOVÁ KULTURA

V další kapitole se autorka věnuje tématu podnikové kultury. V úvodu je vysvětlena definice podnikové kultury a její složky. Dále popisuje její vznik a vývoj. Část kapitoly se zaměřuje na tvorbu kultury a na to, jak její tvorbu ovlivňuje zakladatel. V závěru krátký popis významu a jednotlivé prvky kultury. Autorka vychází z odborné literatury.

#### 3.1 Definice

Podle definice autora Šiguta kultura vyjadřuje „*určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“ (Šigut, 2004, s. 9-10)

Kultura v podniku představuje sdílení hodnot, norem a přesvědčení skupin či jedinců. Nejsou nikde napsané, ale každý je má v sobě utvářené. Tvoří ji především lidé, kteří jednají, myslí, cítí a chovají se ve stejném stylu. Její tvorba je dlouhodobá a také její změny vyžadují čas. Každý podnik je jedinečný svou kulturou. V některých podnicích je třeba jasně vymezený dress code, lidé si vykají, jsou k sobě někdy až přehnaně ohleduplní a mají pevnou pracovní dobu. Naproti tomu jsou podniky, v kterých je pracovní doba flexibilní, nikdo neřeší co má kdo na sobě a v organizaci panuje přátelská atmosféra. Dalším rozdílem může být třeba opatrnost a dlouhodobá rozhodnutí vedení společnosti oproti riskantním a unáhleným rozhodnutím jiné organizace. Novým zaměstnancům zpravidla nějakou chvíli trvá, než se s podnikovou kulturou seznámí. Naopak straší zaměstnanci jí už ani nevnímají. Zkoumaná organizace si na své podnikové kultuře velmi zakládá. Také proces příjmu nových zaměstnanců je velmi propracovaný. Právě proto, aby nového člena co nejvíce poznali a nenarušil jejich firemní kulturu.

„*Každý zaměstnanec vstupuje do pracovního procesu s určitými osobními cíli, které jsou tvořeny představami o způsobu a míře uspokojování, tzv. očekávajících postojů zaměstnanců ze strany organizace. Míra splnění těchto očekávání se stává účinným podnětem pro aktivizaci úsilí každého jednotlivce, nebo vytváří prvky nespokojenosti v jeho pracovních postojích.*“ (Synek, Kislíngrová a kol. 2015, s. 253)



### 3.2 Složky kultury

Podniková kultura nejsou jen hodnoty podniku, které jsou vyhlášovány vedením a sdíleny zaměstnanci. Není to také pouze vizuální styl společnosti jako např. značka, kombinace barev, uniformy, nebo to jak jsou si lidé ve společnosti nápomocni, jak přátelsky nebo zákeřně se k sobě chovají. Podniková kultura zahrnuje také plynulost provozu, pořádek na pracovišti, vyspělost technologií a péči o ně, způsoby vyhodnocování chyb, hospodaření s podnikovými zdroji, zvládání mimořádných situací či promýšlení budoucnosti firmy. Složky podnikové kultury vyznačuje vnějšková symbolika, kterou tvoří tři vrstvy. *Projevy jednání a chování vlastníků, manažerů a ostatních zaměstnanců* – např. udržování tradic a zvyků, způsob odměňování a kárání, postoje k okolí a zákazníkům. *Slovní projevy* – názvy, metafory, hrdinové, mýty, anekdoty, podnikový slang. *Zjevné projevy* – znak firmy (logo), reklamní a propagační materiály, budova, podnikové barvy, uniformy, apod. (Bláha a kol., 2005, s. 234-235)

### 3.3 Vznik, vývoj a tvorba kultury

Pro vznik a utváření podnikové kultury je důležité především učení. Autor Schein uvádí dva základní principy učení: redukce úzkosti a pozitivní posilování. Zaměstnanci v podniku mohou prožívat pocit nejistoty a úzkosti. Úkolem tedy je, najít takové řešení, které tyto pocity odstraní. Pokud bude toto řešení funkční, naučí se těmto problémovým situacím předcházet. Pozitivní posilování má za úkol posilovat ta řešení, která fungují a upozorňovat ta, která nefungují. Například pokud bude mít pozitivní dopad to, že podnik začne sjednávat osobní schůzky se svými zákazníky, může se tento způsob řešení stát součástí podnikové kultury. Aby byla vytvořena silná podniková kultura, měli by mít lidé v organizaci možnost společně se učit. (Lukášová a kol., 2004, s. 37)

Máme čtyři způsoby, které utvářejí podnikové kultury. Dle autora Scheina jsou za prvé tvořeny „vůdci“ společnosti. Lidé v podniku se ztotožňují s chováním a jednáním zakladatele. Líbí se jim jeho vize a mají ho za vzor. Dále dle autora kulturu tvoří kritické případy. Jsou to události, které se v minulosti již staly a organizace si z nich vzala ponaučení. Podle autorů Furnhama a Guntera se kultura formuje na základě udržitelnosti efektivních pracovních vztahů, které upevňují hodnoty podniku. V neposlední řadě má na kulturu vliv také prostředí organizace. (Amstrong, 2002, s. 201)

### 3.4 Vliv zakladatele na utváření podnikové kultury

Zkoumaná organizace a její kultura je značně ovlivňována zakladateli. Z toho důvodu se autorka v další části věnuje tomuto tématu.

Pro založení podnikové kultury je role zakladatelů velmi důležitá, protože se od nich odvíjí její obsah. Podle autora Scheina mají zakladatelé o podniku jasnou vizi a představu. Při založení organizace se jim musí podařit tuto vizi předat dalším lidem, kteří s nimi budou ochotni spolupracovat. Podle Weisse, aby byly hodnoty vůdců přijaty, musí být vnímané jako kompletní a úspěšné. Novým zaměstnancům jsou pak již předávány jako správné a jako způsob řešení, kterým podnik jedná. Zakladatel je často symbol organizace nejen vůči zaměstnancům, ale i vůči vnějšímu okolí. Ovlivňuje tedy nejen kulturu v organizaci, ale také její pověst. (Lukášová a kol., 2004, s. 35)

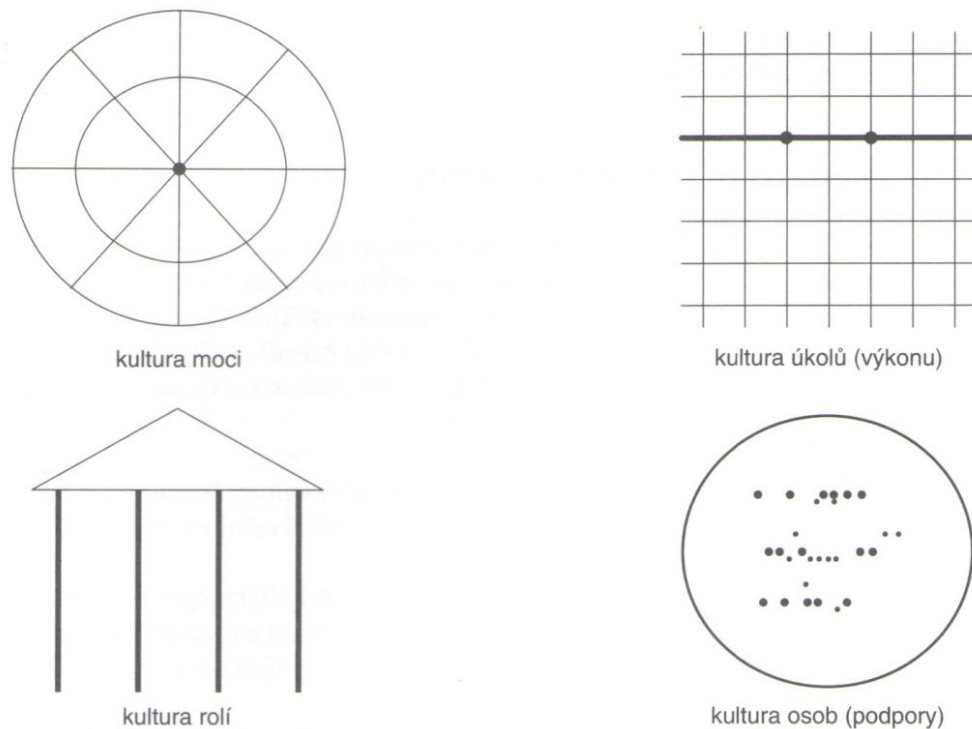
### 3.5 Význam

Jak uvádějí známí autoři Furnham a Gunter: *„Kultura představuje „tmel“ společnosti a plodí pocit to „jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.“* (Amstrong, 2002, s. 200).

S citací těchto autorů se autorka práce ztotožňuje. Lidé ve společnosti by měli spolupracovat, vycházet si vstříc a měli by se ztotožňovat s hodnotami organizace. V případě, že tomu tak nebude, může se atmosféra v podniku natolik zhoršit, že povede k oslabení organizace.

### 3.6 Typy kultur

Autor Harrison vymezil čtyři základní typy kultur a to: kulturu moci, rolí, úkolů a osob. Později ho doplnil autor Handy, který typy popsal do jednotlivých piktogramů. Piktogramy jsou k vidění na obrázku č. 4. Typy kultur jsou založené na strukturálních rysech uspořádání. (Brooks, 2003, s. 221)



Obrázek 4: Piktogramy kultur

(Lukášová a kol., 2004, s. 76)

### **Kultura moci**

Kultura moci je založená na dominantním postavení jedince nebo více jedinců v centru organizace. Piktogram představující tuto organizační strukturu připomíná pavučinu, viz. Obrázek 4 - levý horní roh.

Paprsky vycházející ze středu pavučiny představují sílu a vliv. Jsou propojené kružnicemi, které představují specializace a funkční vztahy. Není zde příliš pravidel. Kultura funguje především na vzájemné důvěře a neformální komunikaci. Rozhodující vliv mají lidé v centru, často vlastníci společnosti. Kultura moci je schopna poměrně pružně a dynamicky reagovat na případné hrozby. Úspěšnost tohoto typu kultury je závislá na lidech v centru. Rizikem tohoto typu kultury je zvětšení organizace. Tím by došlo k přetrhání sítě. Řešením by bylo vytvoření nové sítě nebo vybudováním přidružené organizace. Kultura moci je využívána především v malých a rodinných podnicích. Podle autorů, tuto kulturu využívají také zločinecké organizace. Jako příklad lze uvést obchodní nebo finanční organizace. (Lukášová a kol., 2004, s. 77)

## **Kultura rolí**

Kultura rolí má jasně stanovené postupy a pravidla. Vyznačuje se vysokou byrokracií a formálností. Řídí se pomocí norem a plánů na základě logiky a racionality. Lidé podniku se chovají podle svého popisu práce a odpovědnosti. Výkony nad rámec popisu práce se nevyžadují a ani se neočekávají. Struktura kultury je znázorněna jako řecký chrám viz. Obrázek 4 – levý dolní roh.

Střecha chrámu představuje nejvyšší management, tedy malou skupinu řídicích pracovníků. Ti mají za úkol dohlížet na koordinaci funkčních a specializovaných oblastí, které představují základní pilíře chrámu. Nevýhodou této kultury je pomalá reakce na změny. Dává však lidem v podniku pocit jistoty a bezpečí. Naproti tomu může mít negativní dopad na ambiciózní a kreativní jedince. Kultura rolí se nejvíce využívá ve stabilním prostředí či na předvídatelném trhu. Příkladem může být armáda a další státní podniky či velké komerční organizace. (Lukášová a kol., 2004, s. 77)

## **Kultura úkolů**

Jak už vyplývá z názvu, úkolová kultura se zaměřuje především na plnění úkolů a realizování projektů. Kultura se vyznačuje maticovým piktogramem viz. Obrázek 4 – pravý horní roh. Vliv kultury je založen především na odbornosti, schopnosti a výkonnosti, než-li na postavení či věku. Zobrazuje se v průsečících matice. Aby byly projekty a úkoly úspěšně realizovány, musí pro ně management vybírat vhodné lidi či skupiny s příslušnou znalostí a odborností. Ti mají určité rozhodovací právo, díky čemuž se urychlí reakce na změny. Využití této kultury je především v podnicích, kde je za potřebí kreativita, kde je vysoká konkurence nebo kde se podnik musí přizpůsobovat trhu. Jedná se o jednu z nejvyužívanějších kultur především u malých a středních podniků. (Lukášová a kol., 2004, s. 77-78)

## **Kultura osob**

V této kultuře je středem jednotlivec. Formální struktura je malá nebo neexistuje vůbec. Vzniká, dá-li se dohromady více jednotlivců, za účelem výhod pro obě strany. Příkladem může být sdílení nákladů na provoz či administrativu. Na schéma je tato kultura znázorněna jako shluk jednotlivců. Žádný z nich nemá vůdčí postavení. Jejich vztahy jsou čistě partnerské. Schéma je vidět na obrázku 4 – v pravém dolním rohu. Kulturu osob využívají

především skupiny profesionálů např. lékaři, učitelé nebo právníci. (Lukášová a kol., 2004, s. 78)

### **3.7 Podniková kultura a její prvky**

Prvky kultury nejsou autory přesně vymezené. Autorka uvádí čtyři nejčastější prvky a to: základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty. Artefakty se pak dále dělí dle povahy na materiální a nemateriální. Na prvky můžeme pohlížet jako na nástroje utváření podnikové kultury. Lze je považovat za indikátory obsahu, které jsou využitelné k pozorování a k diagnostice. (Lukášová a kol., 2004, s. 22, 26)

#### **Základní předpoklady**

Fungují u člověka zcela přirozeně. Z toho důvodu je těžké je identifikovat. Je to samozřejmost, přesvědčení, které v sobě mají lidé zafixované. Například předpokládáme, že se lidem v organizaci dá věřit, že se na ně můžeme spolehnout a nelžou. Nebo naopak přesvědčení, že se nedá věřit nikomu a spolehnout se můžeme jen samy na sebe. (Lukášová a kol., 2004, s. 23). Podle autora Scheina (1992, 1999) existují tři základní přesvědčení, které se vztahují k externí adaptaci, vnitřní integraci a hlubší podstatě života (Schein, 1999, s. 30).

#### **Hodnoty**

Dle autorů Hofstedeho (1991) a Halla (1995) jsou hodnoty jádrem podnikové kultury. Hodnota je to, čemu jednotlivec či skupina přikládá největší váhu. Preference, na základě které se podnik či jednotlivec rozhodne. Nejčastěji jsou vyjádřeny třeba v oblasti kvality, výkonu, inovace či týmové práci. Realizace hodnot nastává pomocí norem a artefaktů. (Lukášová a kol., 2004, s. 23).

#### **Normy chování**

Nepsaná pravidla chování. Pravidla, které skupina akceptuje a podle kterých se v určité situaci chová. Týkají se například toho, jak komunikují se zákazníky, jak rychle pracují, jaké oblečení lidé ve společnosti nosí, jestli si spolu tykají nebo vykají apod. Dodržování norem vnímají všichni. Ti, co normy dodržují, jsou v kolektivu oblíbení a ostatní se k nim chovají vstřícně. Naopak ti, co je nedodržují, se setkávají s chladným a odmítavým chováním ze stran

ostatních členů. (Lukášková a kol., 2004, s. 24). Skupina si vynucuje chování podle norem (Trompenaars a Hampden-Turner, 2000).

### **Artefakty**

Artefakty rozdělujeme na dvě základní skupiny a to na materiální a nemateriální. Mezi materiální artefakty patří vzhled budovy, vybavení kanceláří, dress code zaměstnanců a další. Prostředí, v jakém budou zaměstnanci pracovat, také značně ovlivní firemní kulturu. Například prostory v historickém stylu budou působit jinak, než moderně vybavené pracovny. Nemateriálními aspekty jsou třeba jazyk, historky, rituály a zvyky nebo firemní hrdinové. Jazyk určuje třeba míru formálnosti a neformálnosti uvnitř podniku. Historky jsou důležitým nástrojem pro předávání firemní kulturu. Často jsou velmi emocionální a dobře zapamatovatelné. Zvyky a rituály vytvářejí pro lidi stabilní prostředí, ve kterém se cítí jistější. Mezi zvyky patří kupříkladu každoroční pořádání vánočního večírku. Hrdinové plní důležité funkce firemních kultur. Udávají ostatním směr a motivují ostatní k vyšším výkonům. (Lukášová a kol., 2004, s. 24, 26)

### **Shrnutí**

Další kapitola je věnovaná problematice podnikové kultury. Seznámení se základními pojmy, její tvorbou, typy a prvky. Při popisu tvorby podnikové kultury se autorka zaměřila na to, jaký vliv na její tvorbu má samotný zakladatel. Neboť ve zkoumané organizaci podnikovou kulturu utvářeli především její zakladatelé. Dále autorka popsala vybrané typy kultur. Nejvíce se ztotožňuje s kulturou úkolů. Dle jejího názoru je velmi důležité, aby přidělené úkoly dělali lidé, kteří jsou na ni specializováni a mají v daném oboru zkušenost. Člověk by měl mít ve své práci možnost se rozvíjet a učit novým věcem. Také možnost rychle reagovat na hrozby a změny je velkou výhodou.

## 4 PROBLEMATIKA X, Y, Z

V poslední kapitole se autorka práce věnuje různým generacím lidí pracujících v podniku. V předchozích kapitolách je již zmíněno, že na každého člověka působí jiné motivační teorie. Každý člověk vyznává něco jiného. Existují však skupiny lidí, kteří reagují na motivační strategie podobně. Jsou to lidé, kteří jsou si věkově blízcí a vyrůstali ve stejné době. Tyto skupiny lidí jsou si podobní např. ve svém chování, v uznávání životních hodnot, v přístupu k práci, v přístupu ke vzdělávání a cestování. Rozdělujeme tedy generace do čtyř základních generací a to generace Baby Boomers, X, Y, Z. Generace se od sebe odlišují dle ročníku narození. (Forbes, prosinec 2018) Rozdělení je k vidění v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Tabulka generací

Označení Generace	Ročník narození
Baby Boomers	1946 – 1967
X	1968 – 1982
Y	1983 – 1997
Z	po r. 1998

(Vlastní zpracování dle Forbes, prosinec 2018)

V následující části kapitoly se autorka bude věnovat pouze generacím X, Y, Z, neboť generace Baby Boomers není již příliš pracovně aktivní. Generace budou popisovány chronologicky od nejstarších ročníků po ty nejmladší. Největší pozornost bude věnována generaci Y a to z toho důvodu, že ve zkoumané organizaci je převážný počet zaměstnanců narozených v tomto rozmezí let.

### 4.1 Generace X

Generace známá také pod názvem „Husákovy děti“. Existuje několik odborných článků různých autorů, kteří popisují obecné znaky této generace. Autorka práce se nejvíce ztotožňuje s tvrzením pana Motýla a autorek Kubátové a Kukelkové.

Motýl (2014) představuje generaci X jako lidi loajální, kteří mají možná trochu pasivní přístup k práci, ale nebrání se učení novým věcem. Těžce nesou, že neumí tak dobře pracovat s novými technologiemi jako mladší generace. Nevyhledávají změny a k životu potřebují jistoty. Pravděpodobně právě proto, že vyrůstali v době finanční a společenské nejistoty. Práci

berou velmi vážně, nemají problém pracovat na dvanáctihodinové směny a přesčasy jim přijdou v pořádku. Chtějí si udržet dobré pracovní místo a to co možná nejdéle. V žebříčku hodnot je pro ně práce mnohdy výše než rodinný život. Možná právě proto se u této generace objevuje vysoký počet rozvodů. Největší hodnotu pro ně představují peníze. Neradi si půjčují. Raději žijí skromně, než aby se zadlužili. Vyhýbají se konfliktům. Nemají důvěru v kterékoli instituce. Podle autorek Kubátové a Kukelkové (2013) je pro tuto generaci nejtypičtějším znakem dlouholeté zaměstnání. Lidé z této generace pracují většinou v té samé práci, do níž nastoupili po dokončení studií. Neradi mění prostředí. Kvůli práci by se jen pár z nich přestěhovalo z místa, kde vyrůstali a studovali. Nejsou příliš nakloněni flexibilní pracovní době. Nedělá jim však problém pracovat od brzkých ranních hodin. U práce přemýšlejí a snaží se odvést co nejlepší výsledky. Za svou dobře odvedenou práci očekávají finanční ohodnocení či povýšení. (Horváthová a kol., 2016, s. 136)

## 4.2 Generace Y

Pro tuto generaci nejsou striktně vymezené roky. Různí autoři se liší zhruba ve dvou letech. Autorka práce si pro vymezení této generace zvolila rozmezí od roku 1983 až po rok 1997. Lidé z generace Y jsou nazýváni jako „Mileniálové“. Stejně jako na předchozí generaci jsou i na tuto vydané desítky odborných článků.

Podle autorky Kazdové (2014) je pro tuto generaci obecným znakem to, že jsou velmi ambiciózní, jejich práce musí být zajímavá a být pro ně výzvou. Upřednostňují přátelský kolektiv na pracovišti. Kladou důraz na vysoké životní postavení a úroveň. Oproti předchozí generaci je velkým rozdílem jejich pohled na osobní, rodinný a partnerský život. Příkladují mu velkou hodnotu. Nehodlají ho podřizovat své práci. Vyhovuje jim flexibilní pracovní doba. Požadují dostatek volného času, tak aby se mohli věnovat i svým koníčkům, relaxaci, sportu apod. Díky tomu mají dostatek energie pro přínos nových inovací a nápadů. Motivací je pro ně především práce, při které mají možnost se dále rozvíjet a která je baví. Nové moderní technologie jim nedělají sebemenší problémy. Jsou online. Svou digitální gramotností se nejvíce liší od starších generací. Rádi využívají možnosti práce přes počítač z domu (tzv. Home Office). Nevadí jim práce v týmech, na společných projektech. (Horváthová a kol., 2016, s. 144). Autorka práce dále souhlasí s tvrzením paní Machálkové (2012). Ve svém článku popisuje zástupce generace jako lidi, kteří nejsou příliš samostatní. Mají problémy s řešením některých nejasných situací. Neumějí jednat logicky. Neustojí



velkou zátěž, nechtějí pracovat přesčas. Jejich řízení je občas velmi náročné. (Hospodářské noviny, 2012, s. 20)

Dalším rozdílem oproti předchozí generaci jsou finance. Pro generaci Y nejsou peníze hodnotou ale pouze prostředkem. Změny v jejich životě jsou častější, nedělá jim problém vyměnit práci, pokud bude výhodněji placena. Často také využívají možnosti půjčování peněz prostřednictvím různých úvěrů či hypoték. (Horváthová a kol., 2016, s. 145). Dle odborného článku uváděného v časopisu Forbes jsou Miléniálové velmi svobodní a svou svobodu berou jako samozřejmost. Mají spousty možností a nejraději by je využívali všechny najednou. Jedná se o globalizovanou generaci, která ve své práci hledá smysl. Peníze jsou pro ně prostředkem k zábavě. Spoustu času věnují studiu, v jejich generaci je největší počet vysokoškolských diplomů. Jejich nejvyšší hodnotou je work-life balance neboli rovnováha mezi osobním a pracovním životem. (Forbes, prosinec 2018)

### **4.3 Generace Z**

Lidé z generace Z jsou narozeni po roce 1998. Do povolání teprve budou nastupovat, z toho důvodu je zatím jen málo průzkumů. Ví se o nich však, že neznají svět bez internetu, mobilního telefonu, počítače ani televize. Technologie jim tedy nedělají žádné problémy. Dokážou se specializovat na jednu konkrétní věc, ve které vynikají. Všeobecný přehled však postrádají. Svoji práci zakládají především na rychlosti, nikoli na kvalitě a přesnosti. Neudrží příliš dlouho pozornost. Lidé z této generace jsou velmi sebevědomí a mají tendenci řešit problémy po svém. Jsou to lidé neloajální, netrpěliví a sebestřední. Neuznávají tradice a neznají historii. (Horváthová a kol., 2016, s. 134)

### **4.4 Rozdíly mezi generací X a Y**

V následující tabulce č. 2 jsou pro lepší přehlednost zobrazeny některé rozdíly v chování a názorech generace X a Y. Rozdílů je samozřejmě spousta, autorka pro svoji práci uvádí ty rozdíly, které působí především na motivaci zaměstnanců a na podnikovou kulturu v organizaci.

Tabulka 2: Rozdíly generací X a Y

	Generace X „Pracovat a hrát tvrdě“	Generace Y „Život začíná po práci“
Peníze	hodnota	prostředek
Snaha o skloubení pracovního a osobního života (Work-Life Balance)	pracovní život je upřednostňován	ano
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvíjení se, flexibilita, týmová práce, nefinanční benefity
Samostatnost	větší	menší
Pracoviště	klasické kanceláře	otevřená pracoviště
Podřízení se pravidlům, nařízením, autoritám	bez problémů	s problémy

(Vlastní zpracování podle Horváthová a kol., 2016, s. 153-154)

### Shrnutí

V poslední kapitole autorka popisuje tři základní skupiny generací. Zaměřuje se především na generaci Y, která tvoří velkou část pracovníků ve zkoumaném podniku. Porovná ji s generací předchozí. Toto srovnání je velmi důležité pro uvědomění si, jak nově působit na motivaci zaměstnanců v mladším věku. Díky bližšímu poznání těchto generací je také jasnější pohled na chování lidí v podniku a na jejich firemní kulturu. Generace X jsou spíše lidé konzervativní, se smyslem pro povinnost a odpovědnost. Práci upřednostňují před svým osobním životem. Naproti tomu generace Y k práci přistupuje volněji - ve všech směrech. Důležité je, aby všechny generace byly schopni v podniku fungovat a vytvářeli stejné cíle.

## 5 EBRÁNA S.R.O.

V úvodu praktické části práce autorka představuje organizaci, ve které je prováděna analýza. Popisuje její vznik, podnikatelský záměr, organizační strukturu a ekonomickou situaci. Vychází z dat sdělených od personální vedoucí na základě strukturovaného řízeného rozhovoru, který obsahoval 14 otázek. Rozhovor trval přibližně hodinu a probíhal v kanceláři personální vedoucí. Ta ochotně odpovídala na všechny otázky, které jsou uvedeny v příloze A. Autorka pokládala otázku za otázkou a zaznamenávala si jednotlivé odpovědi tak, aby nebylo možné nějakou otázku vynechat (Managementmania.cz, c 2011-2016).

### 5.1 Představení společnosti

Společnost s ručením omezeným založil Ing. Jiří Janků a Ing. Martin Semerád zápisem do obchodního rejstříku a to v únoru roku 2003. Oba jsou dodnes jednateli společnosti, přičemž post výkonného ředitele vykonává pouze Martin Semerád. Základní kapitál společnosti tvoří 200 000,- Kč. Do společnosti vložil každý polovinu částky a oba mají své vklady plně splacené. Jejich podíl ve společnosti je stejný.

eBRÁNA se zaměřuje na malé a střední podniky. Poskytuje jim komplexní služby v online marketingu na klíč. Všechny služby se vzájemně podporují a jsou mezi sebou propojené. Pomáhá podnikatelům, aby se mohli plně věnovat své práci a nemuseli se starat o jejich internetový obchod a webové stránky. Podnikatelský plán slovy výkonného ředitele Martina Semeráda: „*Chceme být jednička mezi full service agenturami v ČR pro malé a střední podniky a zároveň si zachovat ke klientovi přátelský, rodinný přístup založený na důvěře a dlouhodobém vztahu.*“

Mezi poskytované služby eBRÁNY patří:

- *Online Marketing:* PPC správa, PPC audit, správa sociálních sítí, SEO a linkbuilding, kreativní copywriting, správa Heuréky a Zboží.cz, webová analytika
- *Tvorba:* webu, e-shopu, informačního systému, realitního softwaru
- *Školení:* seminář PPC reklamy, eBrána e-shop, eBRÁNA web, nábor lidí

#### Organizační uspořádání

V eBRÁNĚ pracuje v současnosti 73 pracovníků na plný úvazek, 6 pracovníků na zkrácený pracovní úvazek a 24 brigádníků. Vysoké číslo pracovníků, kteří pracují

na dohodu o provedení práce je dáno tím, že spolupracují se studenty vysokých škol, převážně se studenty pardubické a hradecké univerzity. Zaškolují si je již během studia a vychovávají z nich odborníky. Diverzita ve společnosti je rozmanitá. Vyšší management je zastoupen sedmi muži a čtyřmi ženami. Celkově je počet mužů a žen vyrovnaný. Společnost prošla dokonce generovým auditem, který zkoumá rovnost příležitosti mužů a žen. Audit potvrdil, že jsou ve společnosti rovné příležitosti pro obě pohlaví. Společnost má tři stupňovou plochou organizační strukturu. Schéma je k vidění v příloze B.

### **Ekonomické postavení**

Z ekonomického pohledu si organizace vede dobře. Dlouhodobě vykazuje zisky. Poměr vlastního kapitálu je téměř rovný cizímu kapitálu. Ekonomická situace podniku za poslední tři roky je zobrazena v tabulce č. 3. Dle autorčina názoru by se podnik měl snažit o zvýšení vlastního kapitálu.

Tabulka 3: Ekonomické postavení podniku eBRÁNA (v tis. Kč)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Vlastní kapitál	18 112	17 974	19 577
Cizí kapitál	18 681	18 403	21 572
Dlouhodobý majetek	29 264	32 680	32 753
Výsledek hospodaření běžného období	1 362	1 361	1 603
Výsledek hospodaření minulých let	16 329	16 392	17 754

(Interní zdroj)

Během posledního roku společnost investovala 223 822,- Kč do nového vybavení kanceláří a 220 000,- Kč do opravy zadního traktu. Společnost využívá své finance také ke sponzoringu. Podporuje různé události a komunity ve svém okolí. Příkladem je třeba soutěž Czech StudNET Awards 2017, kterou podpořila částkou 3 000,- Kč. Dále společnost sponzoruje ve výši 5 000,- Kč dětský cyklistický tým BAKAKO Nová Paka nebo poslalo příspěvek 10 000,- Kč na mobilní hospicovou péči Oblastní charity Pardubice.

## 5.2 Současný vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců

Samotnou podnikovou kulturu, kterou si v podniku vybuďovali, považuje personální vedoucí za jejich největší motivační nástroj. Tým „ébráňáků“ cítí sounáležitost se společností, vyznávají stejné cíle a hodnoty. Podniková kultura tvoří jejich hnací motor a motivaci k práci. Společnost vytváří pro zaměstnance příjemné a přátelské prostředí. V němž se pracovníci nevnímají pouze jako kolegové, ale i jako přátelé, s kterými se rádi setkají i mimo stěny organizace. Příkladem toho je možnost vzít si sebou do kanceláře vlastního domácího mazlíčka. Zaměstnanec se poté v práci cítí jako doma. Umožňuje maminkám pracovat i při mateřské a to díky dětskému koutku s pečovatelkou, která se o jejich děti postará. Zaměstnanci tak nemusí řešit starosti týkající se hlídání, vození dětí do jesliček a podobně. Navíc jsou se svými dětmi pod jednou střechou. Mimo příjemné společenské prostředí, podnik dbá i na hezké prostředí budovy. Slovy Martina Semeráda: „nepořádek dělá nechut k práci“. Všechny kanceláře jsou prostorné, čisté, moderně vybavené a klimatizované. Při samotném příchodu do podniku vás uvítá recepce s pohodlnou sedačkou, květinami a milou recepční. Podnikovou kulturu v podniku utužují také pravidelná školení a sport. Organizace poskytuje různé kurzy pro širokou veřejnost i osobní rozvoj. Pokud se zaměstnanec zúčastní externího školení, má následně za úkol prezentovat jej svým kolegům. Sport posiluje týmového ducha a to si vedení společnosti velmi dobře uvědomuje. Sport tvoří samotné DNA podniku. Zaměstnanci mají možnost volného přístupu do tělocvičny a posilovny. Třikrát do týdne dochází lektor na kruhové tréninky. Dvakrát do týdne probíhají tréninky thaiboxu a stejně tak často lekce jógy. Pro méně zdatné sportovce je v podniku zřízen herní koutek se stolním tenisem a fotbálkem. Dokonale slouží pro odreagování. Podnikové klima se podnik snaží udržet i spoustou nabízených benefitů. Jako příklad lze uvést možnost zapůjčení firemního auta, home office a jiné.

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

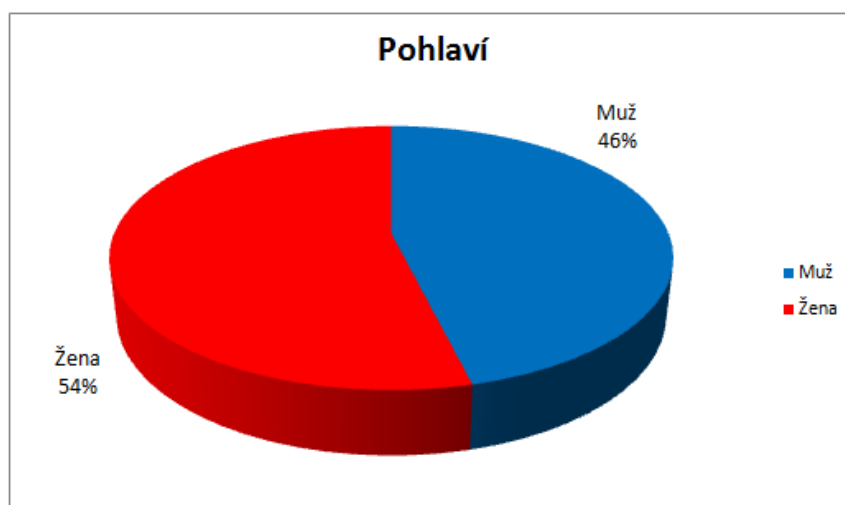
Pro získání potřebných dat k vyhodnocení cíle práce, autorka zvolila dotazníkové šetření. Pro správné sestavení dotazníku je potřeba uvědomit si, co chceme zjišťovat, logicky uspořádat otázky a zvolit vhodný okruh respondentů (Marek Demčák, c 2008-2019). Dotazník vyplňovali zaměstnanci podniku eBRÁNA. Přístup k němu měli po dobu jednoho měsíce. Vyplnit jej mohli přes odkaz webové stránky Survio.com a nebo ho také mohli vyplnit v tištěné podobě na recepci. Dotazník je k vidění v příloze C.

### 6.1 Výsledky dotazníkového šetření

V podniku pracuje 73 pracovníků na plný úvazek, 6 pracovníků na zkrácený pracovní úvazek a 24 brigádníků. Celkem tedy 103 možných respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 39 respondentů. V procentním vyjádření je návratnost odpovědí 37%. Šetření probíhalo po dobu jednoho měsíce. Dotazník se skládá ze 14-ti otázek a je sestaven tak, aby čas pro jeho vyplnění nepřekročil 5 minut. Poslední 4 otázky jsou socio-demografické kvůli rozlišení respondentů.

#### Údaje o respondentech

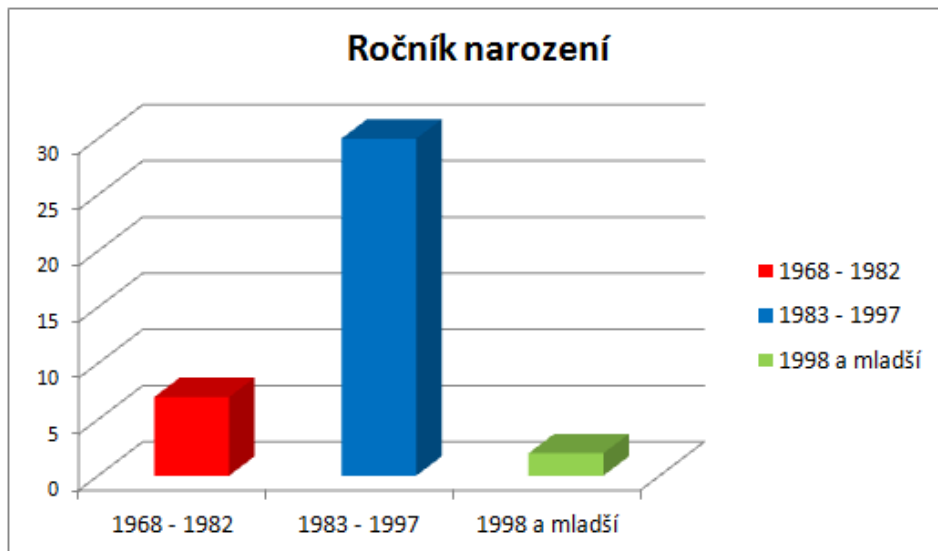
V úvodu autorka vyhodnotí základní informace o zaměstnancích, jež dotazník vyplnili. Údaje se týkají pohlaví, dosaženého vzdělání, ročníku narození a jeho následné vyhodnocení, do které generace respondent zapadá.



Obrázek 5: Graf zobrazující pohlaví respondentů

(Vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném grafu na Obr. 5 je rozdělení respondentů dle pohlaví. Dotazník vyplnily z 54 % ženy a ze 46 % muži. Téměř rovný počet mužů a žen potvrzuje i fakt zjištěný na základě rozhovoru s personální vedoucí, že zastoupení mužů a žen v podniku je rovnoměrné.



Obrázek 6: Graf zobrazující rok narození respondenta

(Vlastní zpracování)

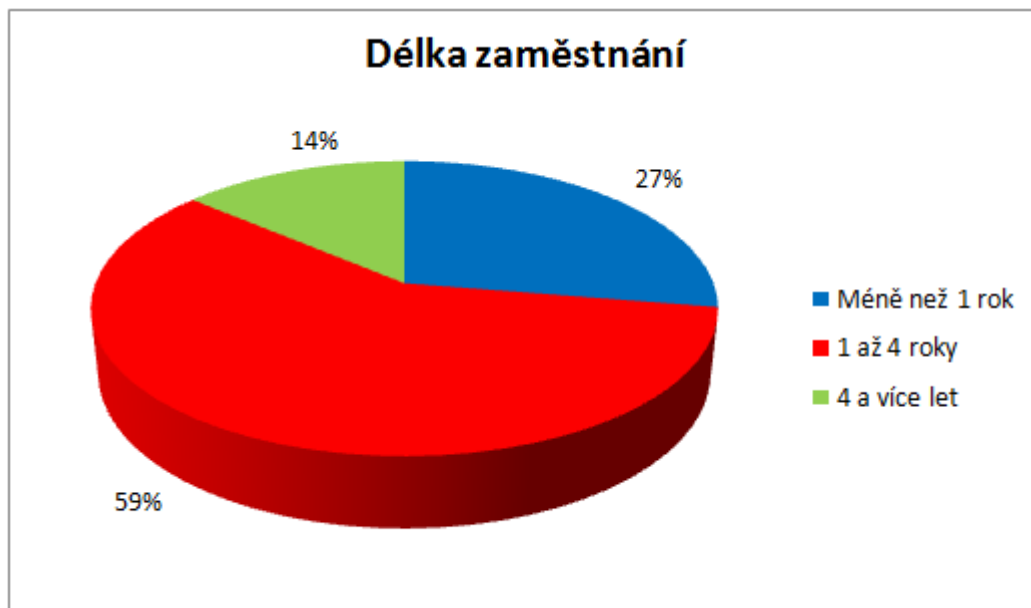
V grafu uvedeném na Obr. 6 lze vidět, že většina zaměstnanců je narozená v letech 1983 až 1997. Podle tabulky číslo 1 se tedy řadí do generace Y. Při stanovování návrhů a doporučení pro zlepšení motivace na základě podnikové kultury bude autorka brát ohled na nejvíce zastoupenou generační skupinu – Y.



Obrázek 7: Graf zobrazující dosažené vzdělání zaměstnanců eBRÁNA

(Vlastní zpracování)

Vzdělání vhodné pro přijetí zaměstnance do společnosti eBRÁNA je alespoň středoškolské. Autorka se ve své práci zmiňuje o problémech s nedostatkem lidí na trhu práce. Důsledkem toho je, že se personalista rozhlíží i po pracovnících s nižším vzděláním, které následně začlení na pozice brigádníků. Na Obr. 7 je zobrazen graf, který udává, že zaměstnanci se základním vzděláním tvoří 3 % respondentů. Středoškolského vzdělání dosáhlo 33 % a vysokoškolského 64 %. Vysoký podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je dáno i tím, že společnost spolupracuje s vysokými školami.



Obrázek 8: Graf zobrazující počet let zaměstnání v podniku eBRÁNA

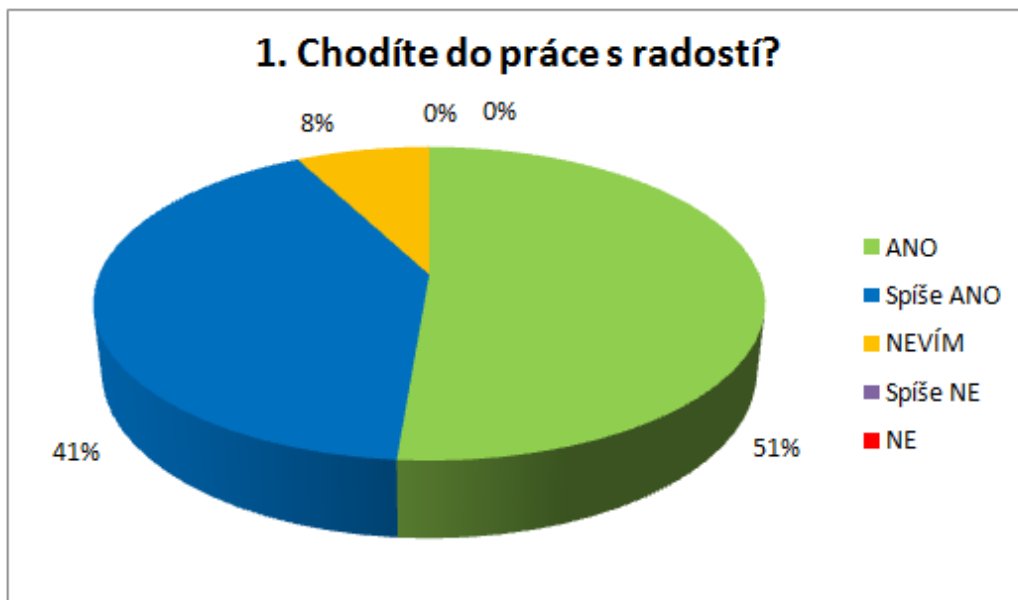
(Vlastní zpracování)

Na Obr. 8 je graf zobrazující počet let zaměstnání v podniku eBRÁNA. Největší podíl zaměstnanců 59 % pracuje ve společnosti v rozmezí 1 roku až 4 let. Důvodem toho je, že v podniku pracují převážně mladí lidé z generace Y. Tato generace má pozitivní vztah ke změnám a proto se nebojí zkoušet různá zaměstnání v různých podnicích. Do této generace spadají také čerství absolventi škol, kteří teprve nedávno nastoupili do pracovního poměru. Méně než jeden rok pracuje v podniku 27 % respondentů. Úkolem managementu je udržet si tyto zaměstnance. Aby toho management dosáhl, provádí pravidelné dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Respondenti, kteří v podniku setrvávají 4 a více let tvoří 14%.



## Otázky na podnikovou kulturu a její vliv na motivaci zaměstnanců

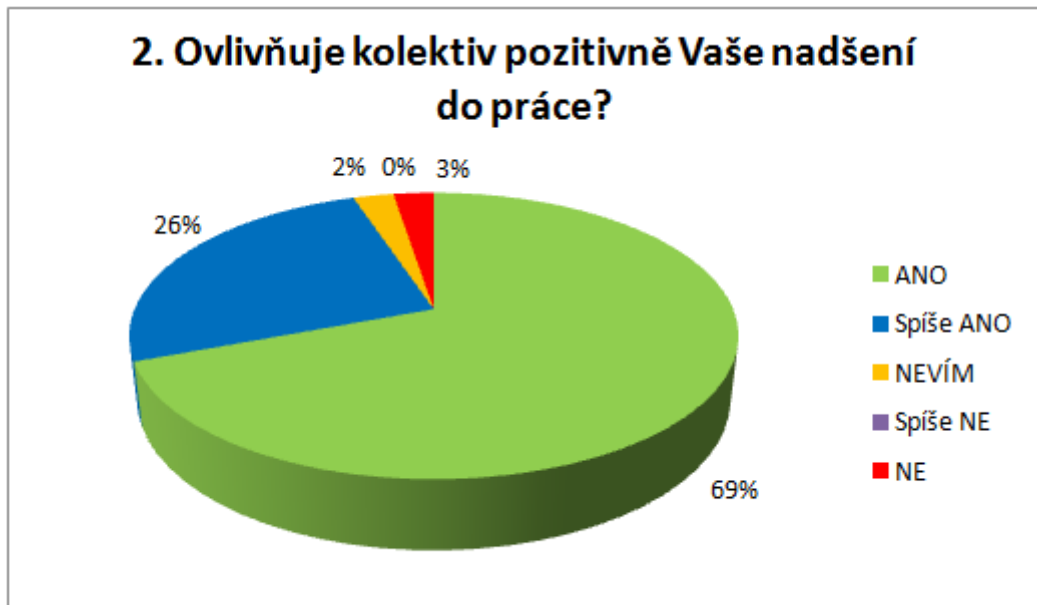
Následující otázky jsou pokládány za účelem analýzy vybraného podniku. Při dotazníkovém šetření se autorka práce táže na 10 otázek. Ty jsou zaměřené na podnikovou kulturu a její vliv na motivaci zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti eBRÁNA.



Obrázek 9: Graf zobrazující otázku „Chodíte do práce s radostí?“

(Vlastní zpracování)

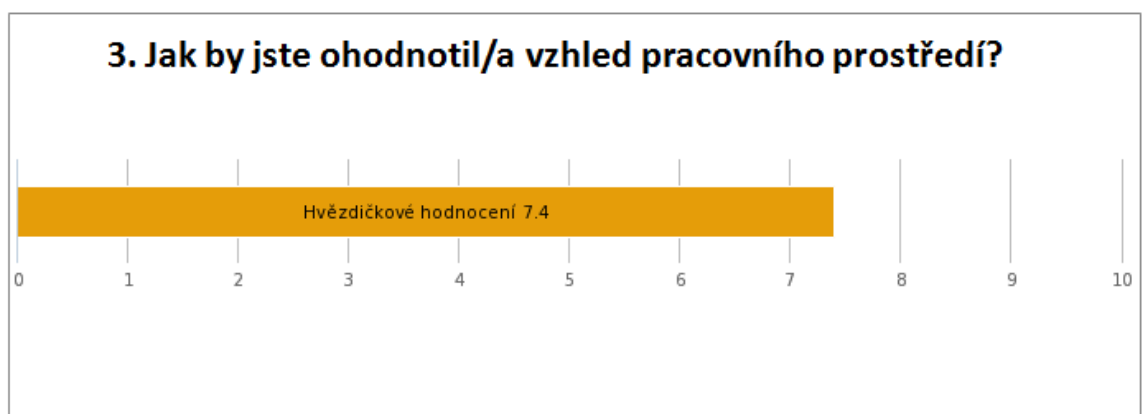
Na otázku, zda zaměstnanci chodí do práce s radostí, odpovědělo 92% respondentů pozitivně. Odpověď ne, nezvolil nikdo z nich. Tři respondenti se nemohli rozhodnout a zvolili tedy odpověď nevím. Z těchto výsledků se dá soudit, že většina zaměstnanců se do své práce těší a vykonává jí s radostí. Výsledek lze vidět v grafu na Obr. 9.



Obrázek 10: Graf zobrazující nadšení ovlivněné ze stran kolegů

(Vlastní zpracování)

Druhá otázka byla položena pro zjištění, jak moc kolektiv ovlivňuje jednotlivce a zda ho ovlivňuje pozitivně. Z grafu na Obr. 10 lze vidět, že jednotlivec se nechá kolektivem velmi ovlivnit a to až v 95 % případu. Navíc jej ovlivňuje pozitivně. Tento výsledek je dán tím, že společnost si své zaměstnance důkladně vybírá. Vždy se snaží vybrat člověka, který zapadne do kolektivu „ebráňáků“ a nenaruší tak jejich podnikovou kulturu a pozitivní vztahy na pracovišti.

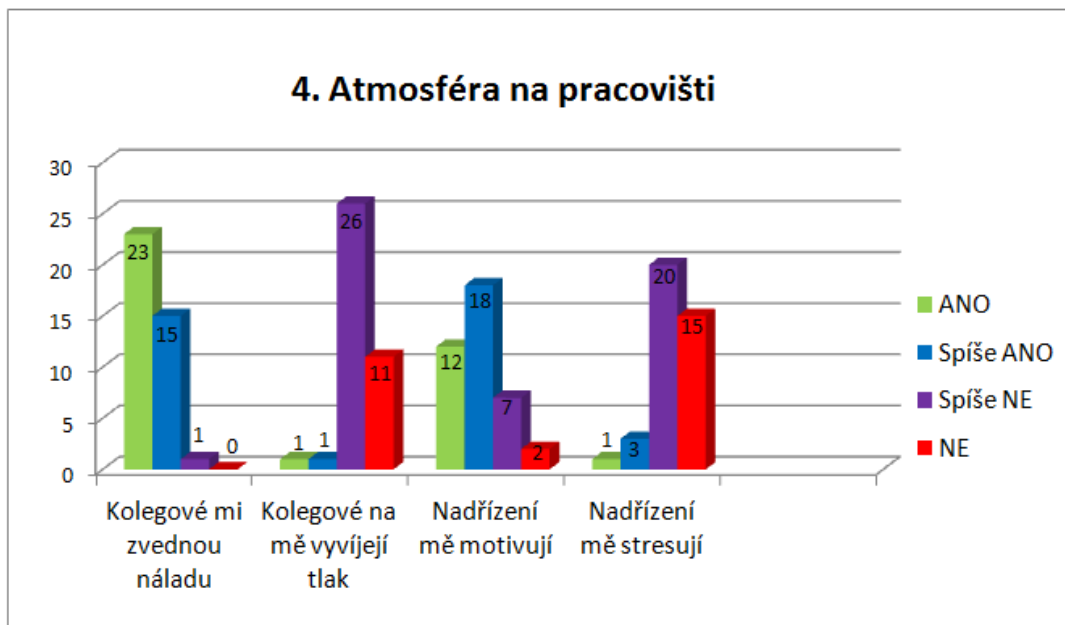


Obrázek 11: Graf zobrazující hvězdičkové hodnocení vzhledu pracoviště

(Vlastní zpracování)

Vzhled pracovního prostředí respondenti v součtu ohodnotili na 7,4 hvězdiček z deseti. Nadprůměrné hodnocení je výsledkem nově vybavených kanceláří (nový nábytek i technické

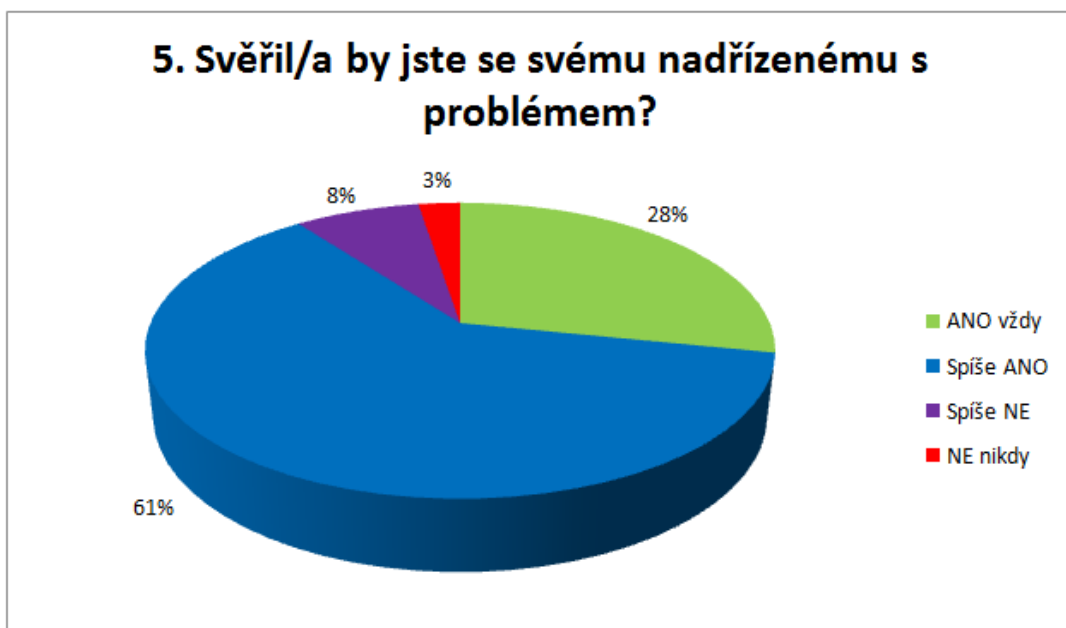
vybavení), udržovanou zahrádkou, květinovou výzdobou, pravidelným úklidem apod. Hodnocení je zobrazeno na Obr. 11.



Obrázek 12: Graf zobrazující atmosféru na pracovišti ze stran kolegů i nadřízených

(Vlastní zpracování)

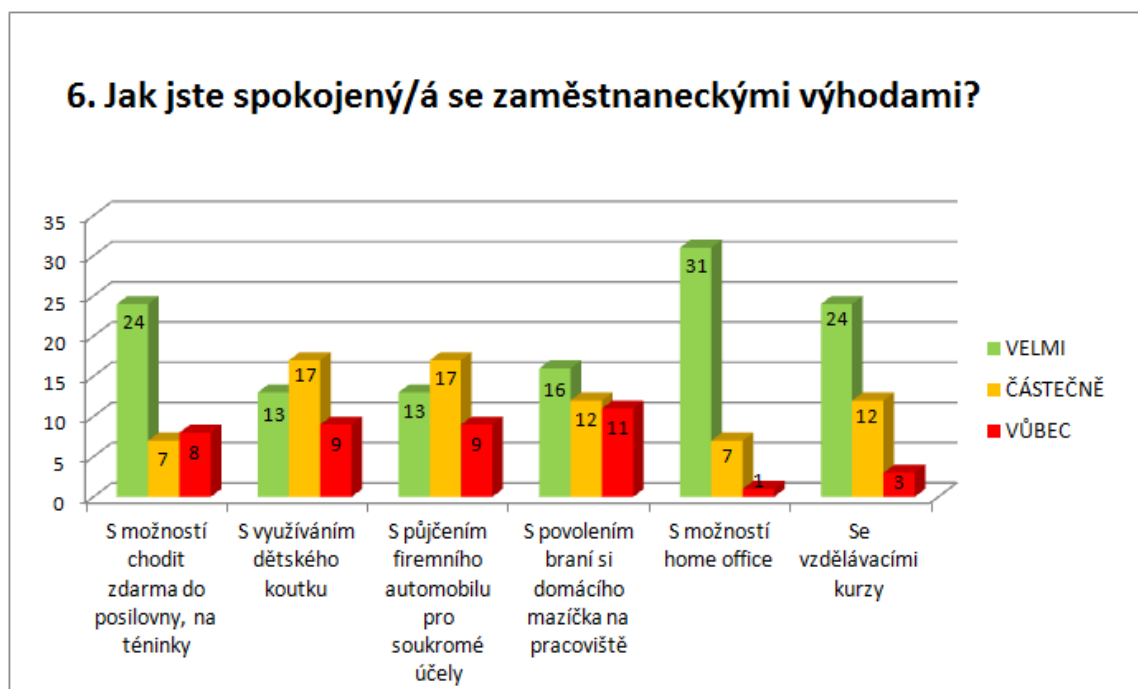
První otázka z grafu na Obr. 12 potvrzuje i předchozí tvrzení, že spolupracovníci mezi sebou mají dobré vztahy. Druhá otázka ukazuje, že na některé pracovníky je ze stran kolegů vyvíjen tlak. Jedná se však o pár jedinců. Zajímavý je výsledek třetí otázky, kde se několik respondentů – konkrétně 9 z nich přiklání spíše k negativnímu hodnocení, zda je nadřízení motivují. Je tedy zapotřebí brát toto vyjádření v potaz při návrzích na doporučení a zlepšit motivační strategii ze stran nadřízených. I v poslední otázce, zda jsou zaměstnanci stresováni svými nadřízenými, se našlo pár odpovědí, potvrzujících toto tvrzení. V podniku občas nastanou situace, kdy je zapotřebí metoda cukr a bič. Právě s touto metodou, se někteří pracovníci neztotožňují a vnímají ji jako tlak ze strany vedení a jsou stresováni. Vedení by tedy mělo přehodnotit současný postoj vůči svým podřízeným v těchto situacích.



Obrázek 13: Graf zobrazující vztah zaměstnance vůči svému nadřízenému

(Vlastní zpracování)

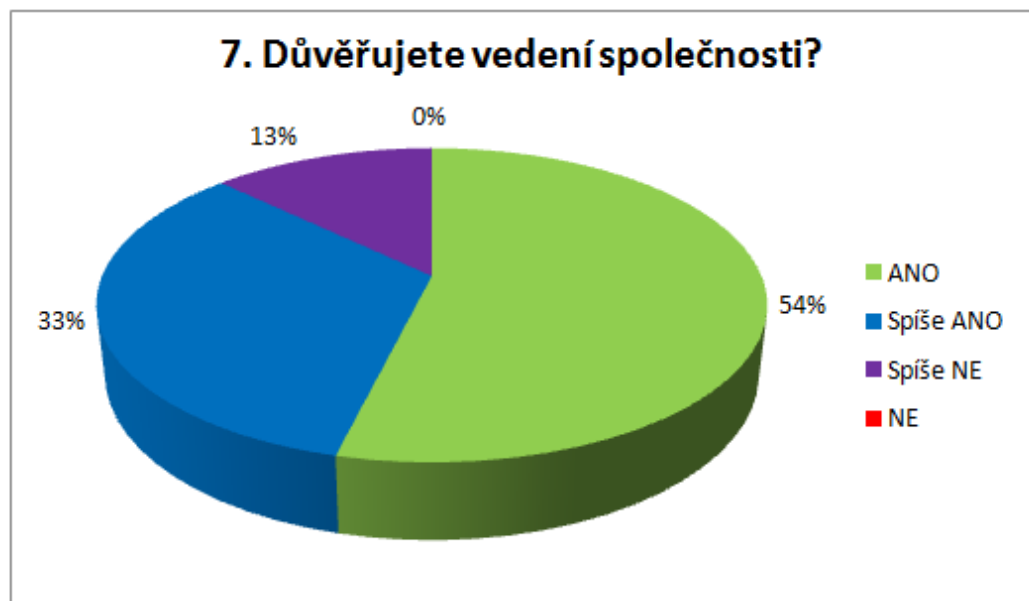
V grafu na Obr. 13 lze vidět, že 89 % zaměstnanců má se svým nadřízeným dobré vztahy a nemá problém svěřit se mu s problémy. Příčinou toho je neformální prostředí v podniku, kde si mezi sebou všichni tykají.



Obrázek 14: Graf zobrazující spokojenost zaměstnanců s jejich výhodami

(Vlastní zpracování)

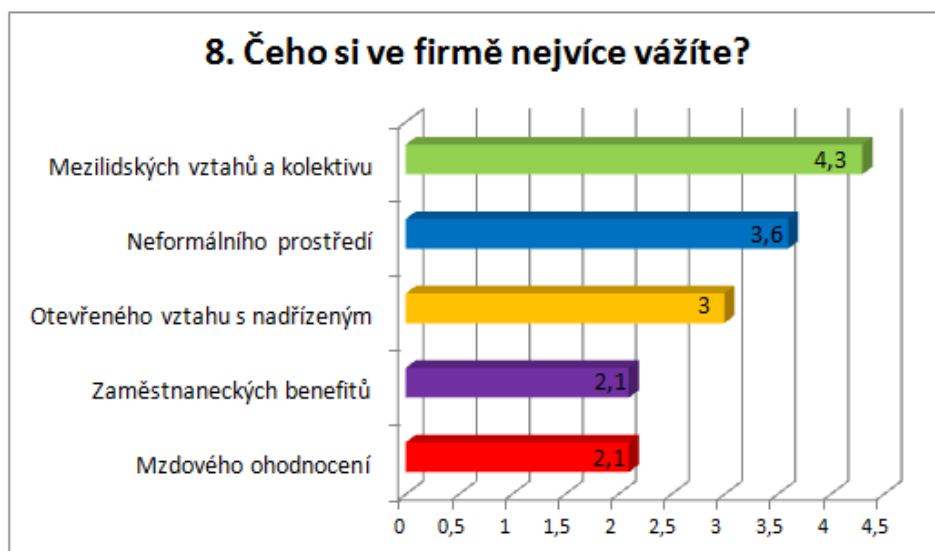
Sport je nedílnou součástí kultury společnosti eBRÁNA. Všichni zaměstnanci, kteří mají rádi sport, jsou s těmito výhodami velmi spokojeni. V podniku však nepracují jen nadšení sportovci. Proto se mezi zaměstnanci najdou i respondenti, kteří těchto výhod nevyužívají. Jako kompenzaci pro ně vedení zřídilo herní koutek, který slouží pro relaxaci. S možností využívání dětského koutku se respondenti rozcházejí v odpovědích podle toho, zda mají či nemají děti. Pro zaměstnance s malými dětmi je však dětský koutek velmi vítanou výhodou. S výhodou zapůjčení automobilu je spokojená téměř polovina respondentů. S povolením domácích mazlíčků na pracovišti už značná část zaměstnanců spokojená není. Psi je na pracovišti ruší, neboť často štěkají a dožadují se pozornosti. Za velkou výhodou zaměstnanci považují možnost práce z domova. V dnešní době je tento druh práce velmi oblíbený a ani u zaměstnanců eBRÁNY tomu není jinak. Často této možnosti využívají. Spousta zaměstnanců je také spokojena se vzdělávacími kurzy, které jim podnik poskytuje. Ať už jsou to kurzy odborné, jazykové či sociální. Výsledky odpovědí jsou znázorněny v grafu na Obr. 14.



Obrázek 15: Graf zobrazující důvěru mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými

(Vlastní zpracování)

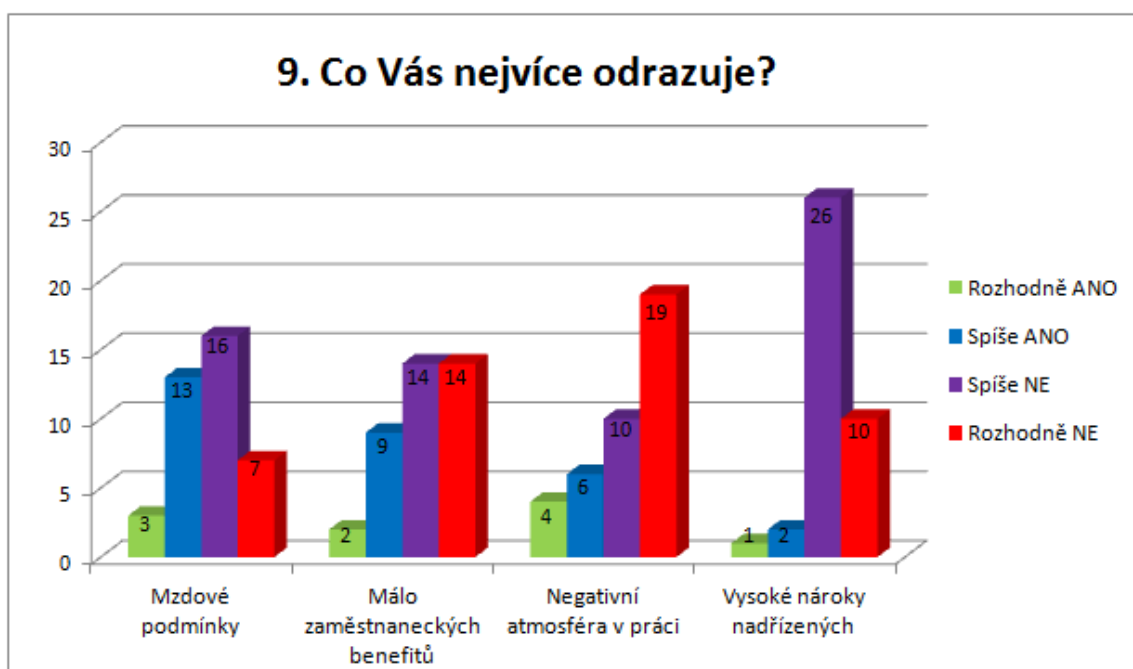
Graf na Obr. 15 zobrazuje, že až 87 % respondentů plně nebo alespoň částečně důvěřuje svému vedení. Tento údaj je velmi pozitivní, neboť díky důvěře má vedení značný vliv na své zaměstnance. Důvěra k vedení má příznivý vliv i na zaměstnance. Pokud zaměstnanci svému vedení důvěřují, nemají strach, že by o svou práci přišli. Například z důvodu neprospërity společnosti. Mezi respondenty však jsou i tací, co tuto důvěru nesdílí. Je tedy za potřebí, získat si důvěru i u nich, neboť tyto jedinci by mohli rozpoutat nedůvěru mezi další kolegy.



Obrázek 16: Graf ukazující, čeho si zaměstnanci ve společnosti nejvíce váží

(Vlastní zpracování)

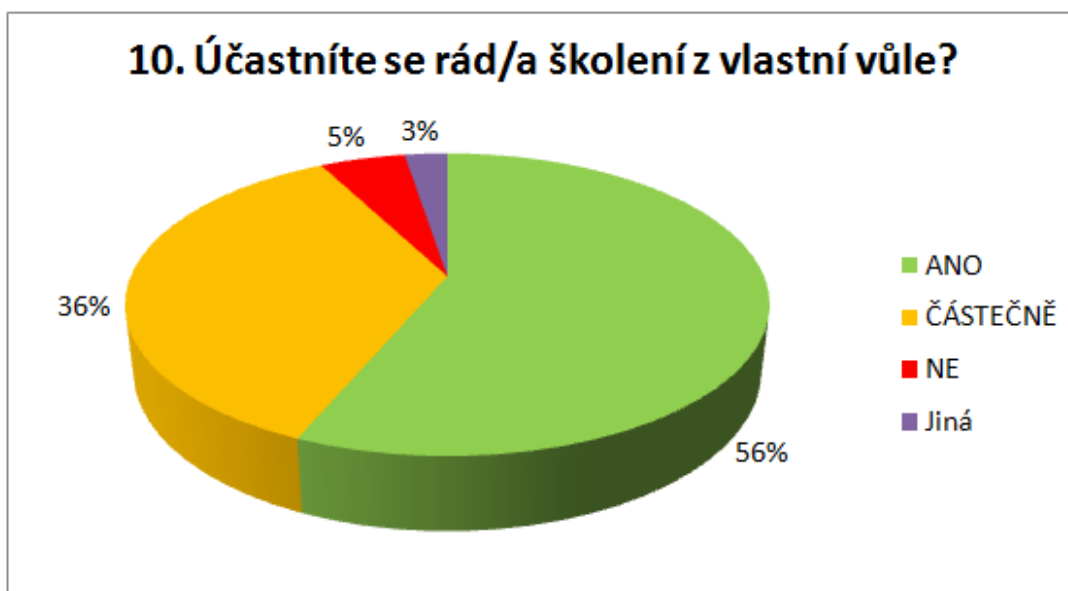
V grafu na Obr. 16 měli respondenti za úkol seřadit odpovědi podle toho, čeho si v podniku nejvíce váží. Graf je přesným vyjádřením postojů generace Y. Peníze pro ně nejsou hodnotou, ale pouze prostředkem, své kolegy berou jako přátele a jsou otevření vůči nadřízeným. Graf potvrzuje i tvrzení personální vedoucí, která tvrdí, že jejich největším motivačním nástrojem je podniková kultura sama. Zaměstnanci dávají přednost vztahům na pracovišti před finančními i nefinančními odměnami.



Obrázek 17: Graf zobrazující otázku „Co Vás nejvíce odrazuje?“

(Vlastní zpracování)

Stejně jako u předchozího grafu se i na Obr. 17 potvrzuje, že pro zaměstnance nejsou peníze prioritou a se svou mzdou a benefity jsou převážně spokojeni. I přesto se najde pár výjimek. Z předchozích výsledků je zřejmé, že na pracovišti nevládne negativní atmosféra a proto zaměstnance od práce neodrazuje. Díky otevřeným vztahům nemá 36 respondentů z 39ti problémy s vysokými nároky svých nadřízených. Toto jsou velmi pozitivní zjištění pro management podniku.



Obrázek 18: Graf zjišťující ochotu zaměstnanců účastnění se školení

(Vlastní zpracování)

Zaměstnanci společnosti eBRÁNA, kteří se zúčastní externího školení, mají za povinnost předat své poznatky ze školení svým kolegům prostřednictvím prezentace. To je důvod, proč se autorka práce ptá na otázku, zda se jich rádi účastní. Graf na Obr. 18 zobrazuje, že více jak polovina jezdí na školení ráda nebo částečně ráda. Dá se tedy předpokládat, že zaměstnanci nemají problémy s prezentováním a vystupováním před svými kolegy. Školení se nerado účastní 5 % respondentů. Jeden respondent uvádí, že se školení neúčastní.

### Shrnutí

Dotazník vyplnilo 39 respondentů. Téměř z poloviny muži i ženy, převážně narozených v letech spadajících do generace Y. Výsledky šetření přinesly zajímavá zjištění. Zaměstnanci jsou v podniku spokojeni a do práce chodí rádi. Preferují spíše nemateriální ohodnocení. Nejvíce si váží přátelských vztahů na pracovišti a neformálního prostředí. Svému vedení důvěřují, ale i přesto se někdy cítí být pod tlakem z jeho strany.

## 7 FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

V současné době pracují ve společnosti převážně mladí lidé z generace Y, kteří mají moderní pohled na svět. Spíše než na materiální ohodnocení hledí na vztahy na pracovišti, možnost pracovní flexibility, otevřené vztahy s nadřízenými či neformální prostředí. Průzkum potvrzuje, že přesně tyto podmínky podnik pro své zaměstnance vytváří. Díky tomu si udržuje věrnost svých zaměstnanců a jejich loajalitu vůči podniku. Potvrzuje se tím, že zaměstnanci eBRÁNY jsou podnikovou kulturou velmi ovlivňováni. Proto si ve společnosti na své podnikové kultuře zakládají. Dobře vědí, že je to jejich silný motivační nástroj. Mezi zaměstnanci se však najdou i tací, kteří mají pocit, že je motivace ze strany vedení nedostatečná. Stěžují si na mzdové ohodnocení. V současné době, kdy je boj o každého zaměstnance, hrozí, že konkurenční společnost nabídne lepší odměny a přebere zkušené zaměstnance eBRÁNY do svého podniku. Z toho důvodu autorka práce navrhuje zavedení nových finančních výhod. **Podnik by mohl přispívat zaměstnancům na životní pojištění.** Zaměstnavatel si smí zahrnout do daňově uznatelných nákladů příspěvky zaměstnancům na životní pojištění ve výši 8 000,- Kč ročně na jednoho zaměstnance (Peníze.cz, c 2000-2019). Pokud by si zaměstnanec sjednal pojištění ve výši například 1 500,- Kč a podnik by mu přispíval nejvyšší možnou měsíční částkou 666,- Kč, ušetřil by zaměstnanec tuto částku ze své výplaty a zvýšil by se mu čistý příjem. Za rok by tak podnik ušetřil svým zaměstnancům výdaje ve výši 8 000,- Kč. Za 5 let práce ve společnosti zaměstnanec ušetří 40 000,- Kč. Po seznámení podniku s výsledky dotazníku autorka práce zjišťovala pohled na odměňování zaměstnanců ze strany vedení. Otázka peněz v podniku zaznívá často. Pokud se však vedení zeptá, co jsou zaměstnanci pro lepší odměnu schopni udělat, dostaví se ticho. Zaměstnanci mají velký poměr pohyblivých složek, které získávají za každou hodinu poskytnutou klientovi. Výše mzdy závisí tedy i na efektivitě zaměstnance. S tímto způsobem odměňování autorka práce souhlasí a doporučuje od něho neustupovat. Průzkum ukázal, že většina zaměstnanců se ráda nebo alespoň částečně ráda dobrovolně účastní školení. Mezi zaměstnanci jsou však i ti, kteří se rádi neúčastní nebo na školení nejezdí vůbec. **Autorka práce navrhuje, aby dohled nad školeními převzalo vedení a koordinovalo spravedlivé rozdělení mezi zaměstnance.** Poté nebude docházet k situacím, že se někdo neúčastní vůbec a někdo školením tráví příliš času. Dále se prokázalo, že zaměstnanci svému vedení důvěřují. **Stejně tak by mělo vedení důvěřovat svým zaměstnancům a více je zapojovat do řízení,** neboť mladší generace jsou ambiciózní a mají potřebu angažovanosti. Z dotazníkového šetření se ukázalo, že značná část zaměstnanců je nespokojená s povolením brání si



na pracoviště domácí mazlíčky. **Autorka práce doporučuje tuto situaci řešit tak, že podnik zřídí zázemí pro mazlíčky na zahradě, kde nebudou rušit zaměstnance od práce.** Autorka práce seznámila vedení s návrhem umístění mazlíčků na zahradu. Vedení s tímto návrhem nesouhlasilo. Kotce pro psy neodpovídají jejich firemní kultuře. Navíc se vyrušování ze stran psů týká pouze vybraných jedinců, kteří nejsou dostatečně vychovaní. Situace si ovšem žádá řešení, neboť nespokojenost zaměstnanců v tomto ohledu je vysoká. **Proto autorka doporučuje zavést systém tzv. „žlutých karet“.** Neukázněný pes, který by získal tři napomenutí, by nesměl na pracoviště po dobu jednoho měsíce, než si ho majitel dostatečně vycvičí. Přestože vzhled pracovního prostředí vyšel nadprůměrně, mají někteří zaměstnanci - konkrétně „kreativci“ výhrady. Ve velkých vzdušných místnostech, kde pracuje pohromadě více zaměstnanců, nemají klid pro kreativní tvorbu. **Autorka práce navrhuje, aby podnik zřídil relaxační místnost.** Ve staré části budovy je spousta nevyužitých prostorů. Jedna místnost by se mohla svépomocí zrekonstruovat a vybavit. Stačilo by jen natřít okna, vymalovat, na zeď nalepit příjemnou tapetu a položit podlahu. Některé práce, třeba natírání oken mohou zvládnout zaměstnanci sami, čímž nejen ušetří, ale také utuží své přátelské vztahy. Místnost by se vybavila pracovními stoly, sedacími pytlí a sedačkou. Předpokládaný odhad na výstavbu je 50 000,- Kč.

Téměř většina zaměstnanců je spokojená s možností flexibilní pracovní doby a home office. Stejně tak zaměstnanci, kteří mají malé děti, nedají dopustit na dětský koutek. Díky němu si organizace udržuje spousta svých zaměstnanců, neboť tuto možnost neumožňuje příliš mnoho jiných společností. Proto je důležité, aby z těchto výhod společnost neustupovala. **Podnik lze hodnotit jako nadprůměrný v oblasti podnikové kultury. Autorka nemá žádné zásadní výhrady a doporučuje, aby podnik ze svých stávajících metod neustupoval.**

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současné podnikové kultury a jejího vlivu na motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti se zaměřením na generaci Y. Pro dosažení cíle si autorka vybrala digitální agenturu eBRÁNA s.r.o. sídlící v Pardubicích.

Teoretická část bakalářské práce se skládá ze čtyř kapitol, které jsou na konci vždy shrnuty. První kapitola se zabývá lidskými zdroji a jejich způsobem řízení. Část kapitoly je věnována i odbornému článku o nedostatku lidí a obtížnosti udržení si stávajících zaměstnanců. Další kapitola obsahuje výčet z teoretických pojmů o motivaci. Definice, její členění a zpracování teorií. Jsou zde probírána i základní pravidla, jak motivovat a moderní pohledy na to čím motivovat. Třetí kapitola je o podnikové kultuře. Autorka ji nejprve definuje, popisuje její vznik a vývoj, tvorbu a význam. Část kapitoly věnovala ovlivnění podnikové kultury ze strany zakladatele. Popisuje různé typy kultur a také její prvky. Poslední kapitola je věnována generacím X, Y a Z. Představuje jednotlivé generace a v závěru porovnává rozdíly mezi generacemi X a Y. Zobrazuje je v přehledné tabulce č. 2.

Teoretické poznatky, které autorka získala při zpracovávání práce, byly využity při analýze praktické části. Na základě řízeného rozhovoru s personální vedoucí, která byla velmi ochotná a přátelská, si autorka udělala představu o současné situaci v podniku. Získala potřebné informace k sestavení dotazníku, prostřednictvím kterého probíhala analýza cíle práce. Dotazník rovnoměrně vyplnili ženy i muži. Největší zastoupení měla generace Y. Z dotazníkového šetření bylo potvrzeno tvrzení personální vedoucí. Tedy zaměstnanci vnímají podnikovou kulturu jako největší motivační nástroj společnosti. Do práce chodí rádi, mají dobré kolektivní vztahy, váží si otevřenosti vůči zaměstnavateli a neformálního prostředí. Platové podmínky pro ně nejsou na prvním místě. Výsledek vyjadřuje postoje generace Y, která si více než peněz váží pracovní flexibility, osobního růstu a týmové práce.

Společnost eBRÁNA se účastní nejrůznějších školení a řídí se moderními trendy v péči o své zaměstnance. Pravidelně provádí průzkumy spokojenosti, z kterých přijímá nejrůznější opatření. Z toho důvodu autorka práce neshledává žádné velké chyby v motivační strategii jejich podnikové kultury. Přesto autorka má pár drobných návrhů jak utužit tyto dobré vztahy na pracovišti. Autorka práce se domnívá, že cíl bakalářské práce byl naplněn a věří, že návrhy na doporučení pomohou společnosti dále růst a prosperovat.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Amstrong M., 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] Bláha J., a kol. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s. ISBN 80-251-0374-9
- [3] Brooks I., 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9
- [4] Deiblová M., 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902105-8-9
- [5] eBRÁNA s.r.o. [online]. © 2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/>
- [6] eBRÁNA s.r.o., *Proč my?* [online]. © 2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/proc-my>
- [7] Fišer R., 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5038-5
- [8] Forbes, NMS Market Research a PR.Konektor [online]. [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: <Http://generace.forbes.cz/uvod/?rok=1989>
- [9] Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A., 2016, *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*, Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1
- [10] Charles Hampden-Turner Fons Trompenaars, 2000. *Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd. ISBN 978-0-471-49527-7
- [11] *Jak správně vytvořit dotazník* [online]. © Marek Demčák, 2008 - 2019. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <Https://www.vyplnto.cz/tipy/jak-spravne-sestavit-dotaznik/>
- [12] Keibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B., 2001, *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2
- [13] Lukášová R., Nový I. a kol., 2004, *Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0648-2

- [14] Machálková, J., červen, 2012. *Mladí lidé přinesou vaši firmě energii, ale nenuťte je sedět v kanceláři. Hospodářské noviny.*
- [15] Managementmania.cz, © 2011 – 2016. *Řízený strukturovaný rozhovor* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- [16] Peníze.cz, © 2000 – 2019. *Výhody životního pojištění pro zaměstnavatele* [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/15655-vyhody-zivotniho-pojisteni-pro-zamestnavatele>
- [17] Plamínek J., 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: 2., přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1092-7
- [18] Plamínek J., 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: 4., zcela přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3664-8
- [19] Rejstrik.penize.cz, © 2000 – 2019. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/25984764-ebrana-s-r-o>
- [20] Schein, E. H., 1999, *Corporate Culture - Survival Guide.* San Francisco: Jossey Bass Publishers. ISBN: 0-13-272220-8.
- [21] Synek, M., Kislingerová, E. a kol., 2015, *Podniková ekonomika: 6. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8
- [22] Šigut, Z., 2004, *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI Publishing. ISBN 8-7357-046-7
- [23] Urban J., 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* Praha: ASPI Publishing, s.r.o. ISBN 80-86395-46-4

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Seznam otázek pro řízený rozhovor

Příloha B: Organizační schéma

Příloha C: Dotazník

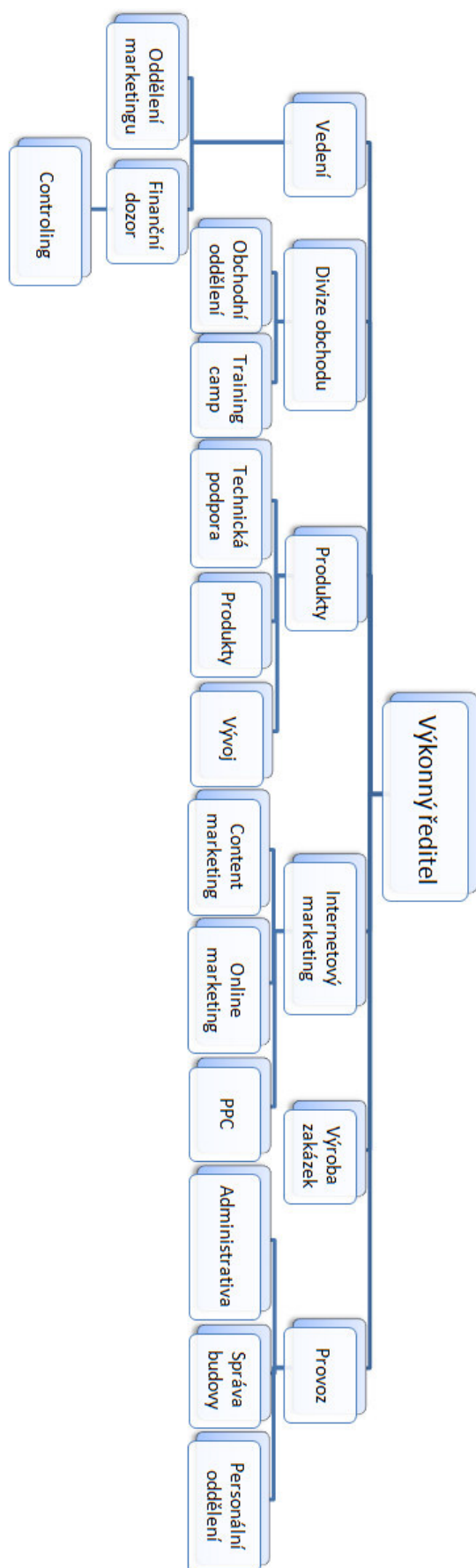
## Příloha A

### SEZNAM OTÁZEK PRO ŘÍZENÝ ROZHOVOR

Informace pro praktickou část bakalářské práce autorka získala na základě řízeného rozhovoru s personální vedoucí, která odpovídala na tyto otázky:

- Mohla byste představit společnost eBRÁNA (čím se zabýváte, na koho se Vaše podnikání zaměřuje)?
- Kdo a v kterém roce založil společnost?
- Mají zakladatelé společnosti vliv na podnikovou kulturu organizace? Jaký?
- Kolik zaměstnanců u Vás v současné době pracuje?
- Kde získáváte nové zaměstnance? Jakým způsobem jsou přijímáni?
- Jak začleňujete nové zaměstnance do podnikové kultury?
- Jak vnímáte důvěru podřízených vůči nadřízeným?
- Jak byste popsala atmosféru na pracovišti?
- Investovali jste v posledních letech do vybavení společnosti? Uveďte konkrétní příklady včetně výše vynaložených nákladů.
- Co považujete za největší motivační nástroj ve vaší organizaci?
- Čeho si zaměstnanci ve společnosti váží nejvíce?
- Jaké výhody poskytujete Vaším zaměstnancům? A které jsou nejvíce oblíbené?
- Jak společnost pečuje o svoje zaměstnance? Poskytujete jim například odborná školení?
- Co si myslíte, že nejvíce postrádají Vaši zaměstnanci?

## Příloha B



## Příloha C

### Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců

Dobrý den,

jsem studentka Univerzity Pardubice a pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala podnik eBRÁNA. Věnujte prosím pár minut vyplnění dotazníku.

Děkuji za Váš čas.

#### 1. Chodíte do práce s radostí?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ANO
- Spíše ANO
- NEVÍM
- Spíše NE
- NE

#### 2. Ovlivňuje kolektiv pozitivně Vaše nadšení do práce?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ANO
- Spíše ANO
- NEVÍM
- Spíše NE
- NE

#### 3. Jak by jste ohodnotil/a vzhled pracovního prostředí?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10



#### 4. Atmosféra na pracovišti

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	ANO	Spíš ANO	Spíše NE	NE
Kolegové mi zvednou náladu				
Kolegové na mě vyvíjejí tlak				
Nadřízení mě motivují				
Nadřízení mě stresují				

#### 5. Svěřil/a by jste se svému nadřízenému s problémem?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ANO vždy
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE nikdy

#### 6. Jak jste spokojen/á se zaměstnaneckými výhodami?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	VELMI	ČÁSTEČNĚ	VŮBEC
S možností chodit zdarma do posilovny, na téninky			
S využíváním dětského koutku			
S půjčením firemního automobilu pro soukromé účely			
S povolením braní si domácího mazlíčka na pracoviště			
S možností home office			
Se vzdělávacími kurzy			

## 7. Důvěřujete vedení společnosti?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

## 8. Seřad'te od nejdůležitějšího čeho si ve firmě nejvíce vážíte.

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

- Neformálního prostředí
- Mezilidských vztahů, kolektivu
- Otevřeného vztahu s nadřízeným
- Mzdového ohodnocení
- Zaměstnaneckých benefitů

## 9. Co Vás nejvíce odrazuje?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Mzdové podmínky				
Málo zaměstnaneckých benefitů				
Negativní atmosféra v práci				
Vysoké nároky od nadřízených				

## 10. Účastníš se rád/a školení z vlastní vůle?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ANO
- ČÁSTEČNĚ
- NE
- Jiná...

### **11. Jak dlouho v podniku pracujete**

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Méně než 1 rok
- 1 až 4 roky
- 4 a více let

### **12. Jaké máte dosažené vzdělání?**

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Základní
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

### **13. Jakého jste pohlaví?**

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Muž
- Žena

### **14. V kterých letech jste se narodil/a?**

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- 1968 - 1982
- 1983 - 1997
- 1998 a mladší