



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Podniková kultura ve vybraném podniku

Vypracovala: Marie Benešová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie BENEŠOVÁ**
Osobní číslo: **E13431**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury vybraného podniku.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a stavu v žádoucí znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci je nutno načerpat informace od zaměstnanců, vedoucích pracovníků a to pomocí kvalitativních a kvantitativních metod zkoumání, tj. daty získanými z dotazníků (VSM 94), z nestandardizovaných rozhovorů či osobního pozorování. Po utřídění, analýze dat a získaných informací se zaměřit na celkovou analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Závěr.
6. Přehled literatury,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* **Praha: Management Press.**

Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci.* **Praha: Grada.**

Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu.* **Praha: Management Press.**

Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů.* **České Budějovice: Jihočeská univerzita.**

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů.* **České Budějovice: Jihočeská univerzita.**

Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* **Praha: Grada Publishing.**

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* **Praha: Professional Publishing.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**

L.S.

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 11. 4. 2016

Marie Benešová

Marie Benešová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za profesionální vedení, odbornou pomoc a cenné rady potřebné pro vypracování mé práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům firmy VELTEKO s.r.o., za poskytnutí klíčových informací, aktivní přístup a vstřícnost. Velký dík patří především panu Pavlu Chvojkovi. V neposlední řadě bych ráda poděkovala celé mé rodině, která mě nikdy nepřestala podporovat a vždy mi byla oporou a to nejen v průběhu bakalářského studia.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Definice podnikové kultury.....	5
2.2	Vznik podnikové kultury.....	6
2.3	Úrovně podnikové kultury	7
2.4	Prvky	8
2.4.1	Představy.....	8
2.4.2	Přístupy	9
2.4.3	Hodnoty	10
2.5	Vymezení podnikové kultury.....	11
2.6	Klasifikace podnikové kultury	11
2.7	Silná podniková kultura	13
2.8	Změna podnikové kultury	14
2.8.1	Postup k úspěšné změně	14
2.8.2	Nástroje změny	15
2.8.3	Principy změny	15
2.9	Znalostní ekonomika.....	16
2.10	Kulturní dimenze	18
2.10.1	Kulturní dimenze obecná charakteristika	18
2.10.2	Žádoucí kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice	20
3	Cíl a metodika práce	22
3.1	Cíl.....	22
3.2	Historie a specifikace zkoumaného subjektu	22
3.3	Sběr dat.....	23
3.3.1	Kvantitativní výzkum	23
3.3.2	Kvalitativní výzkum	24

3.4	Zpracování dat.....	25
4	Výsledky výzkumu	27
4.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření.....	27
4.2	Výsledný souhrn kulturních dimenzí a jejich diskuse.....	62
4.2.1	Index mocenského odstupu (PDI).....	63
4.2.2	Index individualismus vs. kolektivismus (IDV).....	63
4.2.3	Index maskulinita v. feminita (MAS).....	64
4.2.4	Index vyhýbání se nejistotě (UAI).....	64
4.2.5	Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace (LTO).....	65
4.2.6	Index sebekázně vs. požitků (IVR).....	66
5	Závěr	68
I.	Summary.....	70
II.	Seznam použitých zdrojů.....	71
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1 Úvod

Jak řekl Jan Werich: „*Já myslím, že civilizace není dobrá, když je bez kultury. Člověk potřebuje ke štěstí a spokojenosti nejenom pohodlí tělesné, ale i duševní. Kultura a civilizace musí jít ruku v ruce.*“ Ale proč se až v posledních letech podnikové kultuře přisuzuje takový význam a je opravdu tak důležitá?

Pro tuto problematiku jsou klíčové události na konci dvacátého století. V tomto období nastává zlomový okamžik, kdy se doposud industriální svět dostává do nové éry spojené s „postindustriálním paradigmatem“. Odlišnosti jsou zejména v tom, že je kladen velký důraz na lidský kapitál. Této hodnotě se podřídí dosavadní výrobní prostředky a stanou se na ní závislé. Tento obrat se nazývá vstup do znalostní ekonomiky (Truneček, 2004b).

„Znalosti se v tomto prostředí stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku. Jeho ostatní formy – penízem půda, technologie – jsou na něm kriticky závislé a budou čím dál více znalostnímu kapitálu podřízeny“ (Truneček, 2004b, s. 15).

Podniková kultura i její řízení se stává trendem, díky kterému se daří firmám udržet konkurenceschopnost jak na domácím, tak zahraničním trhu. Právě pro nastávající znalostní společnost bude podniková kultura znamenat onen základní prvek pro moderní management (Krninská, 2002c).

Její absence ale nevede pouze ke špatné konkurenceschopnosti, ale i k nedostatečnému využití lidských zdrojů uvnitř i vně podniku, špatné komunikaci mezi zaměstnanci, snižujícím se počtu zákazníků, nepříliš dobrým vztahům s dodavateli a to vše může vést až k tunelování podniku (Dedouchová, 2001).

Pojmem podniková kultura představuje oblast, která je velmi důležitou součástí podniku. Je jevem velmi složitým a často obtížně definovatelným. Z dlouhodobého hlediska ale také velice významným, protože ovlivňuje úspěšnost podniku a již zmiňovanou konkurenceschopnost. Každá firma má své specifické klima, atmosféru, zcela jedinečnou podnikovou kulturu, jinak řečeno svou image.

I přesto, že podniková kultura v mnoha případech není zřetelná na první pohled, každá firma ji má. Zaměstnanci podniku si tuto kulturu často ani neuvědomují a přitom hraje zcela významnou roli již při samotném výběru daného zaměstnání. A to jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance. Tvorba podnikové kultury je dlouhodobým procesem a proto si zaměstnavatelé často potenciálního zaměstnance vybírají tak, aby

zapadl do jeho firmy a ztotožnil se s ní. Ale i samotní uchazeči o práci si často vybírají své zaměstnavatele podle toho, zda souhlasí s hodnotami, které organizace vyznává.

Pojem podniková kultura v sobě skrývá širokou škálu oblastí. Tvoří ji různé sdílené hodnoty a postoje, zvyklosti, názory ale i styl chování zaměstnanců a také jejich vystupování navenek. Řadí se sem různé symboly, jako je vlajka, zařízení interiéru podniku, logo a různé rituály.

Výše uvedené nastínění dané problematiky dostatečně vysvětlilo, proč je toto téma rozebíráno až v nedávné minulosti a zároveň vyvrátilo možné pochybnosti o nedůležitosti podnikové kultury.

První část bakalářské práce je věnována teoretickým poznatkům z odborné literatury, které jsou nezbytné k pochopení problematiky podnikové kultury. Na základě prostudovaných materiálů bude provedena analýza podnikové kultury a následně navržení nezbytných změn.

Cílem této práce je charakterizovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a na základě zjištěných informací navrhnout změny, které povedou k požadovanému stavu podnikové kultury a tím i ke zlepšení současné praxe. Požadovaného cíle bude dosaženo za pomoci specifikace rozhodujících kulturních dimenzí této podnikové kultury. Pro tuto práci byl jako zkoumaný subjekt zvolen podnik VELTEKO s.r.o.

2 Literární rešerše

První část této práce je věnována teoretickému základu zkoumané problematiky. Na základě prostudovaných publikací a nabytých poznatků jsou vysvětleny hlavní pojmy a problematika řešené oblasti.

2.1 Definice podnikové kultury

Podle Lukášové (2010) existují tři označení pro kulturu vztahující se k podniku a to podniková, firemní a organizační. Obsah těchto definic je shodný. V anglické literatuře se nejčastěji užívá pojem organizační kultura, méně časté jsou pak využívána označení podniková a firemní kultura.

Každý autor má v odborné literatuře svou specifickou a osobitou definici tak jako je podniková kultura sama o sobě. Jak již bylo zmiňováno, existuje nesčetně charakteristik tohoto pojmu. Kdyby byla uvedena pouze jedna definice, měla by velice nízkou vypovídací schopnost. Z tohoto důvodu je zde pro přiblížení daného tématu napsáno definic hned několik.

Jak uvádí Zdeněk Šigut (2004) ve své publikaci podniková kultura může být vyjádřena pojmy, jako jsou představy, hodnoty, přístupy a normy, které se sdílejí v podniku. Dále sem řadí symboly a rituály, pomocí kterých se mají korigovat postoje a vystupování pracovníků. Každý jedinec, skupina i firma mohou pomocí svých názorů vytvořit jedinečné představy, modely chování a hodnotové systémy, jenž se promítají do jednání jedinců jak uvnitř podniku tak i navenek.

Další teorie podle Srpové, Řehoře (2010) vyjadřuje podnikovou kulturu jako uspořádání hmotných a nehmotných hodnot a úkazů ve společném souznění, vlastní určitému podniku, reflektující jeho osobitost. Lze ji chápat v širším nebo užším smyslu.

Užší pojetí obsahuje jen nehmotnou část, předpisy vystupování, normy, zvyklosti, legendy, které se projevují jako regulátor chování zaměstnance.

V **širším pojetí** se podniková kultura snaží pojmout události z hlediska systémového pojetí. Očekávaná systémová koncepce, tudíž kultura spočívá v hmotné tedy materiální a nehmotné (duchovní) symbióze, ve společném vlivu a v kooperaci viditelných i skrytých, poznaných i neznámých prvků.

Hmotná kultura je představována fyzickými předměty. Nehmotná pak pravidly, normami, zvyklostmi, pověstmi aj. Duchovní kultura byla vytvořena člověkem také, ale není hmotně uchopitelná (Srpová, Řehoř, 2010).

„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 organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2007, s. 257).

Podniková kultura je souborem hodnot, postojů a představ v podniku, které jsou předávány a v poměrně dlouhodobém horizontu udržovány (Pfeifer, 1993).

Mezi obecnější charakteristiky je řazena následující Scheinova (2013) definice. Kulturou se myslí schéma zveřejněných tacitních předpokládaných jevů, které si daná skupina osvojila, protože toto schéma bylo klíčem k řešení potíží s externí adaptací a vnitřní integrací. Jelikož fungovalo tak příznivě, že se začalo považovat za opodstatněné, tak bylo prohlášené za vhodné, aby se předlo nově příchozím členům jako korektní způsob vnímání, cítění i myšlení ve vztahu s těmito problémy.

Výše uvedená definice se považuje za nejzákladnější teorii podnikové kultury vůbec. Tohoto postavení dosáhla snad i díky tomu, že je v odborné literatuře zmiňovaná nejčastěji.

2.2 Vznik podnikové kultury

Spojení podniková kultura se poprvé začalo vyskytovat v 60. letech 20. století ale středem zájmu se stalo až o 20 let později. Jedním z iniciátorů této pozornosti byl i tzv. japonský ekonomický zázrak a díla spisovatelů, kteří pátrali po perfektnosti ve vedení organizace (Schein in Lukášová, Nový, 2004).

V případě upuštění od historické roviny a soustředění se na následný vznik a vývoj, je nutno konstatovat, že podniková kultura je založena na procesu učení se (Lukášová, Nový, 2004).

Tuto problematiku Lukášová a Nový (2004) rozebírají konkrétněji ve svém díle, kde také uvádí, že podniková kultura stojí na principu **redukce úzkosti** a na **pozitivním posilování**.

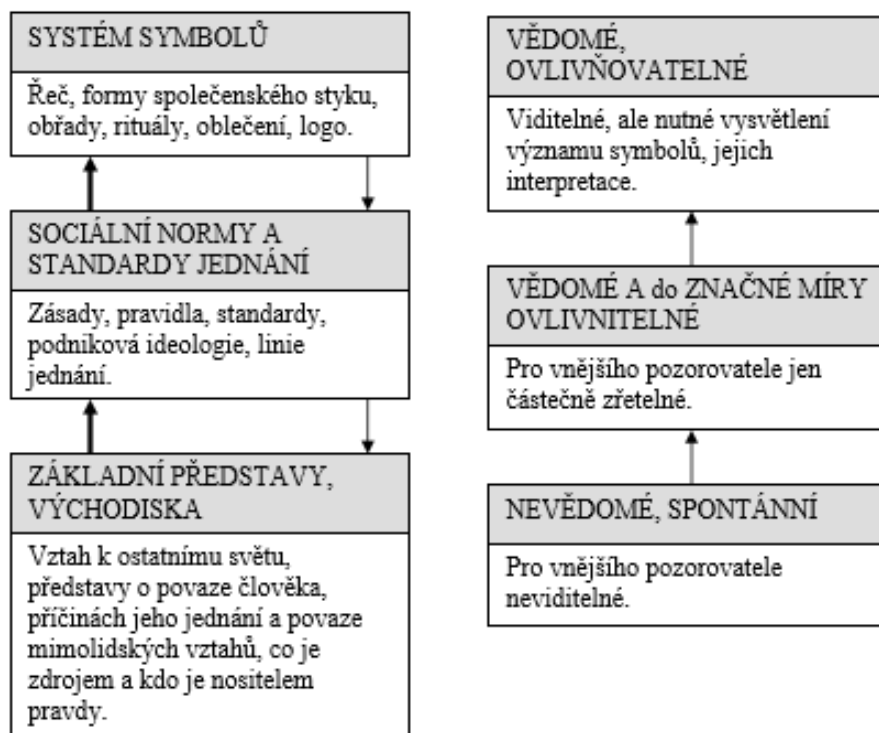
Prvním principem se myslí nalézt řešení v komplikovaných situacích, v kterých se podnik může vyskytnout. Díky těmto možnostem se odstraní nejistota u zaměstnanců. Za předpokladu, že se nalezne kompatibilní řešení s problémem, pracovníci budou jednat na obdobné situace podobným způsobem. Tento jev se může označit za „návykové chování.“

Druhým principem se myslí tendence, které vedou k opakovanému jednání a způsobu řešení komplikací, díky kterým se dosáhne požadovaných závěrů. Přitom se nesmí opakovat takové chování, které se ve firmě neosvědčilo. Vytvořit silnou a kladnou podnikovou kulturu je možné za předpokladu, že se bude sdílet historie a dlouhodobě se učit, pochopitelně za vedení a kontroly managementu (Lukášová, Nový, 2004).

2.3 Úrovně podnikové kultury

Podnikovou kulturu a její úrovně přiblížil Edgar H. Schein (2013) ve svém schématu viz Obrázek č. 1. Z něho je zřejmá myšlenka základní roviny podnikové kultury. Ta je zakotvena v pohledu na svět jako na celek a také v tom, jak se přistupuje k životu, povinnostem, ostatním lidem ale také k pracovníkům jako jednotlivcům. Působí i na úrovni nevědomí, zcela zřejmě a automaticky.

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: Schein in Bedrnová, Nový, 2007, str. 487

Dle Dedouchové (2001) se podniková kultura navenek ukazuje řadou skutečností, které lze rozčlenit do 3 úrovní:

a) Nevědomé spontánní představy

Sem patří například představy o lidech, princip rozdělování na špatné a dobré, způsoby myšlení, důvody jednání, vztahy mezi lidmi, chápání pravdy, ale také to jak člověk vnímá čas.

b) Z části vědomá pravidla jednání, které lze do určité míry ovlivnit.

Touto úrovní lze určit způsob, jakým se tvoří strategie a určování cílů. Například se sem řadí různá pravidla, alkálie, normy, tradice a ideologie.

c) Veřejné a osobní symboly, které jsou zcela vědomé a dají se ovlivnit.

Do této poslední úrovně spadají verbální symboly a symbolická jednání a artefakty. Pod verbálními symboly se skrývají pojmy jako jazyk, báje, historiky atd. Symbolickými jednáními neboli neverbálními projevy se myslí rituály firmy, různé ceremoniály, obřady aj. Posledními symbolickými artefakty, které jsou materiální povahy, se rozumí logo firmy, zvolené barvy, názvy, čísla atd.

2.4 Prvky

Stejně jako se autoři neshodují v jednotné definici podnikové kultury, stejně tak nevyznávají totožnou definici prvků podnikové kultury (Lukášová, Nový, 2004).

Nicméně nejčastěji se pod tímto pojmem skrývají: **normy, základní přesvědčení, hodnoty, postoje a artefakty** ve své materiální i nemateriální podstatě (Franková, 2011).

Za základní prvky podnikové kultury se považují **představy, přístupy a hodnoty** (Rolínek, 2003).

2.4.1 Představy

Jak ve svém díle uvádí Rolínek (2003) představy se skrývají jak ve vědomí, tak v podvědomí člověka. Zaměstnanci se často ani nemusí zabývat přímo otázkou, proč firma existuje. Ale v podvědomí si například mohou ucelit myšlenku, že existence firmy spočívá právě v tom, aby byli zákazníci šťastní nebo proto, aby se firma o pracovníka

postarala. Představy se tedy tvoří v podvědomí člověka. Často je nedokáže ani zformulovat či vyslovit ale přesto ovlivňují jeho chování. Z tohoto důvodu by měla ve firmě fungovat otevřená komunikace. Se zaměstnancem by se mělo hovořit o všem, co může být předmětem představ nebo o věcech co ovlivňují jeho působení ve firmě (Rolínek, 2003).

2.4.2 Přístupy

Dle Rolínka (2003) jsou přístupem myšleny tendence jednat určitým způsobem. Určitý postoj pracovníka má vždy své důvody, stimuly a projevy.

Je nesčetně možností, jak rozdělit **stimuly**, které vyvolávají zintenzivnění daného projevu. Z praktického hlediska je vhodné se zabývat pouze dvěma částmi. První část se zaměřuje na postoj, který je hlavně o akci a snaze být aktivní. Druhá část spočívá v tom, že přístup záleží na reakci. Jinými slovy na odpovědi na vnější činnost.

Za **důvody** přístupu pracovníka se myslí jeho koníčky, návyky, seberealizace, ztotožnění se zájmy firmy, povaha, temperament atd.

Pozorováním **projevů** se dají nalézt kořeny přístupu, které jsou viditelné navenek. Pohledy na tuto záležitost jsou odlišné. Jeden z názorů spočívá v zdůrazňování způsobilosti a zároveň v umocňování kombinace vztahu k zájmům firmy (viz Obrázek č. 2.)

Druhy projevů:

a) **Soví projevy**

Pro tento projev je typická vlastnost moudrost. Lidé jsou spolehliví a práci vykonávají zcela samostatně. Na druhou stranu jsou kritičtí a kladou vysoké požadavky.

b) **Liščí projevy**

Charakteristické prvky jsou dobré vyhlídky na profesionální výkon, za pomoci vychytralosti ale také nespolehlivosti, a to vše za cílem vlastního profitu.

c) **Ovčí projevy**

Nejtypičtější je věrnost autoritám. V oblíbě je napodobování vzorů a víra ve zjevné cíle. Tento člověk je také málo iniciativní a tvořivý ve špatně zvladatelných situacích.

d) **Oslí projevy**

Charakteristický svou umíněností, nepředvídatelností a je relativně nespolehlivý.

Pokud je člověk schopen pozorovat a vyhodnotit jednotlivé projevy svých kolegů, má možnost zvolit správnou odpověď vzhledem k jejich přístupu, který vytušil dopředu (Rolínek, 2003).

Obrázek 2: *Druhy projevů a pracovníků*

		POCTIVOST K ZÁJMŮM FIRMY	
		Vysoká	Nizká
ZPŮSOBILOST K PRÁCI	Vysoká	„SOVÍ“ PROJEVY	„LIŠČÍ“ PROJEVY
	Nizká	„OVČÍ“ PROJEVY	„OSLÍ“ PROJEVY

Zdroj: Rolínek, 2003, str. 57

2.4.3 Hodnoty

V potaz se berou dvě skupiny hodnot a to morální a instrumentální. **Morální hodnota** je vnímána v pocitech hrlosti nebo naopak ponížení (jako je ochrana přírody, podání pomocné ruky). **Instrumentální hodnoty** spočívají v uspokojení potřeb, satisfakci jako mzda, hmotné podmínky atd. (Pfeifer, 1993).

Hodnotami se rozumí fakta, která jsou skupinově označována za podstatné. Za pomoci norem a pravidel mají funkci regulace, tedy říkají, jak by měli příslušníci kolektivu v klíčových situacích jednat (Lukášová, Nový, 2004).

Dle Rolínka (2003) je podstatnou informací skutečnost, že vztah mezi vyznávanými hodnotami a způsobem, jakým je jednáno, nemusí být vždy přímý. I přesto že pro pracovníka je hodnotou uspokojit zákazníka, může se zachovat zcela v rozporu s tímto

vyznáním. Jednou z variant je, že přesně nezná požadavky svého zákazníka. Tudiž má chybnou představu o jeho spokojenosti. Další možností je, že jeho chování odráží střed zájmů mezi šťastným zákazníkem a potenciálním ohrožením jeho postavení v podniku (Rolínek, 2003).

2.5 Vymezení podnikové kultury

Podnikovou kulturu lze vymezovat dvěma přístupy. Konkrétně se jedná o přístup interpretativní a objektivistický (Smircich in Lukášová, Nový, 2004).

Interpretativní přístup má původ hlavně v kulturní antropologii. Kulturu vnímá jako „něco, čím podnik je“. Všechny rysy podniku jsou vnímány jako prvky. Podnikem se rozumí systém významů, které jsou sdíleny a zprostředkovány skrze symboly. Tento přístup doplňuje tradiční vnímání podniku jako stroje nebo biologického systému o pojetí podniku jako kultury. Nepohlíží se na něj tedy jako na stroj, kde je přesně vymezená role pro pracovníka, určeny všechny práva, povinnosti a úkoly, díky kterým by se naplnily podnikové cíle, ani jako na biologický systém, kde je chování zaměřeno na to, aby organismus přežil. Organizaci jako kulturou se myslí již výše zmiňovaný sdílený systém významů. To je soubor myšlenek, představ, pohledů, norem, stanovisek a hodnot.

Objektivistický přístup nahlíží na kulturu jako na „něco co již organizace má“. Považuje se za nestrannou entitu, za stanovené hledisko nebo subsystém podniku, za jednu z mnoha podnikových proměnných, která má vliv na funkci a výkonnost podniku a může být cíleně vytvářena a obměňována (Lukášová, Nový, 2004).

2.6 Klasifikace podnikové kultury

Zájem o klasifikaci či kategorizaci kultury podniku byl projeven proto, aby byla vytvořena základna pro následné analyzování, vytvoření postupů a její umocnění či změny. Mezi nejznámější definice řadíme následující (Armstrong, 2007).

Harrison in Armstrong (2007) vytvořil čtyři typy s názvem „ideologie organizace“:

- a) **Orientované na moc** – soutěživost, v popředí reakce na lidi nikoliv odbornost
- b) **Orientované na lidi** – souhlasní, dozor a kontroly od vedení nejsou vítány
- c) **Orientované na úkol** – dynamičnost, cíleno na dovednosti a možnosti
- d) **Orientované na roli** – především pevná pravidla, legálnost a legitimitnost

Handy in Armstrong (2007) se ztotožňoval s názorem Harrisona a právě na něm založil i svou teorii. Vyjma toho, že raději uplatňovat výraz „kultura“ než „ideologie“.

- a) **Kultura orientovaná na moc** je založena na zdroji moci pramenící z centra, které má také v kompetenci řízení a následnou kontrolu. Pravidla zde téměř neexistují. Aby se jedinci dostali k moci, jsou soutěživí a nebrání se politikaření.
- b) **Kultura orientovaná na lidi** je založena na víře, že jediným důležitým zájmem je sám jedinec. Cílem tohoto podniku je sloužit a pomáhat osobám v něm.
- c) **Kultura orientovaná na úkol** má poslání shromáždit vhodné osoby a nechat je dělat svou práci. Vládne zde týmový duch. Více se zde prosazuje vliv odborné moci a až v pozadí se nachází hodnoty jako funkce a osobní moc.
- d) **Kultura orientovaná na roli** klade důraz na veškeré procedury, pravidla, popisy rolí a pracovních míst. Všechny tyto hodnoty jsou uznávanější než osoba tohoto místa sama. Moc je závislá na funkci nikoliv lidech (Handy in Armstrong, 2007).

Schein in Armstrong (2007) vytvořil následující čtyři typy:

- a) **Kultura moci** je taková kultura, která je vedena v podnikavém duchu. Management je založený na schopnostech a dovednostech několika lidí. Právě oni jsou i osoby, jež ho mají plně ve své kompetenci.
- b) **Kultura role** je založena na přesně vymezených pravidlech a stabilitě prostředí. Moc je rovnoměrně přidělena mezi tzv. vůdce s byrokratickou strukturou.
- c) **Kultura úspěchu** si cení aktivity, zapálení a účinku. Důraz se klade především na motivaci a loajalitu.
- d) **Kultura podpory** je založena v duchu solidarity a oddanosti. Pro atmosféru je typická důvěra a vzájemnost.

Williams in Armstrong (2007) následně předělali kategorizaci Harrisona a Handyho na:

- a) **Orientaci na moc** – podnik se snaží mít své prostředí plně pod kontrolou. Ti co mají v rukou moc, se pokouší o úplnou kontrolu svých podřízených.
- b) **Orientaci na roli** – klade důraz na nesení odpovědnosti. Vyznává legalitu a legitimitu.
- c) **Orientaci na úkol** – hlavním cílem je naplnění vytyčeného úkolu. Moc a autorita spočívají v nabytých poznacích a schopnostech.

- d) **Orientaci na lidi** – existence samotné firmy je za účelem sloužení a naplnění potřeb jejích členů. Od jednotlivých pracovníků se předpokládá, že budou užiteční a kladným příkladem pro druhé (Williams in Armstrong, 2007).

2.7 Silná podniková kultura

V případě že podniková kultura má značný vliv na zaměstnancovu výkonnost a tvoří jedinečnou tvář podniku, je nazývána jako zřetelná, zdravá nebo silná (Truneček, 2004b).

Tato kultura je nutná pro nabytí vlastní identity vzhledem k zákazníkům a ostatním představitelům vnějšího společenského a ekonomického dění. Také stmeluje a zprostředkovává smysl individuálních faktů a událostí ve firmě a prostřednictvím jí je možno se jednoduše vyznat ve vnitropodnikové organizaci a managementu (Nový, 1996).

Dle Krninské (2002b) zde jsou ale určité **předpoklady**, které jsou klíčové pro vznik silné podnikové kultury.

- a) Je nezbytné, aby hlavní principy podnikové kultury byly v bezprostředním vztahu k podnikatelské strategii. Dále musí být srozumitelné, aby je bylo možné jednoduše sdělit všem pracovníkům.
- b) Kultura se musí prolínat veškerými aktivitami podniku a to jak vnitřními tak vnějšími. Nároky na stávající zaměstnance, které jsou z ní zřetelné, se musí stát součástí požadavků nově příchozích pracovníků.
- c) Všechny kroky, které firma podnikne, musí vést k maximálnímu ztotožnění pracovníků se současnou, v lepším případě s žádanou, podnikovou kulturou.

V případě že budou dodrženy tyto podmínky, vnitřní organizace a management zaznamenají následující **kladné důsledky** této kultury:

- a) Hovoří se především o jasné, přímé a rychlé komunikaci uvnitř podniku, která značně předchází častějším nejasnostem a nepochopením.
- b) Hlavní principy kultury fungují jako obecně sdílená kritéria, díky kterým se činí rozhodnutí napříč všemi hierarchickými stupni řízení. Na tomto základě lze zaznamenat i rychlou a jednoduchou implementaci inovací v řídicích rovinách organizačních, personálních, technických i ekonomických.
- c) Ve výše přiblíženém prostředí se navyšuje dojem osobní identifikace pracovníků a tím se nemyslí pouze s určitými cíli podniku ale s podnikem jako takovým.

V důsledku této identifikace se u zaměstnanců vyskytuje určitá sebekázeň a autocenzura. Mezi spolupracovníky je pak zaznamenaný vyšší stupeň sociální a neformální kontroly. Díky tomu je nižší tlak na formální způsoby kontroly zaměstnanců mezi sebou. Vede to ke snížení tlaku formálních cest a nástrojů kontroly zaměstnanců a naopak se tvoří speciální prostor určený novým formám vnitropodnikové organizace ale hlavně i stylu vedení a začlenění pracovníků.

- d) Pokud se uplatňují pouze progresivní formy podniku a jeho vedení, přirozeně vzniká silná podniková kultura. Na druhou stranu je ale jedním z prvotních a hlavních podmínek, aby se tyto formy nastolily a aplikovaly (Krninská, 2002b).

2.8 Změna podnikové kultury

Počátkem osmdesátých let byla podniková kultura vnímána jako důležitý faktor v úspěchu či neúspěchu firmy, ale hlavně byla považována za bariéru při její změně. Podniky, které byly označovány za dokonalé, vykazovaly silnou podnikovou kulturu se specifickými znaky. Touha po potřebě řízení změny se zvyšovala (Brooks, 2009).

Obecně řečeno podstata změny je zakořeněna v přeměně stavu výchozího na stav cílový, který ovšem není definitivní. Nadále se o něj musí pečovat, rozvíjet kulturu, popřípadě navrhnout nové změny. Stavem výchozím se myslí stav, kdy se cíle zaměstnanců a firmy rozcházejí. Naopak v definitivním stavu jsou jejich představy v symbióze (Rolínek, 2003).

2.8.1 Postup k úspěšné změně

Gibson (2007) se přiklání k názoru, že počáteční iniciativa změny nastává, pokud se posílí míra naléhavosti. Lidé se musí zaměřit na to, v jakém postavení je jejich podnik a také na to, jakým směrem se vyvíjí jejich obor. V této fázi se objeví potencionální ohrožení nebo naopak příležitosti. Jisté ale je, že díky míře naléhavosti se dají věci aktivně do pohybu.

Dále je potřeba sestavit vedoucí koalici, vizi a její strategii. Vize se musí rozšířit do podvědomí všech zaměstnancům v podniku. Důležitým faktorem je, aby lidé měli v kompetenci změnit dosavadní systém a struktury, které jsou bariérou k vytyčené vizi. Pro zaznamenávání pokroku je vhodné stanovit drobné cíle, které jsou i motivací do dalších kroků.

V dalším kroku nastává utužení věrohodnosti, které bylo dosaženo za pomoci drobných vítězství. A díky ní se i nadále může postupovat k dalším změnám. Závěrečným krokem je veškeré výsledky a změny institucionalizovat do nové podnikové kultury (Gibson, 2007).

2.8.2 Nástroje změny

Dle Rolínka (2003) se pro dosažení požadované změny aplikují nástroje přímé a nepřímé.

a) Přímé nástroje

Charakteristický je pro ně fakt, že je lze přímo a jasně sledovat. Podobu sledávají v přesně definovatelné akci či opatření. Oproti nepřímým nástrojům lze zaznamenat výsledky v kratším časovém intervalu. Neznamena to ovšem, že tyto výsledky by měli být hodnotnější než při využití nepřímých metod.

b) Nepřímé nástroje

Jejich působení lze zpozorovat v delším horizontu. Projevují se zprostředkovaně. Naopak jejich důmyslné a systematické aplikování může přinést až překvapivě velké výsledky.

2.8.3 Principy změny

Důležitými principy podnikové kultury jsou:

a) Rychle a maximálně zajistit informovanost všech pracovníků.

Toho lze dosáhnout prostřednictvím různých informačních setkání nebo školení. Je nezbytné, aby se těchto schůzek zúčastnilo i vrcholové vedení. Všichni přítomni by měli zastoupit vždy zhruba obdobnou úroveň firemních pracovních pozic. Osvědčilo se, soustředit pravděpodobné nositele diferencovaných subkultur dohromady.

b) Písemné vypracování platné možnosti zásad podnikové kultury.

Důležité je, aby se tato písemně zpracovaná varianta rozšířila mezi všechny spolupracovníky. Podstata spočívá v utužení představy, že je nezbytností mít veřejně formulované cíle, priority a hodnoty firmy. Až po jejich rozšíření a zviditelnění je možné, aby se začaly všeobecně přijímat (Rolínek, 2003).

2.9 Znalostní ekonomika

Na konci minulého století došlo ke zlomu, kdy se industriální společnost posouvá k informační, postindustriální také zvané jako **znalostní společnosti** (Truneček, 2004b)

V této společnosti znalosti rostou na významu a stávají se velmi důležitým zdrojem bohatství. Ekonomiky chudší na přírodní zdroje, ale naopak vyspělejší v technologické a znalostní oblasti, dosahují vyšší efektivity než opačně vybavené ekonomiky (Tichá, 2005).

Svět tedy vstupuje do nové ekonomiky – **ekonomiky znalostní**. Lidský kapitál je považován za nejvýznamnější a na něm jsou všechny ostatní faktory (půda, technologie, peníze) závislé (Truneček, 2004b).

K této teorii se přidává i Kislingerová (2011). Ve své publikaci uvádí, že idea této ekonomiky spočívá v zdůraznění znalostí spolu s technologickým a informačními předpoklady potřebnými k rozvoji ekonomiky. Vyzdvihují, že toto know-how je hlavním zdrojem, důležitějším než jiné ekonomické výrobní faktory.

Dle Bureše (2007) je znalostní ekonomika založena na principu tvorby přidané hodnoty, která spočívá v zúročení znalostí.

Typickými charakteristickými vlastnostmi je častější využívání vědeckých poznatků, informačních a komunikačních technologií (ICT). Klesá závislost na fyzické koncentraci zdrojů. Namísto soustředění zdrojů na jedno místo se efektivněji jeví kombinovat prostředky rozptýlené po celém světě.

Pro tuto ekonomiku je typické to, že nemá pevně určené hranice. Znalosti přesahují podnikové, oborové a velmi často i státní hranice. Požadované znalosti již nelze najít pouze na jednom místě. Také je zaznamenána snižující se závislost podniku na čase a místě a to z důvodu různých možností výkonu práce.

Znalostní ekonomika také přispívá ke spolupráci, integraci a spojování ekonomických sektorů, které původně fungovaly odděleně. Hranice mezi podniky, technologiemi a průmyslovými odvětvími se začíná zvolna vytrácet. Tvoří se nová průmyslová odvětví, které se zabývají tvorbou nových služeb a produktů.

Dalším rysem je schopnost dodat zákazníkům produkty v personalizované podobě. To znamená, že produkt je zcela zařízen dle jeho individuálních požadavků. Zákazník se tedy ve výrobním procesu stává důležitějším.

Ve srovnání s klasickou ekonomikou se ve znalostní ekonomice zaznamenává dynamičtější tvorba cen. Stejně jako výrobky tak i jejich ceny lze dynamicky přizpůsobit potřebám a nárokům zákazníka. Prostřednictvím informačních a komunikačních technologií se ve virtuálním prostředí relativně rychle, levně a jednoduše porovnají jednotlivé nabídky a ceny. Pak je zcela na podniku aby změnil způsob, jakým oslovuje a ovlivňuje chování kupujících na kvalitativní úrovni.

V této ekonomice se obchody uskutečňují v reálném čase. To znamená, že mezi dílčími kroky procesu se nenachází žádné přestávky. Pokud chce být podnik úspěšný, musí se rychle přizpůsobovat nastávajícím změnám. Snižuje se i životní cyklus výrobků. Všechny tyto aspekty vedou k vyšším nárokům na rychlou reakci jednotlivých podniků.

Na základě znalostní ekonomiky došlo ke vzniku společenstev zákazníků. Uvnitř spolu mohou komunikovat jak na lokální tak globální bázi. Zákazníci mají možnost sdílet různé informace a debatovat v reálném čase. Novému zákazníkovi, produktu či službě se tak naskytuje řada výhod. Může být podporován ve svých rozhodnutích různými způsoby a z několika stran.

Z výše uvedeného vyplývá, že kvůli znalostní ekonomice jsou u podniků, které chtějí obstát v měnícím se prostředí, kladeny nové požadavky na manažerské pravomoci a to na všech úrovních řízení (Bureš, 2007).

Znalostní podnik je organizace postavená na znalostech, které hospodaří za podmínek znalostní společnosti. Přitom využívají veškerých kladných vývojových trendů, které jsou osvědčeny časem a v praxi již začleněny mnoha podniky světové třídy (Truneček, 2004b).

Znalostní management je součástí základních strategických priorit nesčetně firem v globálním měřítku. Jeho pointa spočívá v zajištění toho, aby příslušní lidé měli k dispozici ve správný okamžik na správném místě správné znalosti a informace. Tento management je propojen s ICT, ale není na nich závislý (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011).

Znalostní pracovník má nutkání permanentně se učit a touží po celoživotním vzdělání. Podnik by měl nastolit takové podmínky, aby tato činnost byla nejen přístupna všem pracovníkům, ale aby byl k ní přímo motivován (Truneček, 2004a).

2.10 Kulturní dimenze

2.10.1 Kulturní dimenze obecná charakteristika

Hofstedeho dimenze představují nejobecnější stupeň rozdílů v kultuře, které se nachází uvnitř nejrůznějších kultur. Dále upozorňují na ty, na jejichž základě by se daly pojmout základní parametry lidského života odlišně, ale také mají vliv na oblast práce a managementu (Krninská, 2002a).

Vzdálenost moci (PDI – Power distance)

Pokud je hodnota indexu okolo 100 vzdálenost moci je velká. Nadřizení i podřizení se necítí existenciálně rovni. Podniky se snaží o soustředění moci do minimálního počtu rukou. Je zde velký počet hierarchických stupňů nadřizenosti a podřizenosti. Podřizení mají dělat to, co jim bylo řečeno. Jsou zde velké rozdíly v platovém ohodnocení.

Opačně je tomu v případě přiblížení indexu k 0. Zde si podřizení a nadřizení připadají rovni. Hierarchické uspořádání je potřebné, ale proměnlivé. Ten kdo je dnes podřizeným, může zítra vykonávat pozici vedoucího. Množství nadřizených je omezováno. V platovém ohodnocení nejsou příliš velké rozdíly. I přesto, že podřizení vědí, že konečné slovo má jejich nadřizený, očekávají, že problematiky týkající se jich s nimi bude dopředu projednána (Hofstede, 2005).

Individualismus/kolektivismus (IDV - Individualism versus Collectivism)

Hofstede (2005) kolektivistickou společností označuje societu, v které je kladen zájem společnosti před zájem jednotlivce. Na tento pojem se ale nenahlíží z politického hlediska. Zde se hovoří o moci, kterou má skupina nad jednotlivcem nikoliv o moci, kterou má nad ním stát. Úplně první skupinou v životě každého člověka je rodina, do které je narozen. Obvykle se jedná o širší rodinu, kde převládají těsné vztahy. Díky tomuto prostředí se jedinec naučí o sobě smýšlet jako o součásti skupiny. Tento jev vzniká zcela přirozeně. Taková skupina je označována jako „my“. Je odlišná od ostatních komunit, nazývaných „oni“. Skupiny „my“ dává jedinci pocit ochrany, jistoty a identity. Od této prvotní skupiny – rodiny, se odvíjí i typické chování individualistické a kolektivistické společnosti. To znamená, že v kolektivistické společnosti pracovník činí to, co je v souladu se zájmy skupiny, i když se zrovna neshodují s jeho vlastními zájmy. Sebezapření pro dobro této skupiny je zcela normální a očekávané jednání.

Opakem je individualismus. Předpokládá se, že se dítě narodí do úzké, nukleární rodiny. Zde se o sobě jedinec naučí smýšlet jako „já“. Je zcela samostatný a své cíle klade před zájmy společnosti. O pracovnících se předpokládá, že činí rozhodnutí tak, aby odpovídaly jejich vlastnímu zájmu. Práce má být uspořádána tak, aby se zájmy pracovníka i zaměstnavatele shodovaly.

U individualistické společnosti se hodnota indexu přibližuje k 100, naopak u kolektivistické společnosti k 0 (Hofstede, 2005).

Maskulinita/feminita (MAS – Masculinity versus Femininity)

Jasně oddělené role mužů a žen jsou ve společnosti maskulinní. Zde se předpokládá, že muži si půjdou za svým cílem. Budou se chovat houževnatě a přísně, jelikož jsou zaměřeni na úspěch a hodnoty materiální. Naopak ženy jsou solidární, kdy se zajímají o kvalitní život a jeho kulturu. Ale i ženy mohou nosit maskulinní hodnoty stejně tak jako muži naopak feminní.

Protikladem této společnosti je tedy feminita. Role zde nejsou striktně rozděleny a navzájem se prolínají. Od obou pohlaví se tak čeká smysl pro toleranci, větší zaměření na sociální stránku a život jako takový.

Maskulinita vyjadřuje hodnotu indexu blížíci se k 100. Opakem je feminita s indexem k 0 (Krninská, 2002a).

Obava z nejistoty (UAI - Uncertainty avoidance index)

Tato dimenze je charakterizována jako bod, v kterém si členové určité kultury připadají ohroženi nejistotou či situacemi které dosud neznají. Tento stav se projevuje nervovým vypětím a dále potřebami předvídatelnosti a mít obecně platná pravidla i v písemné podobě. Hodnota indexu je blíže k 100.

Opačná je nižší potřeba vyhýbat se nejistotě. Právě naopak strach z formálních pravidel a předpisů. Ty se zavádějí pouze v nutnosti. Tohoto jevu se vykazuje při hodnotě indexu blíže k 0 (Hofstede, 2005).

Krátkodobá/ dlouhodobá orientace (LTO - Long-term versus Short-term orientation)

Dle Hofstedeho (2005) může krátkodobá orientace při přehnané stabilitě a vnitřním klidu negativně působit na iniciativu, akceptování rizika a ochotě ke změnám, které jsou vyžádány rychle se měnícími podmínkami trhu.

Krninská (2002b) uvádí, že v krátkodobě zaměřené společnosti je kladen důraz na přítomnost, minulost a veškeré úkony s nimi spojené. Ze sociálního hlediska se jedná o udržování tradic, plnění svých sociálních úkolů a zacílení na aktivity, které mají současný či krátkodobý efekt. Hodnota tohoto indexu se blíží k 0.

V dlouhodobě zacílené společnosti je větší odhodlanost podílet se na činnostech, které přinášejí ovoce až v dlouhodobějším horizontu (Krninská, 2002a).

V takto zaměřené společnosti se neodděluje práce a rodina. Za velkou výhodu při stanovení cílů u počínajícího se podnikatele se považuje vytrvalost se spolehlivostí. Pokud je podnikatel šetrný, dosáhne větších úspor a uvolnění kapitálu. Ten pak lze dále investovat. Hodnota tohoto indexu se blíží k 100 (Hofstede, 2005).

Požitkářství/sebekázeň (IVR - Indulgence versus Restraint)

Požitkářství představuje společenství, které zprostředkovává relativně volné uspokojení primárních a fyzických podnětů jednotlivce, které jsou spjaté s užíváním si života. Hodnota indexu požitků se blíží k 100.

Sebekázeň znázorňuje societu, která tlumí uspokojování potřeb. Je založena na omezování se a regulaci požitků za asistence striktních společenských norem. Hodnota indexu sebekázně se blíží k 0 (Krninská, 2014).

2.10.2 Žádoucí kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice

Krninská (2014) na základě Hofstedeho kulturních dimenzí vyzdvihuje ty, které jsou typické pro znalostní podniky a zároveň vedou k rozvoji lidského kapitálu. To bezpochyby souvisí se schopností být konkurenceschopný s pomocí inovativních přístupů, které se vyskytují na současném dravém globálním trhu. Z toho vyplývá, že mezi požadované dimenze se řadí ty, které mají tendence vést k rozvoji lidského potenciálu. Mezi ně se tedy řadí malý mocenský odstup, kolektivismus, feminita, přijímání změn včetně rizika, dlouhodobá orientace a sebekázeň.

Malý mocenský odstup

Na základě malého mocenského odstupu je možné předpokládat soudržnost mezi podřízeným a nadřízeným. Za pomoci tohoto odstupu z hlediska vlastní seberealizace dochází k rozvoji lidského kapitálu. To znamená, že dává prostor, aby se všichni

pracovníci mohli vyjádřit a prostřednictvím jejich podnětů pomoci k dalšímu rozvoji podniku (Krninská, 2014).

Kolektivismus

Umožňuje přístup k součinnosti a týmovému duchu, protože člověk je povzbuzován k tomu, aby své zcela jedinečné schopnosti projevil ve prospěch společnosti. Týmový duch umožňuje společnou práci s explicitními ale i s tacitními znalostmi a tedy i s rozvojem lidských ambicí novým směrem.

Feminita

Prostřednictvím feminity je možno pečovat o mezilidské vztahy, garantující otevřenost a důvěru. Což je považováno za předpoklad pro procesy, které umožní sebepoznávat se a stejně tak se i rozvíjet. Z tohoto důvodu je důležitým aspektem pro rozvoj zaměstnanců v podniku. Navíc otevřenost a důvěra jsou prvky, které zabezpečují kontinuitu znalostí a současně s tím i ovlivňují výkon podniku (Krninská, 2014).

Přijímání změn i rizika

Malá obava z nejistoty umožní lepší vypořádání se s diskontuitními změnami společnosti v globálním měřítku (Krninská, 2014).

Dlouhodobá orientace

Prostřednictvím dlouhodobé orientace dochází k naplnění principu tzv. stálé udržitelnosti. Tím je myšleno nahrazení maximálního okamžitého zisku, ziskem optimálním. Také je spojena s cíli v dlouhodobém časovém horizontu a s perspektivním podnikáním, které je postavené na investování hlavně do rozvíjení lidských zdrojů a jejich ambicí (Krninská, 2014).

Sebekázeň

Za pomoci sebekázně dochází k principu trvalé udržitelnosti, který je klíčový pro znalostní ekonomiku. Preferují se vlastnosti jako je střídmost, skromnost a zdrženlivost. Naopak se neakceptují nároky, které vedou k uspokojování přebytečných potřeb, které souvisí s konzumní společností (Krninská, 2014).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury vybraného podniku.

Teoreticko-metodologická východiska šetření byla zjištěna na základě informací načerpaných z odborné literatury pojednávající o problematice podnikové kultury. Pro kvantitativní výzkum byla zvolena nejnovější verze Hofstedeho dotazníku VSM 94 & 2013. Oproti prvotně zadanému dotazníku VSM 94, který zkoumá 5 kulturních dimenzí, byla použita jeho aktualizovaná verze z roku 2013. Tento nový dotazník se zabývá dosavadními dimenzemi a navíc zkoumá i novou kulturní dimenzi sebekázeň vs. požitky. Pro výzkum byla preferována tato nová verze, jelikož poskytuje objektivnější pohled na současnou podnikovou kulturu.

Takto získané informace, které tvoří nejpodstatnější část sběru dat, byly doplněny kvalitativním výzkumem – neřízenými rozhovory a pozorováním. Po utřídění, zpracování a následné analýze došlo k vyhodnocení informací a stanovení převládající podnikové kultury v podniku. Následně byly navrženy změny nezbytné k dosažení žádoucí podnikové kultury.

3.2 Historie a specifikace zkoumaného subjektu

Za zkoumaný subjekt byl vybrán podnik VELTEKO s.r.o. sídlící ve Vlašimi. Společnost byla založena roku 1992 třemi jednateli a to panem Pavlem Chvojkou a inženýry Františkem Šmídem a Petrem Hrdinou. Podnik se specializuje na výrobu hig-tech balicích strojů, která pro zákazníky představují vysoce výkonné, flexibilní, spolehlivé a osobité řešení v balení.

Na počátku podnikání měla společnost pouze jasnou vizi o výrobě kvalitních, výkonných a především spolehlivých strojů. Až po uzavření první obchodní smlouvy došlo k pronájmu výrobní haly a přijetí prvních zaměstnanců. Již od počátku podnik preferoval vlastní výzkum a vývoj, a tato priorita mu zůstala dodnes. Úplně prvními stroji podniku byly v roce 1993 lineární dávkovací váhy. V letech 1996 – 1998 si rozkvět podnikání vyžádal nové prostory a tak začala výstavba první výrobní haly. V roce 1996 podnik

obdržel certifikaci řízení jakosti ISO 9001/2000. Od roku 1999 se podnik zaměřuje nejen na domácí prostředí ČR, ale poprvé došlo i k expanzi do světa. Nejdříve se podnik soustředil na Rusko a Polsko, kde i následně založil dceřiné společnosti – VELTEKO POLSKA sídlící v Poznani a VELTEKO RUS sídlící v Moskvě. V současnosti probíhá s cizinou až 80 % obchodů. Roku 2001 jako jeden z prvních podniků začal s výrobou dvoutubusových vertikálních balících strojů HSV 220. O technologické vyspělosti společnosti svědčí i využívání průmyslových počítačů. V roce 2012 byla dovršena poslední doposud plánovaná stavba areálu VELTEKO. Také výrobní program byl rozšířen o širokou škálu uzavíracích a balících strojů US 100.

Veškerá činnost podniku VELTEKO s.r.o. je zaměřena na dosažení co nejvyšší kvality výrobků. Z tohoto důvodu se nemalá pozornost věnuje výzkumu a vývoji nových produktů. Klíčovou složkou úspěšnosti podniku tvoří zaměstnanci, do kterých se z tohoto důvodu investují podstatné prostředky pro jejich profesní rozvoj.

3.3 Sběr dat

3.3.1 Kvantitativní výzkum

Pro kvantitativní výzkum byla zvolena nejnovější verze dotazníku od Geerta Hofstedeho (viz příloha 1). Dotazník se nazývá VSM 94 & 2013 a zabývá se šesti podnikovými dimenzemi. Toto dotazníkové šetření bylo zařazeno na přední místo v získávání informací, jelikož na jeho základě byla zjištěna primární data stávajících kulturních dimenzí v podniku.

Dotazník lze rozdělit do čtyř částí. První část obsahuje 11 otázek a soustředí se na představu ideálního zaměstnání. Následujících 12 otázek se zaměřuje na priority v osobním životě. Dalších 7 otázek zjišťuje postoj k daným výrookům a zbývajících 6 otázek se týká osobních informací respondenta. Tato data jsou zjišťována takovým způsobem, aby byla zachována jeho anonymita. Dotazník tedy celkem obsahuje 36 otázek. Z toho je 34 otázek uzavřených a pouze 2 polouzavřené. Na většinu otázek lze odpovědět na škálové stupnici 1 – 5. V případě odpovědi 1 se respondent zcela ztotožňuje s odpovědí nebo je pro něj daný faktor nejvíce důležitý. V případě odpovědi pět absolutně nesouhlasí s daným tvrzením. Daný faktor je pro něj nepodstatný. V druhé části se nachází slovní ohodnocení dotazů (nikdy – vždy, výborný – velmi špatný, velmi – ani trochu). Čtvrtá část neobsahuje žádné stupnice, nýbrž je tvořena identifikačními

otázkami. Tato data nejsou potřebná pro definování podnikové kultury, ale slouží čistě pro statistické účely.

Vzhledem k anonymitě a časové nenáročnosti byla očekávána vysoká návratnost dotazníků. Vybraný podnik má 86 zaměstnanců (73 mužů, 13 žen). Na základě předchozí domluvy s podnikem bylo provedeno dotazníkové šetření u nadpoloviční většiny - 60 zaměstnanců. Zpět se vrátilo 50 vyplněných dotazníků. Návratnost tedy činila 83 %. Pro zachování objektivity a reprezentativity potřebné k určení skutečně převládající podnikové kultury byl kladen důraz na to, aby byly dotazníky vyplněny rovnoměrně ve stejném procentuálním zastoupení na jednotlivých organizačních úrovních a útvarech v podniku. Nemalá pozornost byla věnována i zastoupení dle pohlaví respondentů. Tím bylo zamezeno zkreslených výsledků postavených pouze na názorů mužů či naopak jen žen a stejně tak vnímání podnikové kultury u managementu v kontrastu s podřízenými.

3.3.2 Kvalitativní výzkum

Doplňkovou metodou kvantitativního výzkumu byly zvoleny kvalitativní způsoby zjišťování dat – pozorování a neřízené rozhovory.

Osobní pozorování doplnilo získané informace z dotazníkového šetření. Při prohlídce podniku došlo k pozorování pracovníků. Byl zaznamenán způsob vykonávání pracovních povinností, jejich komunikace, styl jednání, ale i vybavení pracoviště apod. Na základě využití této kvalitativní metody byla rozpoznána atmosféra v podniku a faktory, které by jinak nebylo možno jednoznačně stanovit či vyvodit z dotazníků. Nabyté poznatky a dojmy o zaměstnancích a pracovním prostředí poslouží jako doplňkové informace pro diskuzi, na základě nichž dojde k vysvětlení faktických dat, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dalším způsobem pro získání informací byl zhruba hodinový **neřízený rozhovor** s jednatelem podniku. Pro tento rozhovor bylo využito několik okruhů otázek zabývajících se podnikovou kulturou, které byly upravovány na základě aktuálního směru rozhovoru. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit co nejvíce potřebných informací k porozumění chodu podniku, podnikové atmosféry, symbolů, rituálů a k pochopení dosavadní podnikové kultury. Následně byly provedeny i neřízené rozhovory s vybranými zaměstnanci podniku VELTEKO s.r.o. Otázky byly formulovány v návaznosti na požadované

doplnění otázek uváděných v dotazníku. Tato kvalitativní metoda byla také následně využita v diskuzi k doplnění a porozumění získaným výsledkům.

3.4 Zpracování dat

Získaná data z dotazníkového šetření byla naeditována do programu VSM 94 & 2013. Výsledky jednotlivých otázek byly vloženy do tabulek. Tyto tabulky obsahují jak absolutní tak procentuální vyjádření výsledků. Pro lepší přehlednost byly z procentuálních výsledků vytvořeny grafy. Každý graf byl opatřen komentářem a krátkou diskusí na danou problematiku. Ke grafickému zpracování došlo v programu Microsoft Excel 2013 a následně proběhl export výsledků do programu Microsoft Word 2013. Hlavním cílem ale bylo z těchto dat vypočítat převládající dimenze v podniku, které byly zjištěny na základě níže uvedených vzorců.

Vzorce pro výpočet indexů:

$$\text{PDI} \quad 35 * (13_c7 - 13c_2) + 25 * (13_c20 - 13_c23)$$

$$\text{IDV} \quad 35 * (13_c4 - 13_c1) + 35 * (13_c9 - 13_c6)$$

$$\text{MAS} \quad 5 * (13_c5 - 13_c3) + 35 * (13_c8 - 13_c10)$$

$$\text{UAI} \quad 40 * (13_c18 - 13_c15) + 25 * (13_c21 - 13_c24)$$

$$\text{LTO} \quad 40 * (13_c13 - 13_c14) + 25 * (13_c19 - 13_c22)$$

$$\text{IVR} \quad 35 * (13_c12 - 13_c11) + 40 * (13_c17 - 13_c16)$$

Např.: 13c_2 znázorňuje průměrnou hodnotu otázky č. 3, která je dále násobena daným koeficientem.

Průměrná hodnota se vypočítá následujícím systémem. V případě, že respondent odpověděl na první otázku 1, získal jeden bod. Druhá otázka byla ohodnocena 2 body a analogicky byly ohodnoceny i zbylé tři odpovědi. Tento systém se aplikoval s výjimkou 18. otázky na všechny dotazy. U této otázky se použil opačný postup.

Dle výše uvedeného postupu se vypočítali hodnoty současných kulturních dimenzí, které převládají ve zkoumaném podniku. Každý index má svou směrodatnou odchylku. Na základě její výše lze určit, zda zjištěné výsledky lze přenést ze zkoumaného souboru na všechny zaměstnance v podniku. Hraniční výše směrodatné odchylky, kdy již nelze tento postup aplikovat je od 50 bodů výše.

V podniku byly naměřeny různé výše indexů kulturních dimenzí. Žádoucími dimenzemi pro rovnováhu společnosti a jeho posun do znalostní ekonomiky jsou: malý mocenský odstup, kolektivismus, feminita, přijímání rizika a sebekázeň (viz Tabulka č. 1). S výjimkou dlouhodobé orientace, pro kterou je nezbytný index alespoň 51 bodů, jsou ideální indexy ostatních dimenzí totožné tzn. menší než 50 bodů.

Na základě vypočítaných výsledků byly stávající hodnoty kulturních dimenzí porovnány s dimenzemi znalostního podniku.

Tabulka 1: *Přehled jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí s příslušnými hodnotami*

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenský odstup – malý vs. velký (PDI)	Malý odstup	Velký odstup
Individualismus vs. Kolektivismus (IDV)	Kolektivismus	Individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	Feminita	Maskulinita
Obava z nejistoty – vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)	Přijímání rizika	Vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace (LOT)	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Sebekázeň vs. požitkářství (IRV)	Sebekázeň	Požitky

Zdroj: (Krninská, 2014)

4 Výsledky výzkumu

4.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

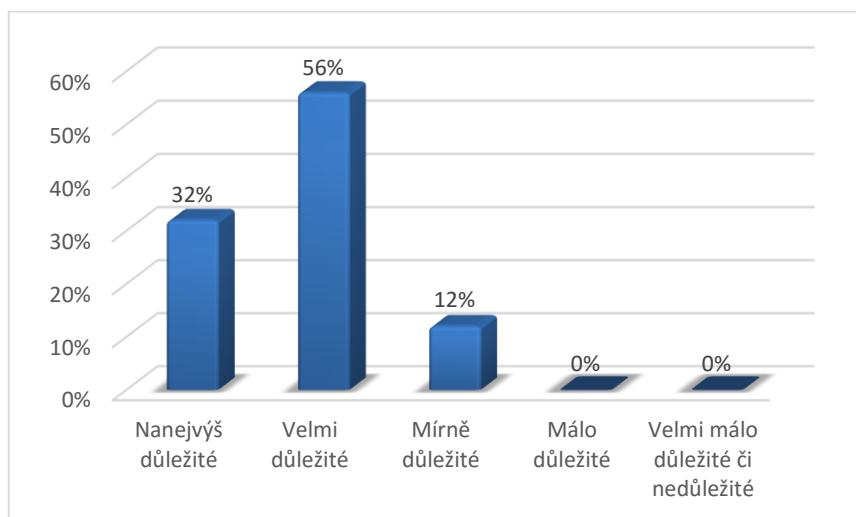
Otázka 1: Mít dost času na vlastní osobní život

Tabulka 2: *Dostatek času na osobní život*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	16	32 %
Velmi důležité	28	56 %
Mírně důležité	6	12 %
Málo důležité	0	0 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 1: *Dostatek času na osobní život*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Z oslovených respondentů se nadpoloviční většina z nich přiklání k názoru, že dostatek času na jejich vlastní osobní život je pro ně velmi důležitý. Což z celkového počtu respondentů činí 56 %. Dalších 32 % považuje čas pro sebe dokonce za nanejvýš důležitý. Pouze 12 % respondentů dostatek času na rodinný život považuje za mírně důležitý.

Diskuse: Ve výsledku jsou zaznamenány tři druhy odpovědí. I přesto se všichni respondenti shodují ve faktu, že dostatek volného času pro svůj osobní rodinný život je pro ně důležitý, a to ať již nanejvýš, velmi či mírně. Tento výsledek koresponduje se

současnou moderní společností, ve které je zaměstnání u převážné většiny lidí pojímáno pouze jako prostředek materiálního zabezpečení.

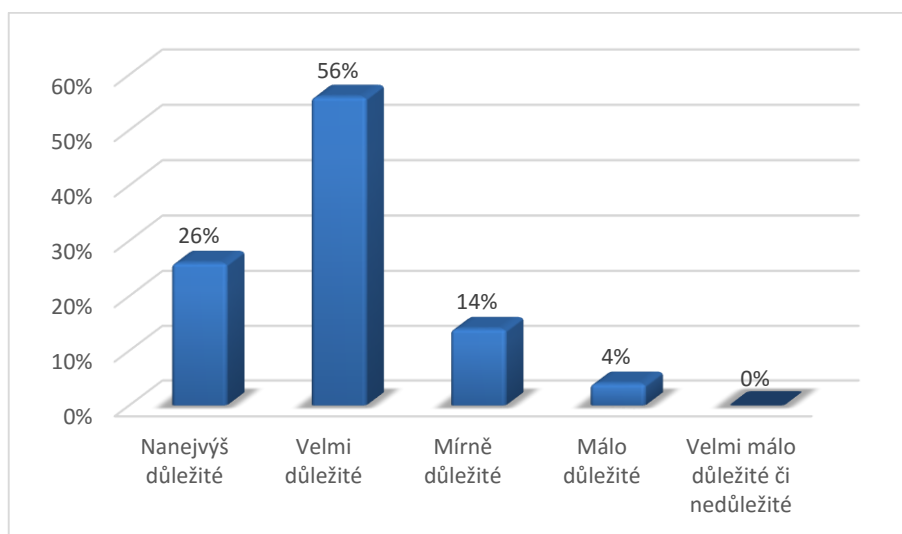
Otázka 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

Tabulka 3: *Vhodné pracovní prostředí*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	13	26 %
Velmi důležité	28	56 %
Mírně důležité	7	14 %
Málo důležité	2	4 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 2: *Vhodné pracovní prostředí*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Kvalitní pracovní prostředí je nanejvýš důležité pro 26 % dotazovaných. Pozici velmi důležité zaujímá 56 %. Na vhodném pracovním prostředí záleží pouze mírně 14% respondentů a zbytek dotazovaných (4 %) přisuzuje této problematice pouze malý význam.

Diskuse: Otázka vhodného pracovního prostředí by měla být v zájmu jak zaměstnanců tak především zaměstnavatele. Protože není podstatná pouze ze zdravotního a bezpečnostního hlediska, ale také napomáhá k větší produktivitě u zaměstnanců. Tohoto faktu si je vědomo i vedení podniku, které se od začátku podnikání snaží soustavně

zlepšovat podmínky i uspořádání na pracovišti, a to nejen výstavbou prostornějších výrobních hal, ale i zavedením systému kanceláří open space. Tento zavedený systém podporuje dobré vztahy na pracovišti a přátelskou atmosféru. Na druhou stranu introvertními jedinci může být těžce snášen a upřednostňovali by samostatné kanceláře.

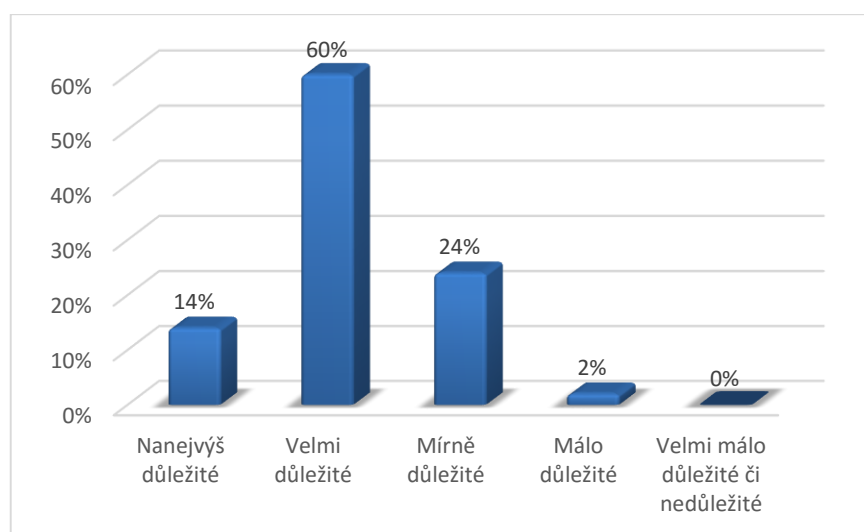
Otázka 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

Tabulka 4: *Respekt nadřízeného*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	7	14 %
Velmi důležité	30	60 %
Mírně důležité	12	24 %
Málo důležité	1	2 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 3: *Respekt nadřízeného*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Dotazovaní se nejvíce shodli při otázce respektu k nadřízenému pracovníkovi jako velmi důležité (60 %). Mírně důležitou shledává tuto problematiku 24 % zaměstnanců. Nanejvýš důležitou ji považuje 14 % a zbývajících 2 % respondentů ji považuje pouze za málo důležitou.

Diskuse: Za předpokladu správného fungování podniku je autorita k nadřízenému zcela přirozená, což ovšem nevylučuje přátelské vztahy a dobrou atmosféru. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci respektují svého nadřízeného a tato skutečnost byla

následně potvrzena i na základě osobních rozhovorů. Případná absence respektu může vyústit až k ztrátě zaměstnanců. O přirozeném respektu tedy může i skrytě vypovídat skutečnost, že ve společnosti VELTEKO s.r.o. pracují někteří z prvních zaměstnanců dodnes.

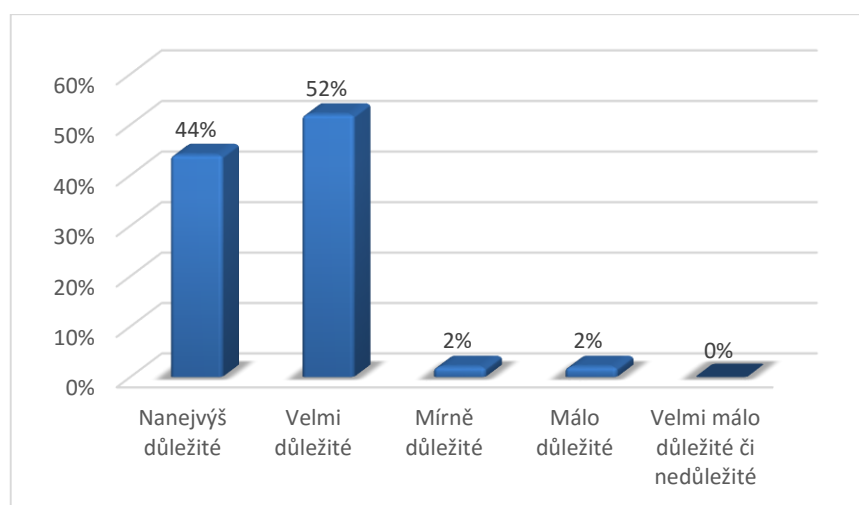
Otázka 4: Být ohodnocený za dobrý výkon

Tabulka 5: *Soulad ohodnocení a výkonu*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	22	44 %
Velmi důležité	26	52 %
Mírně důležité	1	2 %
Málo důležité	1	2 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 4: *Soulad ohodnocení a výkonu*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Na první pohled je zřejmé, že všichni respondenti považují tuto otázku za jednu z primárních problematik. Konkrétněji ji 44 % dotazovaných považuje za nanejvýš důležitou, 52 % pak za velmi důležitou a 2 % dosáhly odpovědi mírně či málo důležitá.

Diskuse: Pro zaměstnance podniku je náležité ohodnocení za dobrý výkon velmi podstatné. Podávání dobrého výkonu a vyšší produktivity vnímají jako motivaci k dosažení lepšího osobního ohodnocení či odměňování. Dobrého výkonu svých

zaměstnanců si velmi cení i zkoumaný podnik. To se projevuje například různými bonusy. Konkrétně při splnění nastavených kritérií jsou zaměstnanci ohodnoceni 13. platem a před Vánocemi každý zaměstnanec dostává jako bonus 5000 Kč.

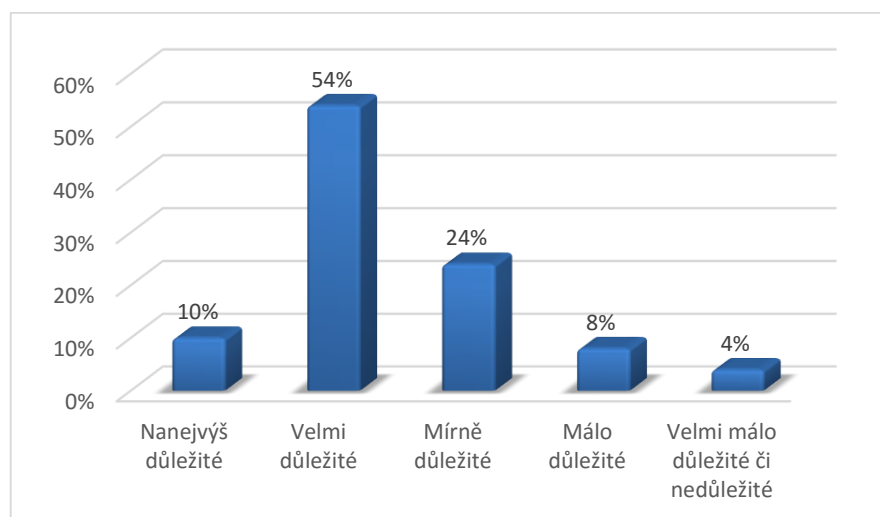
Otázka 5: Preferovat jisté zaměstnání

Tabulka 6: *Upřednostnění jistoty v zaměstnání*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	5	10 %
Velmi důležité	27	54 %
Mírně důležité	12	24 %
Málo důležité	4	8 %
Velmi málo důležité či nedůležité	2	4 %

Zdroj: vlastní

Graf 5: *Upřednostnění jistoty v zaměstnání*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Jistotu zaměstnání ocenilo 54 % dotazovaných jako velmi důležitou. Za pouze mírně důležitou ji považuje 24 % respondentů. Tuto problematiku označilo 10 % za nanejvýš důležitou. Jako málo důležitou ji vnímá 8 % respondentů a zbývajících dotazování (4 %) dokonce za velmi málo důležité až nedůležité.

Diskuse: Je pochopitelné, že více jak polovina respondentů vnímá jistotu zaměstnání za prioritní. V dnešní době je jisté zaměstnání zdrojem dlouhodobých příjmů a závisí na něm úroveň života, kterou si může člověk dopřát. Prostřednictvím dlouhodobého zaručeného zaměstnání mohou lidé uskutečňovat své životní cíle. V případě, že si je člověk jistý svým

zaměstnáním, motivuje ho to ke kvalitnějším a vyšším výkonům. Naopak v některých případech může ze strachu ze ztráty zaměstnání docházet k nižší koncentraci a zvýšení chybovosti. Z dosažených výsledků lze usoudit, že zaměstnanci si jsou plně vědomi důležitosti jistoty zaměstnání. Pokud pracovníci plní své pracovní povinnosti tak jak mají, nemusí se obávat o své místo. Zkoumaný podnik neuplatňuje široké náborové nástroje zaměstnanců na jednorázové zakázky a pak propouštění ve velkém. Naopak v případě spokojenosti se zaměstnancem se snaží různými bonusy, kulturními možnostmi a projevenou úctou zaměstnance udržet.

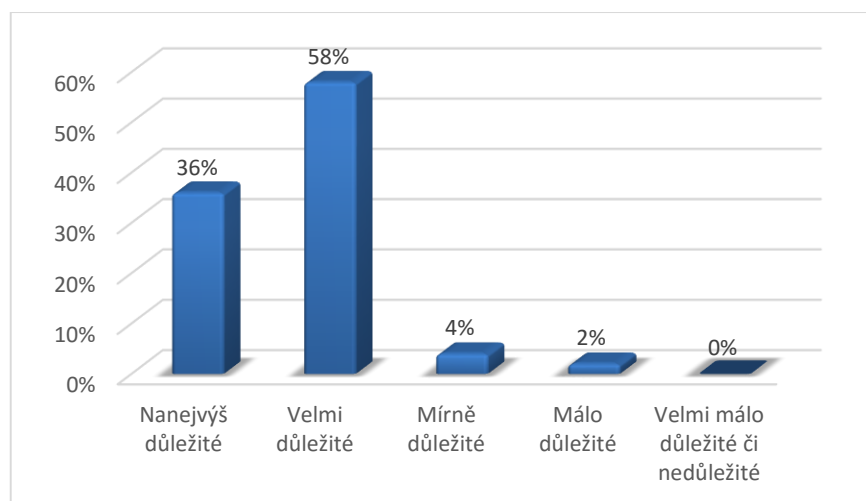
Otázka 6: Pracovat v příjemném kolektivu

Tabulka 7: Práce v příjemné společnosti

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	18	36 %
Velmi důležité	29	58 %
Mírně důležité	2	4 %
Málo důležité	1	2 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 6: Práce v příjemné společnosti



Zdroj: vlastní

Výsledky: Celkem 36 % respondentů označilo práci v příjemném kolektivu za nanejvýš důležitou, 58 % pak za velmi důležitou. Pouze 4 % dosáhla odpověď mírně důležité a pouhých 2 % málo důležité.

Diskuse: Jednoznačně většina zaměstnanců upřednostňuje příjemnou pracovní atmosféru a dobré vztahy na pracovišti. U většiny z nich pak dochází k lepším výkonům, jelikož nepracují pod stresem z vypjaté atmosféry na pracovišti. Vzájemné integraci zaměstnanců napomáhá i zavedený systém open space. K utužování již tak dobrých vztahů v podniku slouží i různé firemní akce. Významnou událostí je každoročně pořádaný vánoční večírek. Dále se pro odreagování a utužení vztahů jednou ročně uskutečňuje sportovní odpoledne. Podnik má i své vlastní hokejové družstvo a někteří zaměstnanci se dokonce pravidelně schází na florbal.

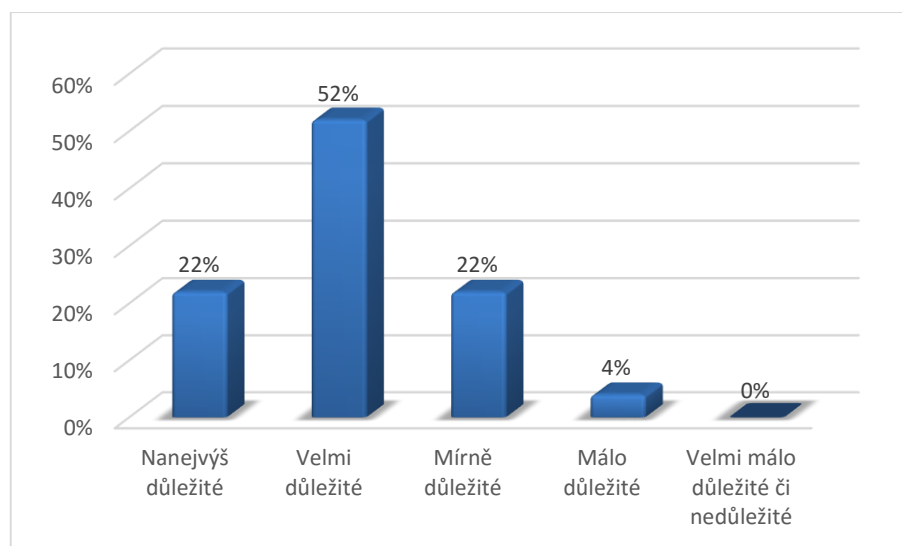
Otázka 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

Tabulka 8: Konzultace strategických rozhodnutí s vedoucím pracovníkem

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	11	22 %
Velmi důležité	26	52 %
Mírně důležité	11	22 %
Málo důležité	2	4 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 7: Konzultace strategických rozhodnutí s vedoucím pracovníkem



Zdroj: vlastní

Výsledky: Konzultaci s vedoucím přiřadilo 52 % dotazovaných statut velmi důležité. Stejného počtu 22 % dosáhly odpovědi nanejvýš důležité a mírně důležité. Pouze 4 % označila tuto položku za málo důležitou.

Diskuse: Méně jak $\frac{3}{4}$ zaměstnanců klade vysoký význam účasti na rozhodování při dalších postupech ve firmě. Tato skutečnost v zaměstnancích vzbuzuje pocit významnosti a především potřebnosti pro podnik. To pak vede k větší pracovní výkonnosti. Více jak $\frac{1}{4}$ dotazovaných buď není zvyklá na to, aby měla k dispozici takovouto kompetenci, tedy se striktně drží své pracovní náplně, nebo to nepovažuje za důležité pro její pracovní činnost.

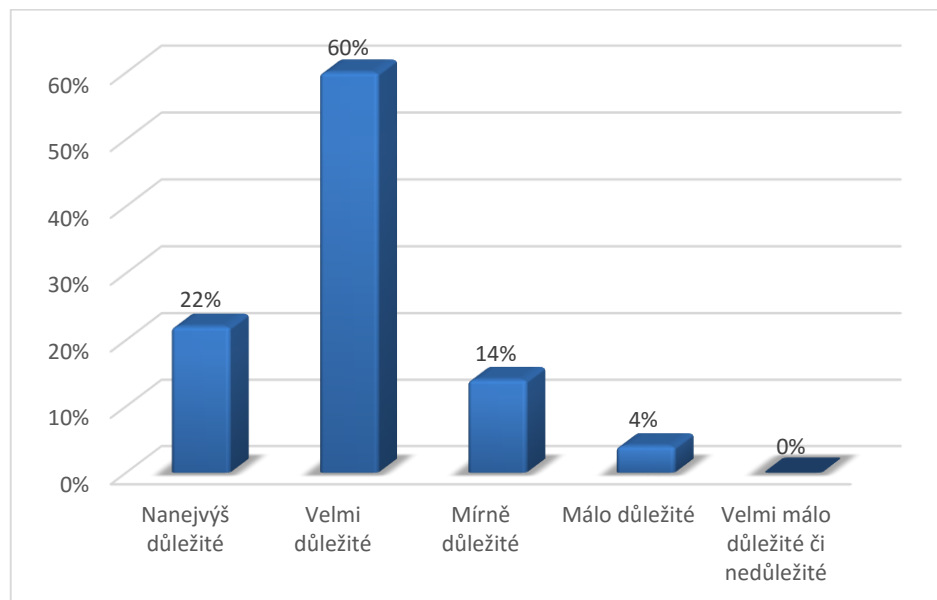
Otázka 8: Mít příležitost kariérního růstu

Tabulka 9: *Příležitost růstu v kariéře*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	11	22 %
Velmi důležité	30	60 %
Mírně důležité	7	14 %
Málo důležité	2	4 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 8: *Příležitost růstu v kariéře*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Postup v kariéře je pro 22 % dotazovaných nanejvýš důležité. Možnost velmi důležité označilo dalších 60%. Pouze mírně důležitá připadá tato problematika 14 % respondentů a zbylé 4 % ji považují za málo důležitou.

Diskuse: Většina zaměstnanců je velmi ambiciózní a požaduje možnost kariérního růstu. Tato potřeba je zcela přirozená. Člověk se snaží dále zlepšovat, rozvíjet a být všestrannější. Veškeré nové zkušenosti, znalosti a možnosti jsou pro něj obohacující. Pokud člověk vycítí, že není prostor pro postup nebo alespoň náležitě ohodnocení může docházet k snížení výkonnosti, ztráty motivace až po upadání do depresí. Vzhledem k ctižádosti svých zaměstnanců je dobré, že podnik dává prostor k doplnění vysokoškolského vzdělání, a tak je v rámci firmy možný kariérní postup.

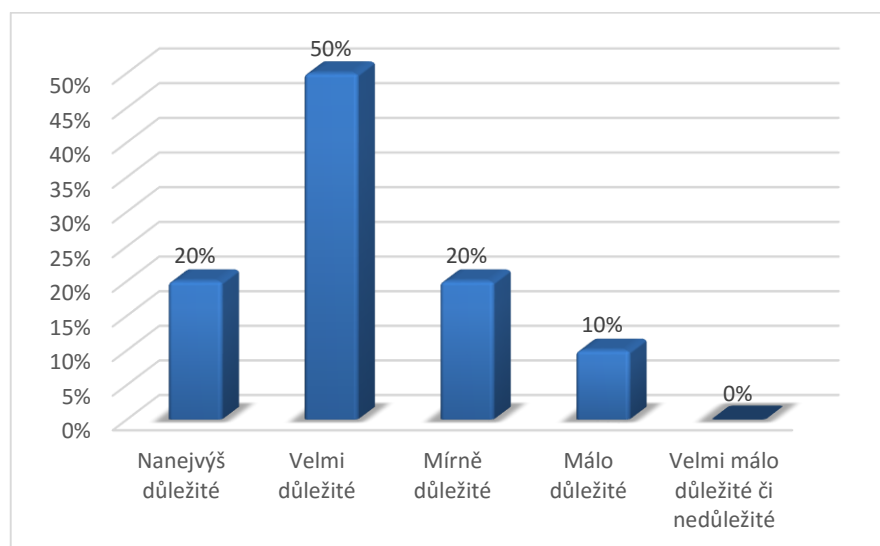
Otázka 9: Nedělat práci, která je nezajímavá

Tabulka 10: *Nedělat nezajímavou práci*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	10	20 %
Velmi důležité	25	50 %
Mírně důležité	10	20 %
Málo důležité	5	10 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 9: *Nedělat nezajímavou práci*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Činit zajímavou práci považuje 50 % respondentů za velmi důležitou a 20 % dokonce za nanejvýš důležitou. Stejného počtu 20 % dosáhla i odpověď mírně důležité. Za málo důležitou ji označilo 10 % respondentů.

Diskuse: Většina zaměstnanců touží po různorodé a zajímavé práci. Monotónní až nudná pracovní náplň by mohla vést u některých jedinců k nižším pracovním výkonům. Zaměstnanci preferují činnosti, kde se mohou rozvíjet. Naopak téměř jedné třetině zaměstnanců vyhovuje specializace výhradně na jednu aktivitu. Jelikož se vyhnou procesu učení se stále něčeho nového a mohou se stát mistry ve své činnosti. Ve výrobě dochází k rotaci lidí na pracovišti. Tím a i širokou škálou vyráběných strojů je zajištěna různorodost a rozmanitost práce. Obráceně je tomu u technického a obchodního oddělení, kde k rotaci nedochází, jelikož se jedná o specialisty.

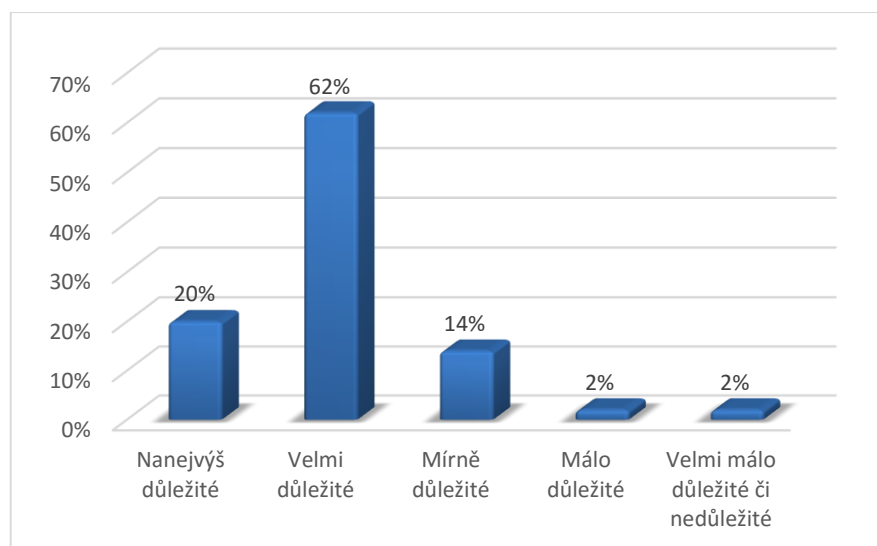
Otázka 10: Žít ve vhodné lokalitě

Tabulka 11: *Žít na dobrém místě*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	10	20 %
Velmi důležité	31	62 %
Mírně důležité	7	14 %
Málo důležité	1	2 %
Velmi málo důležité či nedůležité	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 10: *Žít na dobrém místě*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Nadpoloviční většina (62 %) se domnívá, že bydlet ve vhodné oblasti je velmi důležité. Dokonce 20 % zaměstnanců si myslí, že je to nanejvýš důležitý faktor. Nižší procento respondentů (14 %) to vnímá jako mírně důležité a 2 % za málo či velmi málo.

Diskuse: Přes čtyři pětiny dotazovaných přisuzuje velký význam žití ve vhodné oblasti. Konkrétně u společnosti VELTEKO s.r.o. má bydliště většina zaměstnanců v blízkém okolí podniku a i tento fakt byl u některých z nich důvodem výběru tohoto zaměstnavatele. Navíc má společnost sídlo ve městě Vlašim, kam jsou skvělé autobusové i vlakové spoje a nedaleko města je i nájezd na dálnici. To, jak zaměstnanci odpovídali, je tedy v souladu s tím, že lidé poslední dobou preferují spíše více času na svůj osobní život, než aby ho strávili na dlouhých cestách za prací.

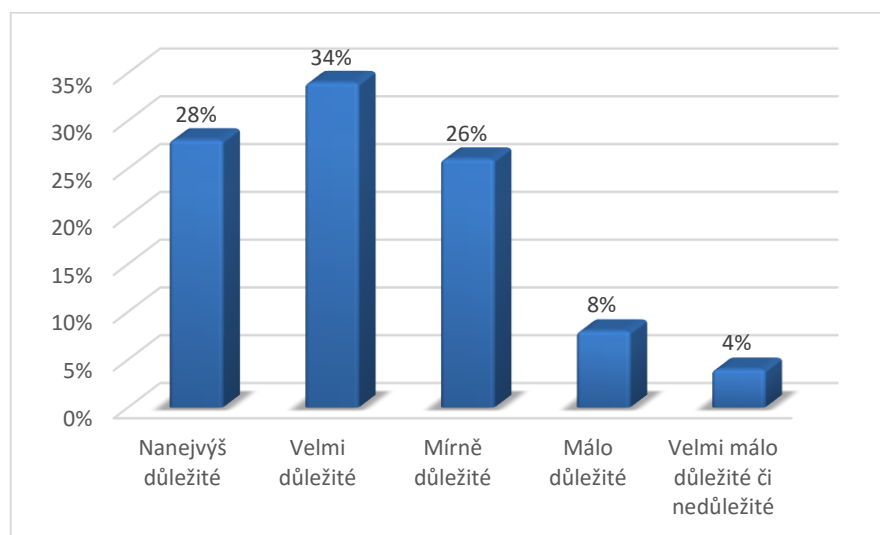
Otázka 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

Tabulka 12: *Pracovat na pozici, kterou okolí respektuje*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	14	28 %
Velmi důležité	17	34 %
Mírně důležité	13	26 %
Málo důležité	4	8 %
Velmi málo důležité či nedůležité	2	4 %

Zdroj: vlastní

Graf 11: *Pracovat na pozici, kterou okolí respektuje*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Mít pracovní místo, kterého si lidé váží, požaduje 28 % respondentů. Tato problematika je tedy pro ně nanejvýš důležitá. Za velmi důležitou ji vnímá 34 % dotazovaných. Více jak 25 % zaměstnanců považuje respektované zaměstnání pouze

za mírně důležité. Málo důležité označilo jako svou odpověď 8 % respondentů a zbylá 4 % za velmi málo důležitou až nedůležitou.

Diskuse: Z grafu je zřejmé, že více jak tři pětiny respondentů se přiklání k názoru, že práce na respektované pozici je pro ně významná a to ať již nanejvýš či velmi. Tato skutečnost se dala vyvodit i z toho, že respondenti si našli pracovní místa u společnosti VELTEKO s.r.o., která je na trhu již 23 let a za tuto dobu si vybudovala uznávané jméno a postavení a to nejen na českém trhu.

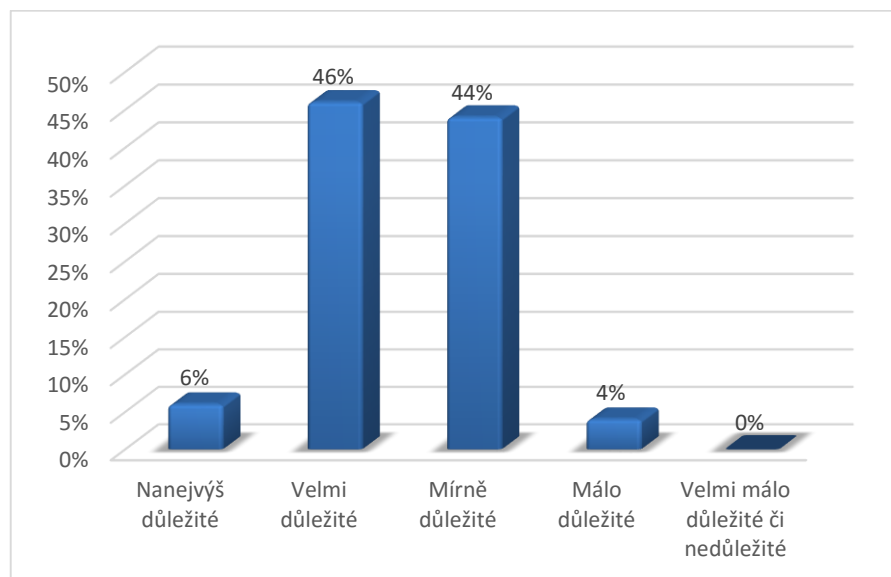
Otázka 12: Šetrnost

Tabulka 13: Šetrnost

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	3	6 %
Velmi důležité	23	46 %
Mírně důležité	22	44 %
Málo důležité	2	4 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 12: Šetrnost



Zdroj: vlastní

Výsledky: Z následujícího šetření vyplývají dva odlišné názory respondentů. Názor, že šetrnost je velmi důležitá sdílí 46 % a v kontrastu téměř totožné procento respondentů

(44 %) označilo možnost pouze mírně důležité. Zanedbatelná část (3 %) dotazovaných odpověděla – nanejvýš důležité a zbytek (4 %) zaškrtl málo důležité.

Diskuse: Z následujícího grafu lze jasně rozpoznat, odlišný postoj respondentů. Šetrnost vnáší do života jednotlivce určitou kvalitu a i z tohoto důvodu je pro každého jinak významná. V podniku se ale snaží alespoň o šetrnost vzhledem k vykonávané práci, kdy se dbá například na ekonomické hospodaření s materiálem. Z kvalitativního výzkumu je také zřejmé, že starší pracovníci přisuzují šetrnosti větší význam, jelikož ji mají zažitou z předchozího ekonomického režimu.

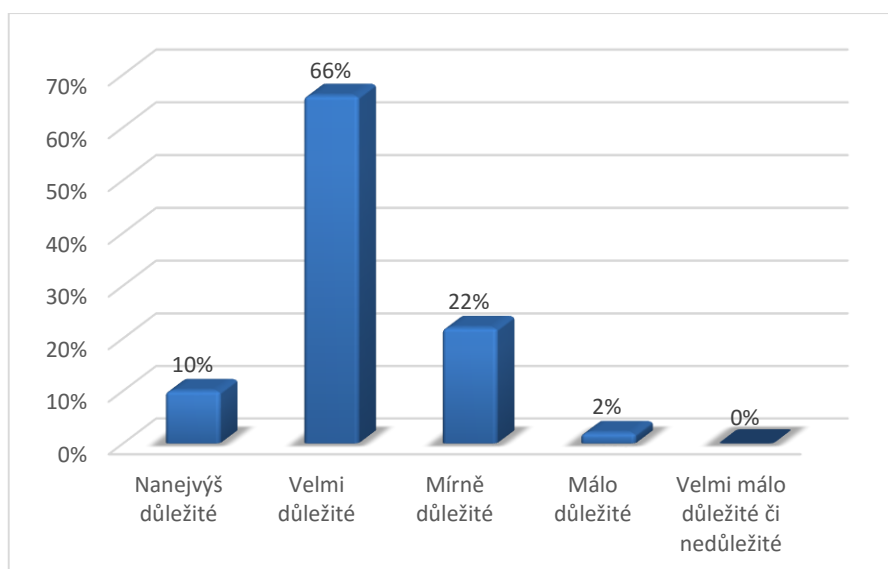
Otázka 13: Mít čas pro zábavu

Tabulka 14: *Mít čas na zábavu*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	5	10 %
Velmi důležité	33	66 %
Mírně důležité	11	22 %
Málo důležité	1	2 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 13: *Mít čas na zábavu*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Největší shoda byla zaznamenána u odpovědi velmi důležité a to 66 %. Nanejvýš důležité vnímá otázku volného času 10 % dotazovaných. Naopak pro řadu respondentů (22 %) je volný čas mírně důležitý a pro zbytek (2 %) málo důležitý.

Diskuse: Tato otázka úzce souvisí již s Otázkou číslo 1 a proto je i typ odpovědi obdobný. V dnešní hektické době si sice lidé plně uvědomují význam práce a peněz, ale také důležitost odreagování. Velké vytížení přináší nejen zdravotní problémy, ale i horší pracovní výkony. Tuto skutečnost plně chápe i zkoumaný podnik, pracovní doba je tedy pouze ve všední dny a aplikuje se zde dvousměnný provoz. Díky tomuto systému, mají zaměstnanci příležitost využít svůj volný čas pro aktivity, které nejsou standardně nabízené v průběhu celého pracovního dne.

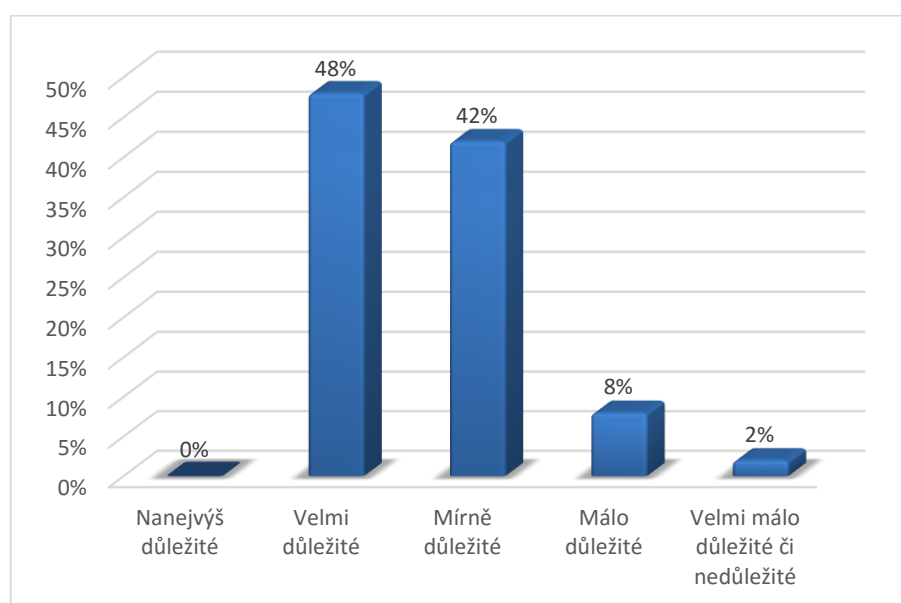
Otázka 14: Úcta k navyklému

Tabulka 15: Úcta k tradici

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	0	0 %
Velmi důležité	24	48 %
Mírně důležité	21	42 %
Málo důležité	4	8 %
Velmi málo důležité či nedůležité	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 14: Úcta k tradici



Zdroj: vlastní

Výsledky: Necelá polovina (48 %) zaměstnanců se shoduje, že úcta k tradici je pro ně velmi důležitá. Druhou nejčastější odpovědí bylo mírně důležité (42 %) a zbytek respondentů se přiklání k variantě, že je buď málo (8 %) či velmi málo důležitá (2 %).

Diskuse: Z výsledků vyplývá, že více jak polovina respondentů neklade důraz na tradici. Na základě těchto benevolentnějších zaměstnanců lze usoudit, že podnik má spíše perspektivní předpoklady dobře se vyrovnat s novými podmínkami na trhu. Výhoda spočívá ve flexibilitě. Zbylí respondenti jsou konzervativnější. Z neřízených rozhovorů došlo k poznatku, že se jedná spíše o starší generace, které v sobě mají tradici pevně ukotvenou.

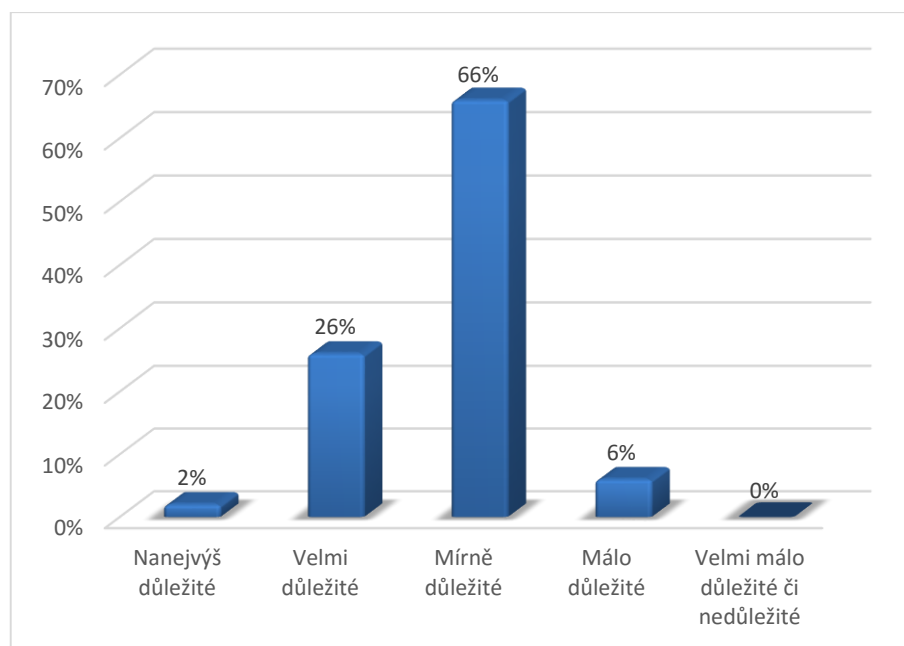
Otázka 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků

Tabulka 16: Mít pár požadavků

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	1	2 %
Velmi důležité	13	26 %
Mírně důležité	33	66 %
Málo důležité	3	6 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 15: Mít pár požadavků



Zdroj: vlastní

Výsledky: Nejvíce respondentů (66 %) se jednohlasně shodlo na tom, že mít pouze pár požadavků je pro ně mírně důležité. V kontrastu se pouze 2 % respondentů přiklání k variantě nanejvýš důležité a 26 % respondentů tuto problematiku vnímá jako velmi důležitou. Zbývajících dotazování (6 %) tuto problematiku považuje pouze za málo důležitou.

Diskuse: V dnešní konzumní společnosti, jsou nároky čím dál vyšší. Lidé se snaží o to, aby si udrželi nebo vylepšili určitý životní standard. Tuto skutečnost potvrdili i respondenti tím, jak odpovídali. Nejčastější zvolenou možností bylo mírně důležité. Dle těchto výsledků lze přes dvě třetiny respondentů zařadit do konzumní společnosti. Necelá jedna třetina dotazovaných se naopak snaží o sebekázeň, nemít vysoké požadavky a tudíž se vymanit z tohoto převládajícího konzumu.

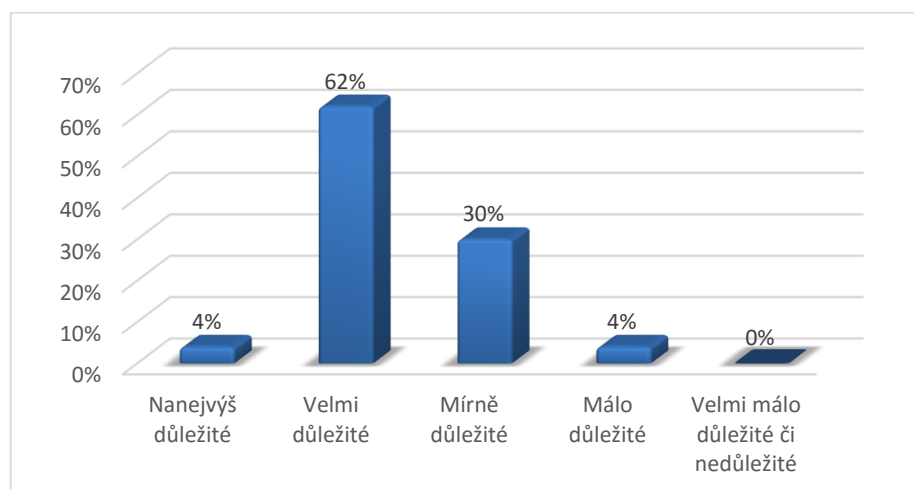
Otázka 16: Snažit se vyhovět známému

Tabulka 17: *Pokoušet se vyhovět známému*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	2	4 %
Velmi důležité	31	62 %
Mírně důležité	15	30 %
Málo důležité	2	4 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 16: *Pokoušet se vyhovět známému*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Snahu vyhovět známému cítí více jak polovina respondentů (62 %) za velmi důležitou. Dokonce k odpovědi nanejvýš důležité se přiklání 4 % respondentů. Stejný počet respondentů pak za málo důležitou. Zbytek dotazovaných (30 %) označil kolonku – mírně důležité.

Diskuse: Tuto problematiku považuje za velmi významnou dvě třetiny respondentů. Je tedy zřejmé, že v podniku panuje vysoká „kolektivita“. Ta je utvářena nejen mezi zaměstnanci na pracovišti, ale také s vedením podniku. A to díky lidskému a individuálnímu přístupu managementu. Loajalita a dobré vztahy jsou u některých zaměstnanců budovány již po řadu let, protože mezi stávajícími pracovníky se najdou i tací, co zde pracují již od počátku založení podniku.

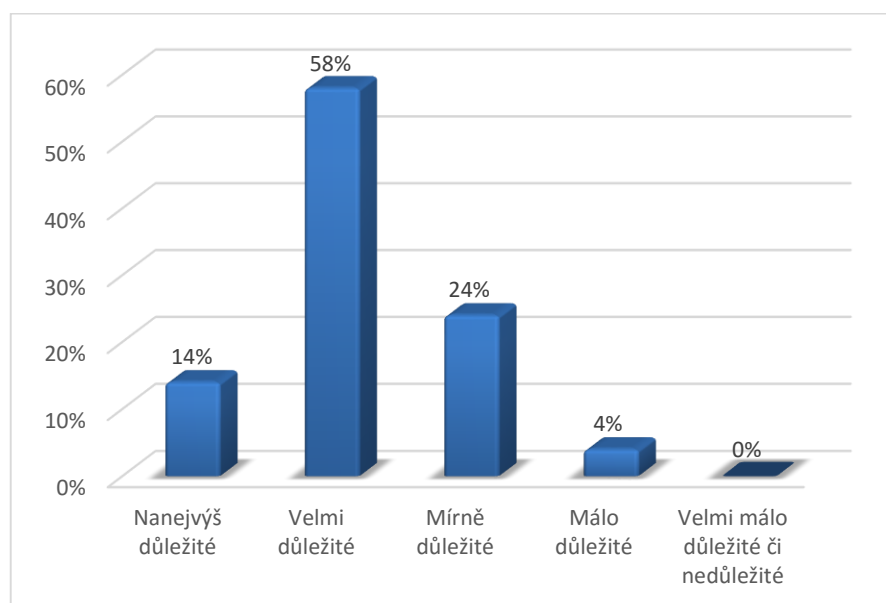
Otázka 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

Tabulka 18: *Spořivost*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	7	14 %
Velmi důležité	29	58 %
Mírně důležité	12	24 %
Málo důležité	2	4 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 17: *Spořivost*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Spořivost je nanejvýš důležitá pro 14 % dotazovaných. Za méně, ale přesto velmi důležitou ji považuje 58 % respondentů ze zkoumaného souboru. Odpověď mírně důležité označilo 24 % respondentů a zbylé 4 % se přiklání k možnosti málo důležité.

Diskuse: Každý jedinec má nastavenou určitou životní úroveň, které se nechce vzdát, a tudíž chce být připravený i na neočekávané finanční výdaje. Tendence ke spořivosti se tedy daly předpokládat a to nejen na základě této skutečnosti, ale také vzhledem k nedávným výkyvům v ekonomice.

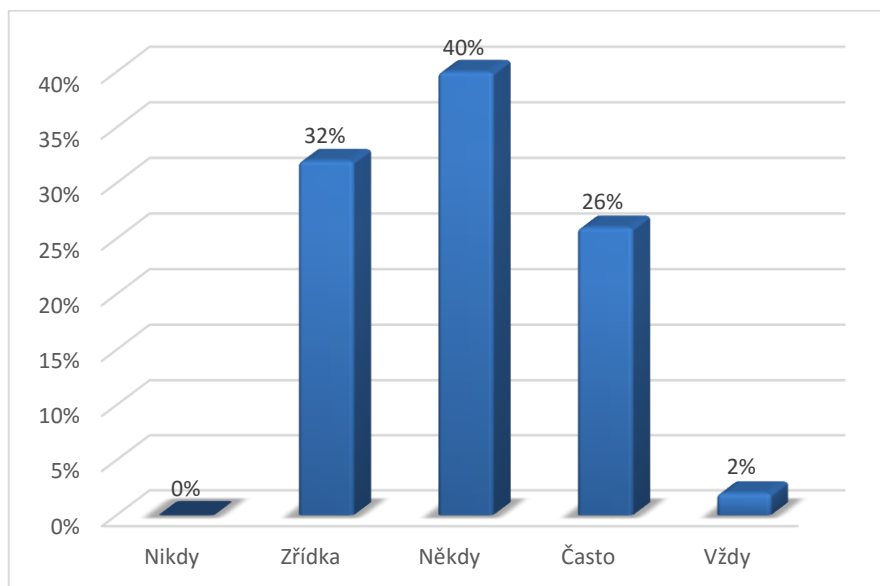
Otázka 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka 19: *Nervozita či napjatost při práci*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nikdy	0	0 %
Zřídka	16	32 %
Někdy	20	40 %
Často	13	26 %
Vždy	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 18: *Nervozita či napjatost při práci*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Zřídka pociťuje nervozitu při práci celých 32 % respondentů. Někdy ji zaznamenává až dalších 40 %. Často byla zaznamenána u 26 % respondentů a dokonce 2 % trpí napjatostí u práce vždy.

Diskuse: Opakované pocity napjatosti byly ve zkoumaném podniku zjištěny u dvou třetin respondentů (někdy, často). Každý zaměstnanec má své pracovní úkoly a povinnosti a to může vytvářet na člověka určitý tlak. Přiměřený tlak může nést i určité výhody, kdy zaměstnanci podávají lepší výkony. Dlouhodobá a neúnosná napjatost ale naopak vede k nervozitě, neschopnosti soustředění se a špatnému plnění svých úkolů. Při pozorování a rozhovorech nebyly zaznamenány známky nervozity a stresu. Čas od času se ale může každý zaměstnanec dostat do nervového vypětí a to ať již ze strachu nestihnutí stanovené zakázky či splnění normy.

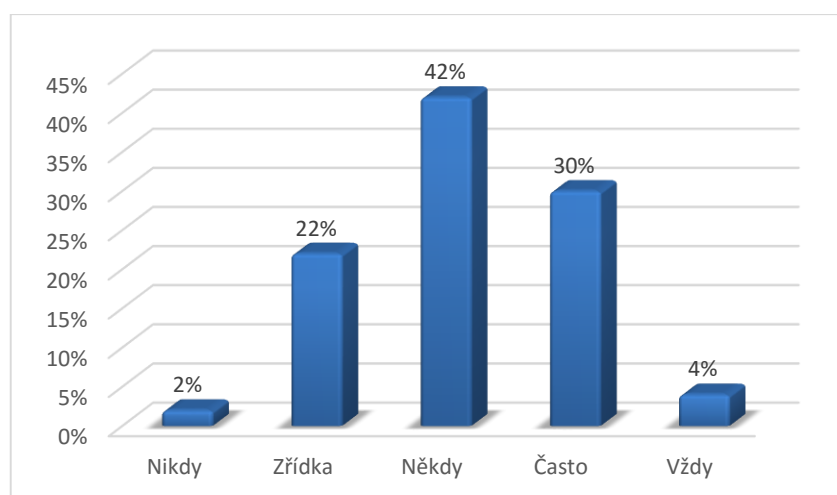
Otázka 19: Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

Tabulka 20: *Obavy z vyjádření nesouhlasu s nadřízeným*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nikdy	1	2 %
Zřídka	11	22 %
Někdy	21	42 %
Často	15	30 %
Vždy	2	4 %

Zdroj: vlastní

Graf 19: *Obavy z vyjádření nesouhlasu s nadřízeným*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Nejvíce respondentů (42 %) se shodlo na tom, že podřízení se někdy bojí vyjádřit svůj nesouhlas. Druhou nejčastější odpovědí bylo často (30 %). Zřídka má

obavu 22 % dotazovaných. Dokonce 4 % zaměstnanců ze zkoumaného souboru mají strach vždy a pouze 2 % se s tímto neshledala nikdy.

Diskuse: I přesto, že byla zjištěna příjemná atmosféra v podniku a dobré vztahy mezi zaměstnanci, přes ¾ respondentů se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným. Vyjádřením svého nesouhlasného názoru se bojí o případnou finanční újmu či ztrátu zaměstnání a z tohoto důvodu není vyhledávána konfrontace s managementem.

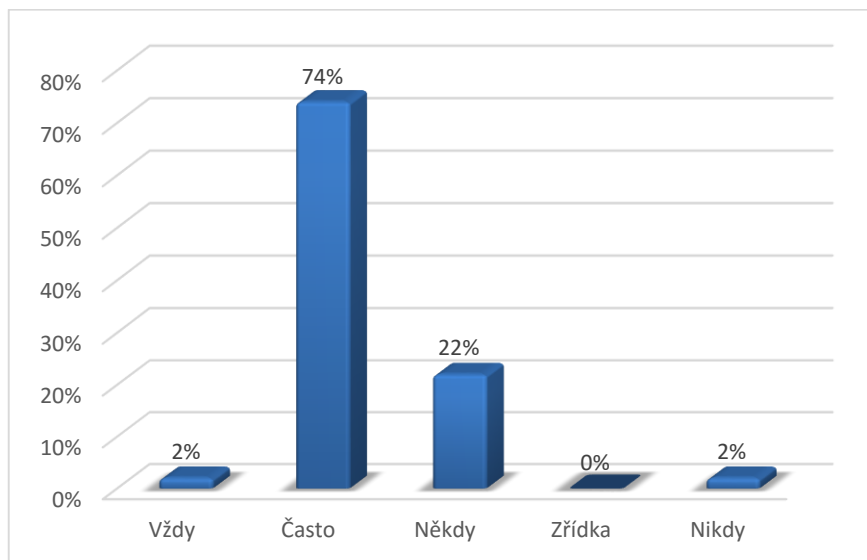
Otázka 20: Jste spokojeným člověkem?

Tabulka 21: *Osobní spokojenost*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Vždy	1	2 %
Často	37	74 %
Někdy	11	22 %
Zřídka	0	0 %
Nikdy	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 20: *Osobní spokojenost*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Vždy se cítí spokojeně 2 % z tázaných a stejné procento naopak nepocítuje spokojenost nikdy. Nejvíce respondentů (74 %) se cítí spokojenými často a pouze někdy 22 %.

Diskuse: Potěšující okolností je, že přes ¾ respondentů, se cítí být šťastným člověkem. Každý člověk má jiné priority a hodnoty a proto každý jedinec vnímá otázku spokojenosti zcela subjektivně. Už jen tím, že mají zaměstnanci stálou práci a finanční příjem, dokáží uspokojit řadu potřeb. S nadhledem se dá říci, že díky zkoumanému podniku se dá uspokojit celá pyramida potřeb. Od primárních biologických jako je hlad, po potřebu jistoty a bezpečí na základě pracovní pozice ve stabilní a uznávané společnosti. Dále potřebu společenské sounáležitosti vzhledem k zaznamenaným přátelským vztahům a dobré atmosféře po potřebu uznání na základě různých firemních benefitů a ocenění. Finálně zde lze uspokojit i potřebu seberealizace díky možnému kariéernímu růstu.

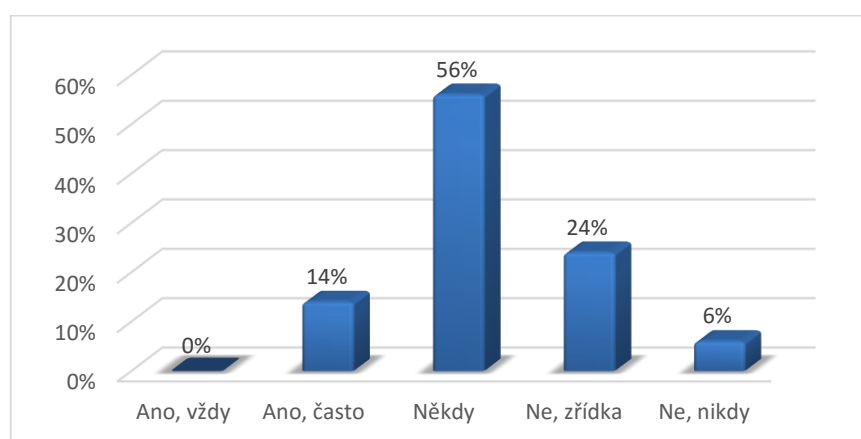
Otázka 21: Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?

Tabulka 22: *Překážky v uskutečňování toho, co člověk opravdu dělat chce*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano, vždy	0	0 %
Ano, často	7	14 %
Někdy	25	56 %
Ne, zřídka	12	24 %
Ne, nikdy	3	6 %

Zdroj: vlastní

Graf 21: *Překážky v uskutečňování toho, co člověk opravdu dělat chce*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Často vnímá překážku v uskutečňování činností, které opravdu lidé chtějí dělat 14 % respondentů. Někdy má tento pocit více jako polovina z dotazovaných (56 %). Pouze zřídka byla zaznamenána u 24 % respondentů a nikdy ji nezažilo zbylých 6 %.

Diskuse: V podniku odpověděly necelé tři pětiny respondentů někdy. V souvislosti se zkoumaným podnikem je odpověď adekvátní vzhledem k různorodým zakázkám. Zaměstnanci ve výrobě tedy musí svou pracovní náplň přizpůsobit pracovní zakázce, kdy tato práce nemusí být vždy v souladu s tím, co je baví nebo by aktuálně chtěli vykonávat.

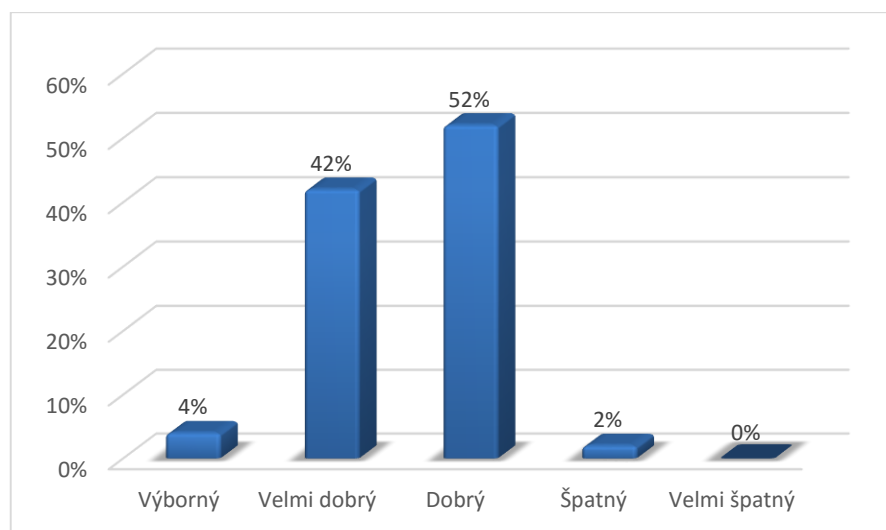
Otázka 22: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

Tabulka 23: Zdravotní stav

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Výborný	2	4 %
Velmi dobrý	21	42 %
Dobry	26	52 %
Špatný	1	2 %
Velmi špatný	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 22: Zdravotní stav



Zdroj: vlastní

Výsledky: Zdravotní stav zaměstnanců je nejčastěji (52 %) dobrý. Dokonce u 42 % byl zaznamenán jako velmi dobrý a u 4 % jako výborný. Možnost špatný odpověděla pouze 2 %.

Diskuse: Obecně platí pravidlo, že člověk, který je na tom zdravotně dobře, je spokojeným člověkem. Tuto skutečnost potvrzuje i Graf č. 20. Společnost se celkově snaží, aby zdraví svých zaměstnanců nikterak neohrožovala. Aktivně zabezpečuje

pracoviště a striktně dodržuje veškeré normy a hygienické požadavky, čímž se snaží přispívat prevenci a dobrému zdravotnímu stavu svých zaměstnanců.

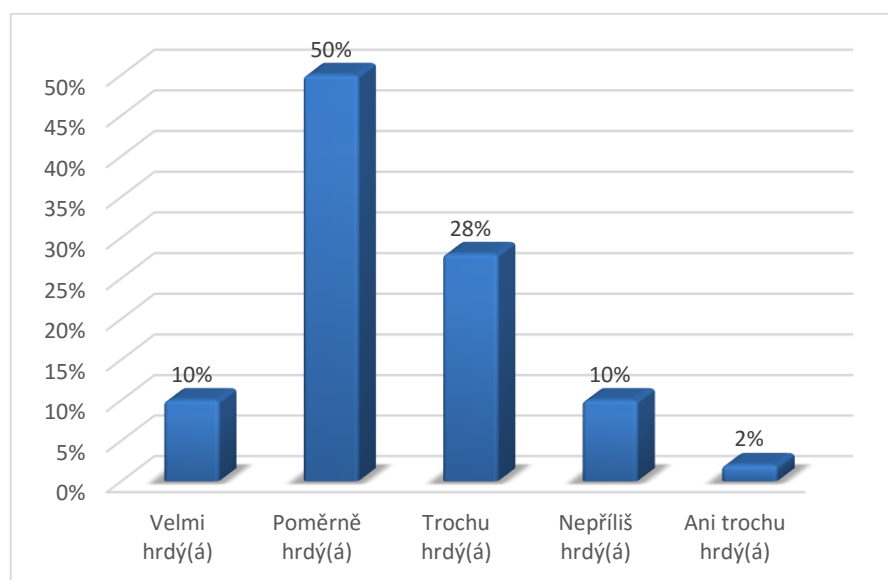
Otázka 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?

Tabulka 24: *Hrdost na státní občanství*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Velmi hrdý(á)	5	10 %
Poměrně hrdý(á)	25	50 %
Trochu hrdý(á)	14	28 %
Nepříliš hrdý(á)	5	10 %
Ani trochu hrdý(á)	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 23: *Hrdost na státní občanství*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Rovná polovina dotazovaných (50 %) se shodla na tom, že jsou poměrně hrdí na české občanství. Velkou hrdost pociťuje 10 % dotazovaných. Naopak pouze trochu hrdý zaškrtnulo 28 % respondentů. Nepříliš hrdě se cítí 10 % respondentů a zbytek dotazovaných (2 %) není ani trochu hrdý.

Diskuse: Vzhledem k minulosti – bohaté historii, se dá konstatovat, že generace před námi měly lepší vztah k zemi. Pociťovali větší vlastenectví. Bohužel v posledních letech byl celkově zaznamenán pokles pozitivního přístupu k České republice a vzhledem k současné politické situaci je možno očekávat prohloubení této krize.

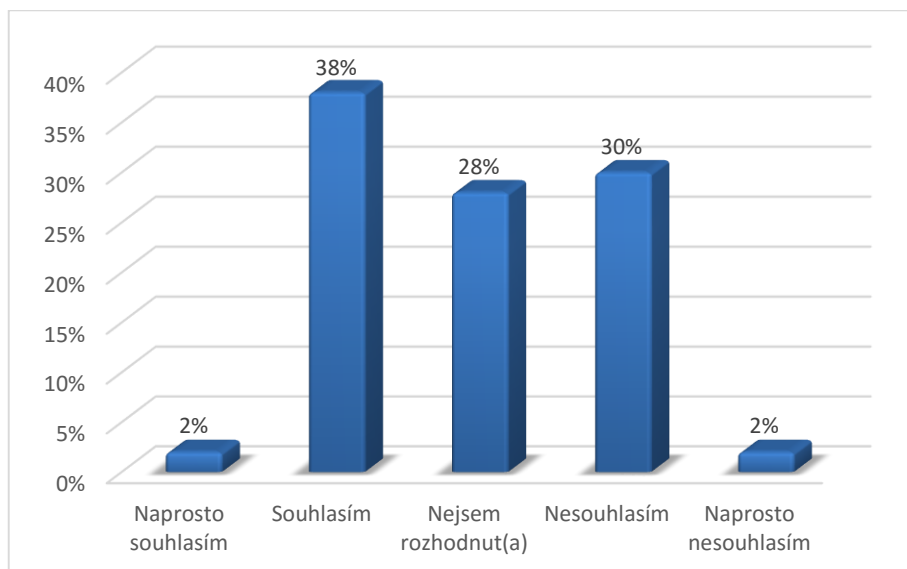
Otázka 24: Většině lidí se dá věřit

Tabulka 25: Většině lidí lze důvěřovat

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	1	2 %
Souhlasím	19	38 %
Nejsem rozhodnut(a)	14	28 %
Nesouhlasím	15	30 %
Naprosto nesouhlasím	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 24: Většině lidí lze důvěřovat



Zdroj: vlastní

Výsledky: Totožných hodnot (2 %) dosáhly odpovědi naprosto souhlasím a naprosto nesouhlasím. Rozhodnuto není 28 % respondentů a s výrokem nesouhlasí podobný počet respondentů (30 %). S názorem, že se dá okolí poměrně věřit, souhlasilo až 38 % respondentů.

Diskuse: Z grafu nelze jasně určit, zda je otázka důvěry v ostatní jednoznačná. Pouze nepatrně převažuje odpověď souhlasím nad nesouhlasím (o 8 %). V dnešní době se řada lidí často snaží o zabezpečení svých blízkých na úkor druhých. Z toho může tak plynout určitá forma nedůvěry ve společnosti. Na základě této skutečnosti, má podnik v budoucnu predispozice k narušení celkové atmosféry a vztahů na pracovišti, které jsou velmi podstatné pro správný a plynulý chod. Potíž této otázky ale tkví ve skutečnosti, že nebyla

jasně formulována na důvěru spolupracovníků či v management firmy, ale na všeobecné vztahy v životě.

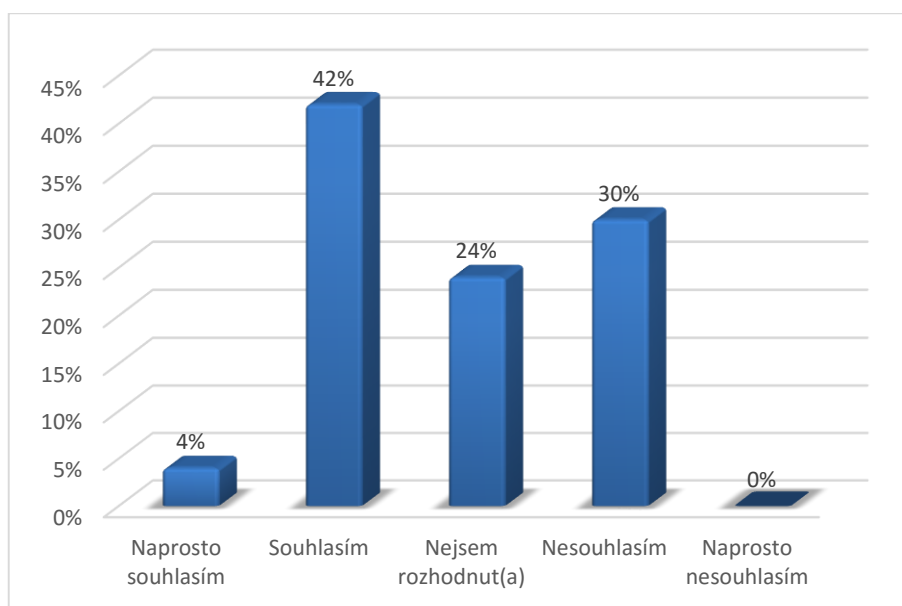
Otázka 25: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

Tabulka 26: *To, že manažer nezná odpověď na všechny otázky týkající se práce, neznamena, že je špatným manažerem*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprostou souhlasím	2	4 %
Souhlasím	21	42 %
Nejsem rozhodnut(a)	12	24 %
Nesouhlasím	15	30 %
Naprostou nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 25: *To, že manažer nezná odpověď na všechny otázky týkající se práce, neznamena, že je špatným manažerem*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Nejčastější odpověď byla druhá nabízená možnost - souhlasím. K této variantě se přiklonilo 42 % respondentů. Dokonce 4 % respondentů uvedla, že s výrokem naprostou souhlasí. Naopak v této problematice není rozhodnuto 24 % dotazovaných a 30 % naprostou nesouhlasí.

Diskuse: Za těchto podmínek z grafu jasně vyplývá, že necelá polovina respondentů upřednostňuje daleko více než odbornost svého manažera jeho manažerské dovednosti. Zhruba ¼ naopak nemá jasno, zda je pro ně řízení, kontrola, vedení a motivace podstatnější než jeho odbornost. Naopak jsou zde i tací, co upřednostňují jeho pracovní specializaci. V tomto bodě nastává konflikt v prioritách zaměstnanců. Jedna osoba nikdy nemůže uspokojit požadavky všech svých podřízených. Jelikož není v lidských silách, aby jeden člověk oplýval veškerými manažerskými dovednostmi a zároveň byl všeznalý.

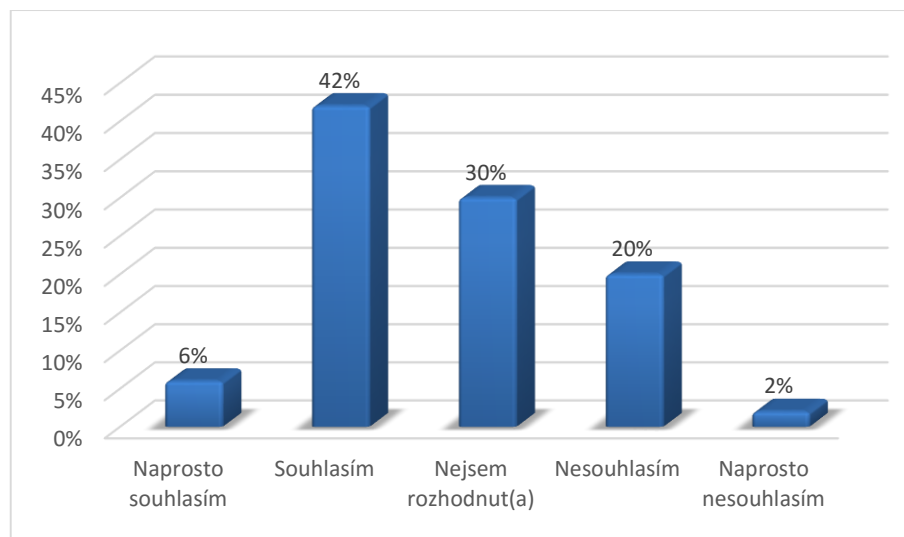
Otázka 26: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

Tabulka 27: Organizační struktura se dvěma nadřízenými je nutné se vyhnout

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	3	6 %
Souhlasím	21	42 %
Nejsem rozhodnut(a)	15	30 %
Nesouhlasím	10	20 %
Naprosto nesouhlasím	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 26: Organizační struktura se dvěma nadřízenými je nutné se vyhnout



Zdroj: vlastní

Výsledky: S tím, že je třeba se zcela jistě vyhnout struktura, ve které má jeden zaměstnanec dva nadřízené, souhlasí téměř polovina z dotazovaných. V kontrastu dalších

20 % respondentů s tímto výrokem nesouhlasí a 2 % dokonce naprosto nesouhlasí. Není rozhodnuto 30 % respondentů.

Diskuse: Je zřejmé, že více respondentů má obavy ze dvou nadřízených na jednoho podřízeného. Tento strach může vyplývat, z možných zmatků dvojí podřízenosti. Kdy není v moci jednoho podřízeného plnit v jeden a ten samý okamžik dva rozdílné úkoly od nadřízených, kteří se mezi sebou nedomluvili. V případě, že by byly pravomoci a povinnosti obou nadřízených jasně definovány, nemělo by docházet k takovýmto konfliktům a neschopnosti plnit své pracovní úkoly. V podniku se pro jednodušší a efektivnější spolupráci a plynulý chod uplatňuje pouze jeden přímý nadřízený.

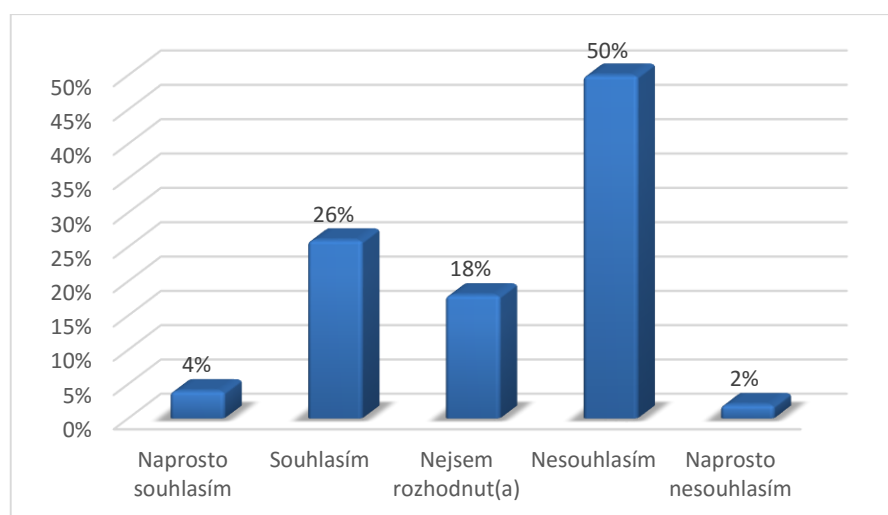
Otázka 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku

Tabulka 28: Změny na pracovišti nadělají převážně škody

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	2	4 %
Souhlasím	13	26 %
Nejsem rozhodnut(a)	9	18 %
Nesouhlasím	25	50 %
Naprosto nesouhlasím	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 27: Změny na pracovišti nadělají převážně škody



Zdroj: vlastní

Výsledky: Z modernizace a různých změn nemá obavy více než polovina respondentů. Tedy polovina respondentů (50 %) nesouhlasí s prvotním výrokem a 2 % se přiklání

k naprostému nesouhlasu. Nejsem rozhodnut, vyplnilo 18 % dotazovaných. Naopak k naprostému souhlasu se přiklonila 4 % zaměstnanců ze zkoumaného souboru a dalších 26 % souhlasilo.

Diskuse: Více jak polovina respondentů je jasně nakloněna ke změnám. Na základě vstřícného přístupu ke změnám, modernizacím a inovacím uplatňujících se na pracovišti je podnik schopen držet krok s trhem. V případě aplikování nových postupů a systémů může docházet nejen k efektivnější výrobě a organizaci práce, ale díky upuštění od konzervativnosti je podnik konkurenceschopný.

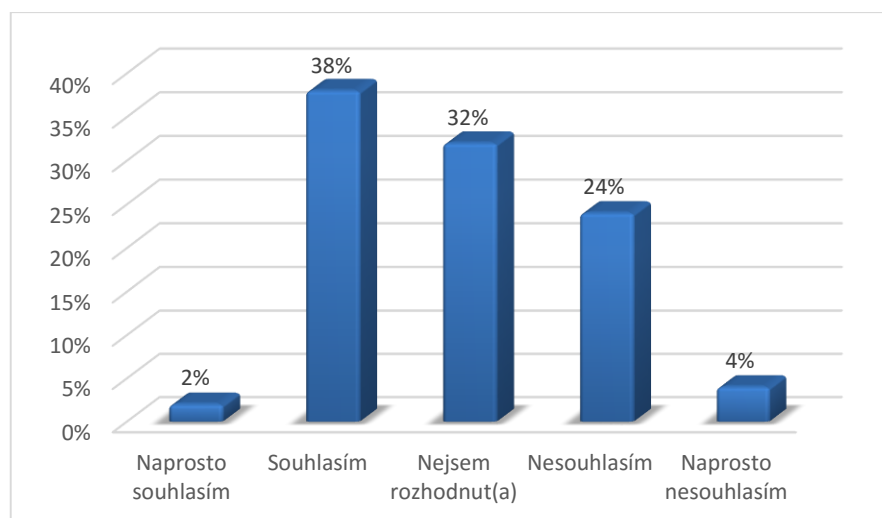
Otázka 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

Tabulka 29: *Organizační předpisy se nesmí porušovat za žádných okolností*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	1	2 %
Souhlasím	19	38 %
Nejsem rozhodnut(a)	16	32 %
Nesouhlasím	12	24 %
Naprosto nesouhlasím	2	4 %

Zdroj: vlastní

Graf 28: *Organizační předpisy se nesmí porušovat za žádných okolností*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Se striktním dodržováním pravidel za všech situací souhlasí 38 % a naprosto souhlasí 2 % respondentů. V této záležitosti není rozhodnuto dalších 32 % respondentů.

Naopak zbývajících 24 % s tímto výrokem nesouhlasí a 4 % dotazovaných dokonce naprosto nesouhlasí.

Diskuse: Z výsledků je zřejmé, že respondenti se zcela neshodují v názorech na tuto problematiku. Z naměřených hodnot lze určit, že se zaměstnanci spíše přiklánějí k variantě striktního dodržování všech norem a předpisů. Jelikož pozitivní postoj k této problematice zaujaly dvě pětiny respondentů. Dále lze vyvodit skutečnost, že jsou všichni zaměstnanci obeznámeni s veškerými pravidly, které je třeba dodržovat, ale i přesto je zde iniciativa k jejich porušování. Tudíž v podniku nepanuje silná orientace na pravidla.

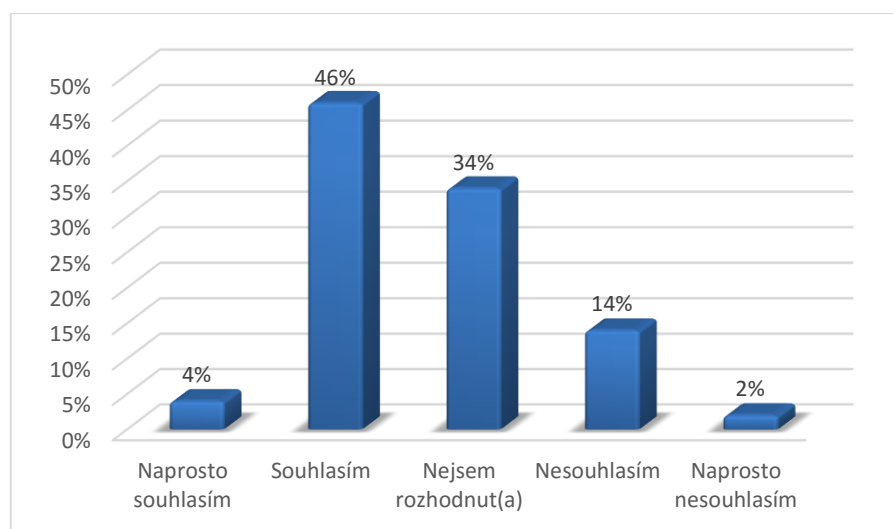
Otázka 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Tabulka 30: *Za selhání si člověk může sám*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	2	4 %
Souhlasím	23	46 %
Nejsem rozhodnut(a)	17	34 %
Nesouhlasím	7	14 %
Naprosto nesouhlasím	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 29: *Za selhání si může člověk sám*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Polovina respondentů se ztotožňuje s tímto výrokem. Souhlasím, odpovědělo 46 % respondentů a další 4 % naprosto souhlasí. Zda za selhání můžou oni sami, není

rozhodnuto dalších 34 % respondentů a zbylých 16 % se k tomuto názoru staví negativně. Tedy konkrétněji 14 % dotazovaných nesouhlasí a 2 % respondentů naprosto nesouhlasí.

Diskuse: Polovina zaměstnanců si je vědoma, že v současnosti jsou šance na úspěch každého jedince téměř totožné a z tohoto důvodu selhání berou osobně. Pouze necelá jedna pětina respondentů si uvědomuje, že úspěch či neúspěch je ovlivněn řadou faktorů a ne vždy se do životní krize můžou dostat pouze vlastní vinou. Stejně jako dnešní doba nabízí řadu lukrativních příležitostí stejně tak skrývá řadu nástrah, které nejsou v moci jednotlivce, aby je ovlivnil.

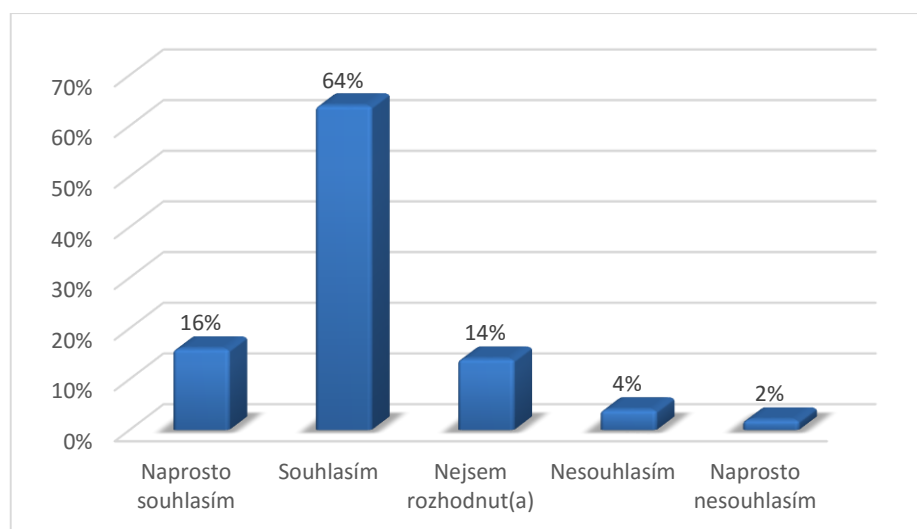
Otázka 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

Tabulka 31: *Úsilí vede k výsledkům*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	8	16 %
Souhlasím	32	64 %
Nejsem rozhodnut(a)	7	14 %
Nesouhlasím	2	4 %
Naprosto nesouhlasím	1	2 %

Zdroj: vlastní

Graf 30: *Úsilí vede k výsledkům*



Zdroj: vlastní

Výsledky: S tímto výrokem souhlasí nadpoloviční většina respondentů (64 %) a dalších 16 % se s ním naprosto souhlasí. V této problematice není rozhodnuto 14 % respondentů.

Fakt, že výsledky nejvíce závisí na vlastním trvalém úsilí, vnímá negativně zbylých 6 %. Proto nesouhlasím, odpověděla 4% respondentů a zbylá 2% dokonce naprosto nesouhlasí.

Diskuse: Z grafu je zřejmé, že čtyři pětiny dotazovaných věří, že jsou strůjci svého štěstí a nic se neděje náhodně. Dle rozhovorů byla zaznamenána skutečnost, že respondenti sdílí tento názor více v pracovním než v osobním životě. Z toho lze usoudit, že i přesto, že jsou mírné pochyby o aplikaci tohoto výroku na všechny situace, zaměstnanci věří, že jejich produktivní práce a snaha je v podniku náležitě ohodnocena.

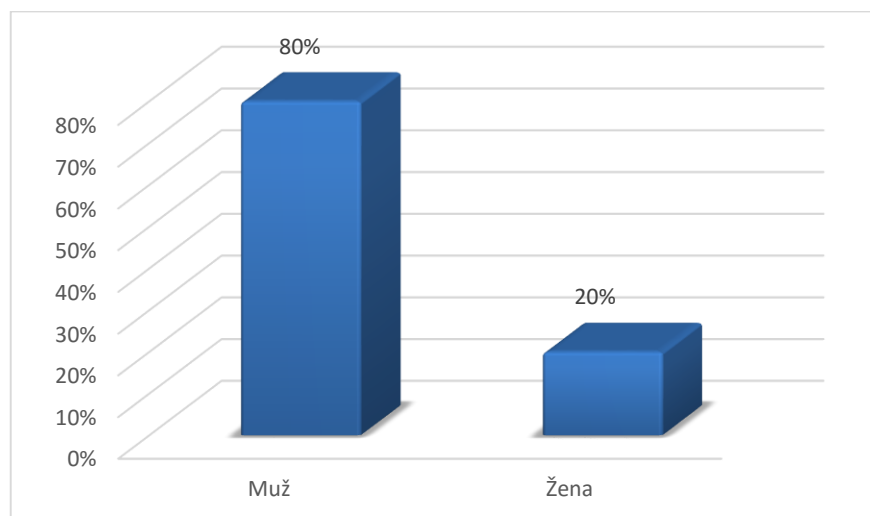
Otázka 31: Jste muž či žena?

Tabulka 32: *Pohlaví*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Muž	40	80 %
Žena	10	20 %

Zdroj: vlastní

Graf 31: *Pohlaví*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Muži jsou ve zkoumaném podniku zastoupeni 80 % a ženy 20 %.

Diskuse: Z výsledků je patrné, že v podniku je mužská převaha nad ženami. Vzhledem k oboru podnikání společnosti (strojírenství) se tato skutečnost dala předpokládat, protože k technickým oborům tíhnou převážně muži. Dohromady má VELTEKO s.r.o. 86 zaměstnanců (73 mužů, 13 žen). Na dílně je zaměstnáno 44 pracovníků a z toho jsou

pouze 2 ženy. V oblasti obchodu pracuje 11 mužů a 7 žen. Na účetních a konstruktérských pozicích se nachází 4 ženy a 20 mužů.

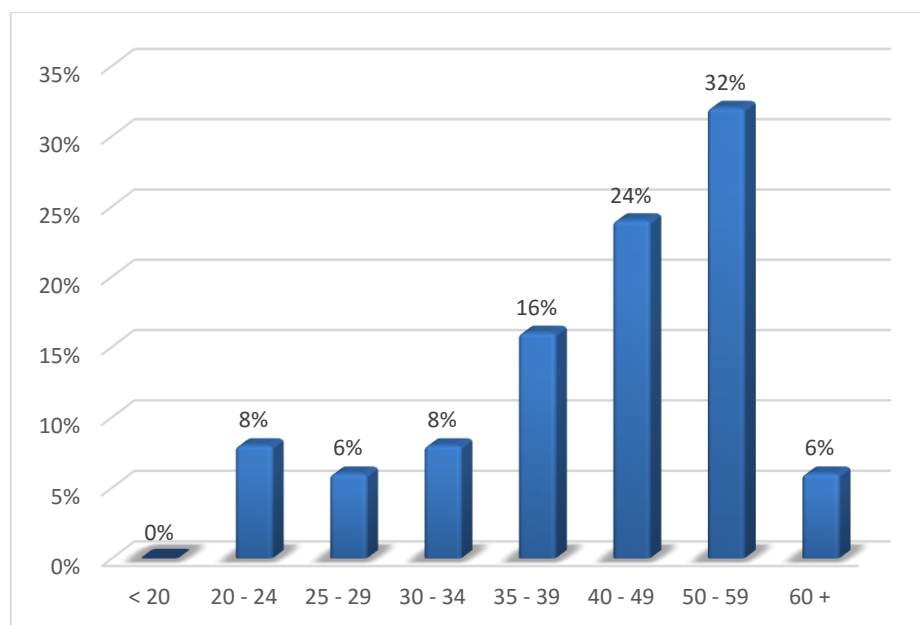
Otázka 32: Kolik je vám let?

Tabulka 33: *Věk*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
< 20	0	0 %
20 - 24	4	8 %
25 - 29	3	6 %
30 - 34	4	8 %
35 - 39	8	16 %
40 - 49	12	24 %
50 - 59	16	32 %
60 +	3	6 %

Zdroj: vlastní

Graf 32: *Věk*



Zdroj: vlastní

Výsledky: V podniku je zaměstnána různorodá věková kategorie. Nejpočetnější skupinou je věková kategorie 50 - 59 let (32 %). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je kategorie 40 - 49 let (24 %). Kategorii 35 – 39 let zastupuje 16 % respondentů.

Do každé ze skupin 20 – 24 let a 30 – 34 let patří 8 % dotazovaných. Nejméně členů (6 %) mají skupiny 25- 29 let a zaměstnanci, kteří mají 60 a více let.

Diskuse: Zastoupení téměř každé věkové kategorie na pracovišti má řadu výhod. Mladší generace přináší perspektivní nápady, energii a smysl pro inovace. Naopak starší zaměstnanci přispívají díky svým zkušenostem. Každá skupina má svou přednost, a navzájem se vhodně doplňují.

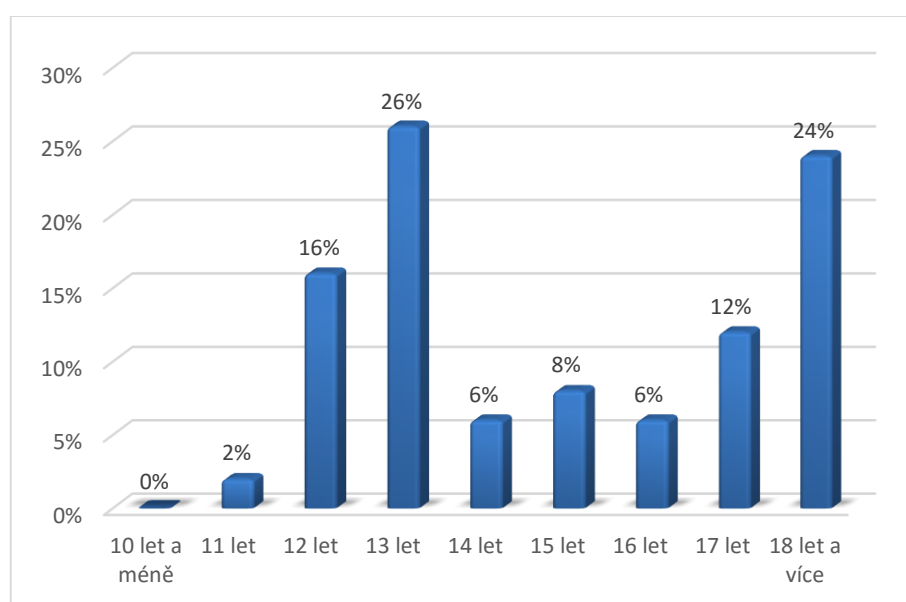
Otázka 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně ZŠ):

Tabulka 34: *Vzdělání*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
10 let a méně	0	0 %
11 let	1	2 %
12 let	8	16 %
13 let	13	26 %
14 let	3	6 %
15 let	4	8 %
16 let	3	6 %
17 let	6	12 %
18 let a více	12	24 %

Zdroj: vlastní

Graf 33: *Vzdělání*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Co se týče vzdělání, nejvíce respondentů (26 %) strávilo ve škole 13 let. Dalších 24 % dokonce 18 let a více. Dvanáct let docházelo do vzdělávacích institucí 16 % respondentů a 17 let 12 % respondentů. Patnáct let studovalo 8 % dotazovaných. Stejný počet respondentů (6 %) označilo odpovědi 14 a 16 let. Zbývající dotazování (2 %) uvedli pouze 11 let.

Diskuse: Přes dvě pětiny respondentů dosáhly vysokoškolského vzdělání. Podnik VELTEKO s.r.o. zaměstnává pracovníky, kteří mají na příslušnou pracovní pozici požadovanou kvalifikaci. Dnes téměř většina podniků vyžaduje praxi. Zkoumaný podnik na některých pozicích paradoxně preferuje, pokud má uchazeč praxi maximálně 3 roky a nebo raději vůbec žádnou.

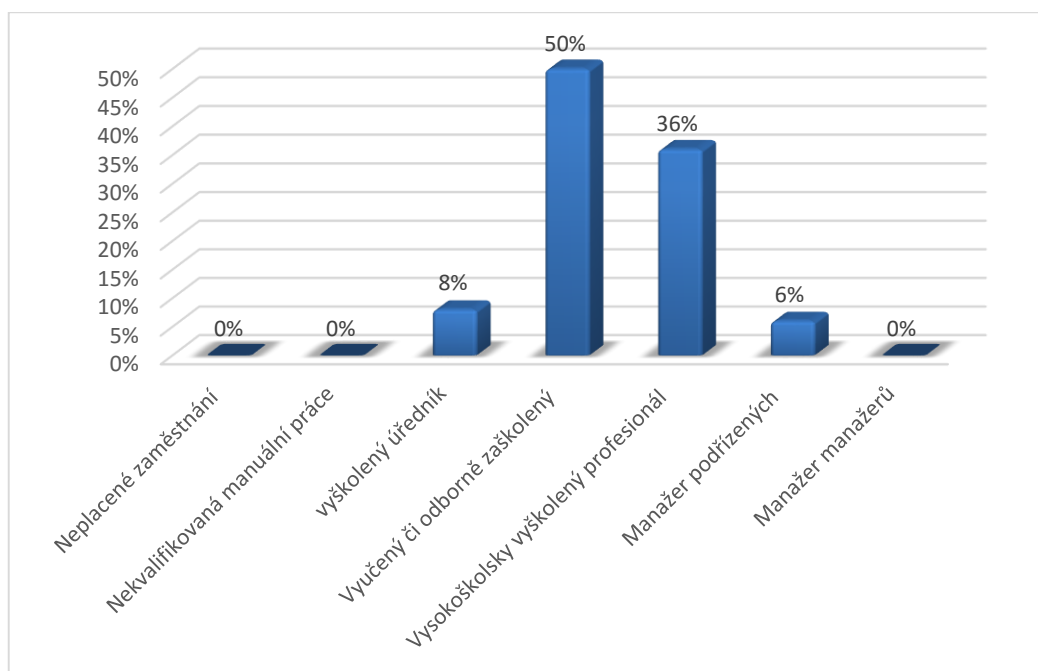
Otázka 34: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

Tabulka 35: *Druh práce*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)	0	0 %
Nekvalifikovaná manuální práce	0	0 %
Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka	4	8 %
Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) apod.	25	50 %
Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)	18	36 %
Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)	3	6 %
Manažer jednoho nebo více manažerů	0	0 %

Zdroj: vlastní

Graf 34: *Druh práce*



Zdroj: vlastní

Výsledky: Přesně polovina respondentů (50 %) odpověděla, že jejich předešlé či současné zaměstnání je na pozici vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik apod. Vysokoškolsky vyškoleného profesionála označilo 36 procent respondentů a zbylých 6 % vykonávalo/vykonává pracovní činnost manažera.

Diskuse: Z Grafu č. 34 je patrné, že dosažené výsledky plně korespondují s předcházející otázkou (č. 33). Kdy maximální dosažené vzdělání odpovídá vykonávané pracovní pozici. Z hlediska organizační struktury i množství práce v podniku je logické, že je potřeba nejvíce manuálně pracujících lidí. Dále jsou žádání technickohospodářští pracovníci a v neposlední řadě management.

Otázka 35: Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,..)?

Tabulka 36: *Státní příslušnost*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ČR	50	100 %

Zdroj: vlastní

Výsledky: Celý zkoumaný soubor má českou státní příslušnost.

Diskuse: I přes velkou migraci obyvatel za prací jsou v současné době všichni z respondentů Češi. Je diskutabilní, zda by převažovala česká příslušnost i v případě umístění zkoumaného podniku v jiném než Středočeském kraji.

Otázka 36: A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,..)?

Tabulka 37: *Státní příslušnost při narození*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ČR	50	100 %

Zdroj: vlastní

Výsledky: Všichni zaměstnanci byli narozeni v České republice.

Diskuse: I tato otázka koresponduje s Otázkou č. 35, kdy je jejich státní příslušnost již od narození česká stejně jako v současné době.

4.2 Výsledný souhrn kulturních dimenzí a jejich diskuse

Vypočítané indexy slouží k definování podnikové kultury dle Hofstedových kulturních dimenzí. V níže uvedené tabulce jsou interpretovány vypočítané indexy v porovnání s žádanými hodnotami podnikové kultury pro znalostní ekonomiku, které jsou blíže specifikovány v Tabulce č. 1.

Tabulka 38: *Kulturní dimenze dle G. Hofstedeho*

Dimenze	VELTEKO s.r.o.	Směrodatná odchylka	Znalostní společnost
PDI	9	49	< 50
IDV	24	48	< 50
MAS	5	38	< 50
UAI	-23	48	< 50
LTO	14	49	> 50
IVR	60	55	< 50

Zdroj: vlastní

4.2.1 Index mocenského odstupu (PDI)

Výsledky: V podniku VELTEKO s.r.o. index mocenského odstupu dosáhl 9 bodů. Výše tohoto indexu jednoznačně vypovídá o malém mocenském odstupu. Směrodatná odchylka dosahuje 49 bodů.

Diskuse: Ve zkoumaném podniku je minimálně organizačních úrovní. Proto je zde dobrá informovanost, která není zbytečně zdržována širokým hierarchickým rozvrstvením. Nebyly zde zaznamenány žádné známky „povyšování se“ z řad vedení. Naopak v podniku panuje spokojenost s přímými nadřízenými i managementem. Ten si zakládá na přívětivém lidském přístupu ke svým zaměstnancům. V případě potřeby se snaží být nápomocen při pracovních problémech a to s ohledem na osobní život zaměstnanců. Podřízení akceptují nerovnoměrné uspořádání moci a nevnímají ho konfliktně. Nadřízení si váží všech názorů a námětů k chodu podniku od všech zaměstnanců nehledě na to, jakou pozici vykonávají. Každý zaměstnanec představuje důležitý lidský kapitál, který by se měl využít co nejefektivněji a VELTEKO s.r.o. si je této skutečnosti plně vědomo. Směrodatná odchylka u tohoto indexu dosáhla téměř hraniční výše. V této situaci lze ještě usoudit, že výsledky se dají ze zkoumaného souboru zobecnit na všechny zaměstnance. Výše směrodatné odchylky ale vypovídá o tom, že by se této skutečnosti měla věnovat pozornost, jelikož jsou u zaměstnanců výkyvy ve vnímání mocenského odstupu.

4.2.2 Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Výsledky: U tohoto indexu bylo zjištěných 24 bodů. Tento údaj je v rozmezí kolektivismu. Směrodatná odchylka je 48.

Diskuse: Žádoucí kulturní dimenzí je kolektivismus, který panuje i ve VELTEKU s.r.o. V podniku je každý zaměstnanec ohodnocený dle svého výkonu. Tedy i každý jednotlivec nese odpovědnost, za své chování a pochopitelně i svěřené úkoly. V případě velkých zakázek se pracovníci spojí ve velmi produktivní tým. Právě tato součinnost je typickým znakem kolektivismu. Mnoho zaměstnanců pro zkoumaný podnik pracuje již řadu let, a tudíž se navzájem dobře znají. Díky čemuž jsou stále více utužovány dobré mezilidské vztahy. Zaměstnanci nevnímají tyto vztahy na pracovišti pouze na pracovní úrovni. Naopak zde panuje vzájemná soudržnost. Ta se projevuje nejen přátelskou atmosférou, ale i scházením se po pracovní době mimo podnik. Příkladem je toho již zmiňované

hokejové družstvo či zápasy ve florbalu. Tyto dobré vztahy jsou podpořeny i tím, že mnoho z nich má bydliště v blízké lokalitě.

Směrodatná odchylka vypovídá o tom, že je možné přenést dosažené výsledky na základní soubor a konstatovat, že v celém podniku převládá kolektivistická kulturní dimenze nad individualistickou.

4.2.3 Index maskulinita v. feminita (MAS)

Výsledky: V podniku převládá jednoznačná feminita. Index MAS vyšel pouze 5 bodů. Směrodatná odchylka je ve výši 38.

Diskuse: Výsledek indexu MAS osciluje kolem 0. V podniku tedy bezesporu převládá žádoucí prostředí feminity. Vzhledem k zastoupení mužů a žen v podniku vyšly překvapivé výsledky. To, že ve zkoumané společnosti je převážně mužské zastoupení (85 % ze všech zaměstnanců), neznamená, že nemůže vyjít feminita, která je typická spíše pro ženy. V této feminní společnosti nejsou role mužů a žen striktně odděleny, naopak se překrývají. Přebývá zde umírněnost, solidarita, vysoká tolerance, zájem o vztahy a život. Tyto vlastnosti jsou typické pro asertivní a nekonfliktní chování, kdy se zaměstnanci snaží problémy řešit skrze kompromisy. V podniku se nepovyšuje jedno pohlaví nad druhé, nýbrž jsou všichni rovnocenní. V žádném případě není pracovní postavení zaměstnance určováno na základě jeho pohlaví. Muži i ženy mají rovnocenná práva a možnosti. Velký důraz je kladen na mezilidské vztahy, kulturní a kvalitní život a z toho plynoucí výkon. Ten je sice typický spíše pro maskulinní hodnoty, ale nevylučuje se ani ve feminní společnosti.

Směrodatná odchylka dosahuje pouze 38 bodů. To znamená, že vzhledem k minimálním dosaženým bodům ve výpočtu indexu MAS a relativně nízké směrodatné odchylce lze aplikovat zjištěné výsledky na celý základní soubor.

4.2.4 Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Výsledky: Index vyhýbání se nejistotě dosahuje záporných hodnot, přesněji – 23 bodů. Směrodatná odchylka je 48 bodů.

Diskuse: Na základě záporného výsledku indexu UAI není pochyb, že podnik jednoznačně přijímá změny a rizika. Zaměstnanci plně věří v management a v jeho

rozhodnutí. Vědí, že když řádně plní své pracovní povinnosti, nemají důvod obávat se ztráty zaměstnání. Díky vnitřní rovnováze se podnik dokáže vyrovnat s novými překážkami, tržními změnami i agresivní konkurencí. Na základě jeho pozitivního vztahu k rizikům dokáže pružně reagovat na nově příchozí situace a stát se konkurenceschopným. V souladu s postojem managementu i zaměstnanci ochotně přijímají změny a pružně na ně reagují. Podnikové předpisy, normy a pravidla jsou pouze podpůrným systémem, ale dění v podniku na nich není striktně postaveno.

Směrodatná odchylka dosahuje vysokých hodnot, ale i přesto ještě lze výsledky přenést na všechny zaměstnance v podniku.

4.2.5 Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace (LTO)

Výsledky: Na základě vypočtených 14 bodů u indexu LTO, vyšla jednoznačná krátkodobá orientace. Směrodatná odchylka je ve výši 49 bodů.

Diskuse: Jak je již výše zmiňováno, podnik má na trhu několikaletou tradici, což by se dalo považovat za znak dlouhodobé orientace. Na základě dotazníkového šetření ale paradoxně vyšlo jasné krátkodobé zaměření. Tyto odlišné znaky potvrzuje i směrodatná odchylka, která osciluje kolem hraniční výše, kdy ještě lze zobecnit získané výsledky na všechny zaměstnance. Lze tedy usoudit, že postoj k dlouhodobé a krátkodobé orientaci společnosti je v podniku z určitého pohledu nejednoznačný.

Výsledky tohoto indexu v dotazníku VSM 94 & 13 nejvíce ovlivňují odpovědi na následující otázky: snažit se vyhovět známému, spořivost, hrdost na státní občanství a trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům. Základ indexu LTO, dle starší verze dotazníků (VMS 94), je zakořeněn v otázkách šetrnosti a úctě k tradici.

Na základě dotazníkového šetření se v podniku spíše klade důraz na současnost, minulost a obecně veškeré aktivity, které mají souvislost s těmito časovými segmenty. Ze sociálního hlediska k převládající orientaci v podniku přispívá i vykonávání sociálních povinností jednotlivce a orientace na aktivity, které přináší momentální až krátkodobý efekt. I přes přátelskou atmosféru na pracovišti jsou zde jasné hranice mezi prací a rodinou, což podporuje krátkodobé zaměření. K dlouhodobému zaměření podniku nepřispívá i podstatné množství zaměstnanců, kteří tíhnou k tradici.

Pro zlepšení současné situace by se podnik měl aktivně podílet na činnostech, které jsou efektivní z dlouhodobého hlediska. Tedy formulovat cíle podniku, včetně vizí a cest, jak jich dosáhnout. Dále by měl začít uvažovat o nových dlouhodobých investicích. Jako perspektivní podnikatel se smyslem pro dlouhodobý efekt, by měl podnik uvažovat nejen o průmyslových investicích, ale i o investování do rozvíjení lidského kapitálu včetně jeho potenciálu. Toho může podnik dosáhnout širší nabídkou školení a kurzů. Pro management by byl vhodný kurz zaměřený na rozvoj lidského potenciálu, který je na trhu běžně dostupný. Důležitými faktory pro dlouhodobé zaměření, které podnik naplňuje, je trvalé úsilí a šetrnost. Tyto aspekty by měl soustavně podporovat a nespokojit se s dosavadními pozitivními výsledky. Šetrnost směřuje ke spořivosti a tou dochází k uvolnění kapitálu, který se může opět cyklicky investovat.

Souhrn návrhů, které by vedly k podpoře dlouhodobé perspektivy:

- definování dlouhodobě orientovaných cílů;
- investice do lidského kapitálu – kurzy, školení;
- podpora trvalé udržitelnosti.

4.2.6 Index sebekázně vs. požitků (IVR)

Výsledky: U zkoumaného podniku byla zaznamenána začínající převaha požitků nad sebekázní (60 bodů). Směrodatná odchylka je rovna 55.

Diskuse: Na základě výsledků, lze určit, v podniku převažuje kulturní dimenze požitků. Výše směrodatné odchylky odhaluje, že uvažování všech respondentů není v souladu. Tudíž není možné, aby zjištěné výsledky ze zkoumaného souboru byly přeneseny na soubor základní. Konfliktní otázky, které ovlivňují index sebekázně, jsou otázky č. 13, 15, 20 a 21.

Lze ale konstatovat, že zkoumaná skupina nepotlačuje své potřeby a podléhá dnešní konzumní společnosti. Preferuje užívat si života i zábavy. Kulturní dimenze požitků se nachází za šedou zónou. Tato skutečnost svědčí o tom, že v určitém omezeném rozmezí, se respondenti snaží o její regulaci.

Sebekázeň je tvořena uvnitř každého jedince a každý ji má odlišnou. Pro její zlepšení je zapotřebí určité vlastní iniciativy. Dlouhodobá udržitelnost je cesta k nejen k dlouhodobé perspektivě ale i sebekázní. Trvalá udržitelnost je spjatá s šetrností a spořivostí.

V tomto případě by problém sebekázně mohl být vyřešen pomocí nejrůznějších kurzů zaměřených na mentální cvičení, sebekázeň, spořivost a šetrnost. Všechny takto směřované kurzy jsou zaměřeny na podporu trvalé udržitelnosti. Zlepšení tohoto problému je možno docílit i zvýšením motivace zaměstnanců. Management by měl podniknout nezbytné kroky k tomu, aby v zaměstnancích vyvolal přirozenou identifikaci s podnikem a tím i lepších výkonů. Sebekázeň zaměstnanců se zvýší na základě jejich vlastní iniciativy a pocitu hrdosti, že jsou členy perspektivního a uznávaného podniku.

Souhrn návrhů vedoucí k sebekázi:

- kurzy zaměřené na spořivost, šetrnost, mentální cvičení a sebekázeň;
- zvýšení motivace.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury vybraného podniku.

Pro analýzu podnikové kultury byl vybrán podnik VELTEKO s.r.o. Výzkumnou metodou bylo v první řadě dotazníkové šetření, které následně doplnily informace z osobního pozorování a neřízených rozhovorů. Z provedené analýzy vyplynuly následující závěry. Podnik uplatňuje malou mocenskou vzdálenost. Převládá zde kolektivismus a feminita. Dále jednoznačně přijímá změny a rizika. Ale také to, že podnik je krátkodobě orientován a panuje zde spíše mírná převaha požitků nad sebekázní. Pro perspektivní znalostní společnost jsou typickými indexy: malá mocenská vzdálenost, kolektivismus, feminita, přijímání rizika, dlouhodobá orientace a sebekázeň. Z výše uvedeného je zřejmé, že podnik je na dobré cestě stát se součástí znalostní ekonomiky. I přesto, že se podniková kultura zdá být zdravá a perspektivní, jsou zde oblasti, ve kterých byly zaznamenány nedostatky. Konkrétněji se jedná o jednoznačně krátkodobou orientaci. Podceňovat by se neměla ani otázka sebekázně a požitků. I přes skutečnost, že respondenti preferují požitky a fakt, že výsledky nelze zobecnit, by se tato otázka rozhodně neměla brát na lehkou váhu. Naopak by podnik měl již v zárodku tento negativní směr korigovat.

Na základě definovaných nedostatků, byly navrženy doporučení potřebné k dosažení a především udržení žádoucí podnikové kultury.

Souhrn návrhů vedoucích k sebekázní a dlouhodobé orientaci:

- stanovení dlouhodobé podnikové strategie a cílů;
- investovat do lidského kapitálu a potenciálu;
- kurzy pro podporu trvalé udržitelnosti;
- zdokonalit motivační systém.

I přes výše zmíněné nedostatky společnosti výsledky ostatních kulturních dimenzí byly nanejvýš uspokojivé, což potvrzuje i jeho 23. letá tradice na trhu a soustavný vývoj. Zkoumaný podnik se soustavně snaží o udržování silné a zdravé podnikové kultury, která již v současnosti téměř koresponduje s rysy znalostní společnosti. Právě výše uvedená doporučení by měla vést nejen k výraznému zlepšení současné podnikové kultury ve VELTEKU s.r.o. ale také by měly být finálním krokem k posunu do znalostní ekonomiky.

V současnosti je preferováno vytváření důvěry a soudržnosti, která směřují k rozvoji znalostního pracovníka a také ke konkurenceschopnosti společnosti. Podniková kultura není v izolaci od vnějšího světa, ale je nedílnou částí stavu kultury celé naší společnosti. V procesu tvorby žádoucí podnikové kultury je nezbytné poznat a akceptovat kulturu regionální a národní. I to může posléze vést k vyšší konkurenceschopnosti společnosti v globálním měřítku.

I. Summary

The aim of this bachelor thesis is to define the corporate culture by means of specification of its significant cultural dimensions and to suggest solutions leading to an optimal corporate culture state of a chosen company. The surveyed company is VELTEKO s.r.o. based in Vlašim.

The following research methods are chosen: questionnaires, undirected interviews, and last but not least method is observation. The research is based primarily on the questionnaire no VSM 94 & 13, the findings of the questionnaire complemented with observations of the dialogues and interviews.

The analysis leads to a conclusion that the company applies short power distance. Collectivism and femininity prevails there. The company is short-term oriented and there the employees are only partially focused on indulgence. For a knowledgeable company the following dimensions are distinctive: short power distance, collectivism, femininity, acceptance of risk, long-term orientation and self-restraint. Thus the surveyed company will probably manage to be a part of knowledgeable economy in the future.

Based on the above defined deficiencies, certain solutions were proposed in order to achieve and maintain the requested company culture. The surveyed firm constantly aims to maintain strong and healthy corporate culture, which presently nearly meets the standards of knowledgeable company conditions.

Keywords: corporate culture, questionnaire survey, proposal to changes, knowledge society

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Brooks, I. (2009). *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. New York: Prentice Hall/Financial Times.

Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.

Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada.

Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu = Rethinking the future : [rethinking business, principles, competition, control*. Praha: Management Press.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Kislingerová, E. (2011). *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C.H. Beck.

Krninská, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Krninská, R. (2002c). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.

Krninská, R. (2014). Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu. *Konference RELIK - Vzájemné vazby a souvislosti* (s. 231-244). Praha: VŠE.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.

- Mikoláš, Z., Peterková, J., & Tvrdíková, M. (2011). *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Nový, I. (1996). *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada.
- Pfeifer, L. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
- Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Schein, Edgar H. (2013). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
- Tichá, I. (2005). *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing.
- Truneček, J. (2004a). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck.
- Truneček, J. (2004b). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Internetové zdroje:

- Velteko.cz (2007 – 2016) *Profil společnosti s balicími stroji*. Dostupné z: <http://www.velteko.cz/o-firme/profil-spolecnosti-s-balicimi-stroji/>

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky:

Obrázek 1: <i>Podniková kultura a její úrovně</i>	7
Obrázek 2: <i>Druhy projevů a pracovníků</i>	10

Tabulky:

Tabulka 1: <i>Přehled jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí s příslušnými hodnotami</i>	26
Tabulka 2: <i>Dostatek času na osobní život</i>	27
Tabulka 3: <i>Vhodné pracovní prostředí</i>	28
Tabulka 4: <i>Respekt nadřízeného</i>	29
Tabulka 5: <i>Soulad ohodnocení a výkonu</i>	30
Tabulka 6: <i>Upřednostnění jistoty v zaměstnání</i>	31
Tabulka 7: <i>Práce v příjemné společnosti</i>	32
Tabulka 8: <i>Konzultace strategických rozhodnutí s vedoucím pracovníkem</i>	33
Tabulka 9: <i>Příležitost růstu v kariéře</i>	34
Tabulka 10: <i>Nedělat nezajímavou práci</i>	35
Tabulka 11: <i>Žít na dobrém místě</i>	36
Tabulka 12: <i>Pracovat na pozici, kterou okolí respektuje</i>	37
Tabulka 13: <i>Šetrnost</i>	38
Tabulka 14: <i>Mít čas na zábavu</i>	39
Tabulka 15: <i>Úcta k tradici</i>	40
Tabulka 16: <i>Mít pár požadavků</i>	41
Tabulka 17: <i>Pokoušet se vyhovět známému</i>	42
Tabulka 18: <i>Spořivost</i>	43
Tabulka 19: <i>Nervozita či napjatost při práci</i>	44
Tabulka 20: <i>Obavy z vyjádření nesouhlasu s nadřízeným</i>	45
Tabulka 21: <i>Osobní spokojenost</i>	46
Tabulka 22: <i>Překážky v uskutečňování toho, co člověk opravdu dělat chce</i>	47
Tabulka 23: <i>Zdravotní stav</i>	48
Tabulka 24: <i>Hrdost na státní občanství</i>	49
Tabulka 25: <i>Většinu lidí lze důvěřovat</i>	50

Tabulka 26: <i>To, že manažer nezná odpověď na všechny otázky týkající se práce, neznámá, že je špatným manažerem</i>	51
Tabulka 27: <i>Organizační struktura se dvěma nadřízenými je nutné se vyhnout</i>	52
Tabulka 28: <i>Změny na pracovišti nadělají převážně škody</i>	53
Tabulka 29: <i>Organizační předpisy se nesmí porušovat za žádných okolností</i>	54
Tabulka 30: <i>Za selhání si člověk může sám</i>	55
Tabulka 31: <i>Úsilí vede k výsledkům</i>	56
Tabulka 32: <i>Pohlaví</i>	57
Tabulka 33: <i>Věk</i>	58
Tabulka 34: <i>Vzdělání</i>	59
Tabulka 35: <i>Druh práce</i>	60
Tabulka 36: <i>Státní příslušnost</i>	61
Tabulka 37: <i>Státní příslušnost při narození</i>	62
Tabulka 38: <i>Kulturní dimenze dle G. Hofstedeho</i>	62

Grafy:

Graf 1: <i>Dostatek času na osobní život</i>	27
Graf 2: <i>Vhodné pracovní prostředí</i>	28
Graf 3: <i>Respekt nadřízeného</i>	29
Graf 4: <i>Soulad ohodnocení a výkonu</i>	30
Graf 5: <i>Upřednostnění jistoty v zaměstnání</i>	31
Graf 6: <i>Práce v příjemné společnosti</i>	32
Graf 7: <i>Konzultace strategických rozhodnutí s vedoucím pracovníkem</i>	33
Graf 8: <i>Příležitost růstu v kariéře</i>	34
Graf 9: <i>Nedělat nezajímavou práci</i>	35
Graf 10: <i>Žít na dobrém místě</i>	36
Graf 11: <i>Pracovat na pozici, kterou okolí respektuje</i>	37
Graf 12: <i>Šetrnost</i>	38
Graf 13: <i>Mít čas na zábavu</i>	39
Graf 14: <i>Úcta k tradici</i>	40
Graf 15: <i>Mít pár požadavků</i>	41
Graf 16: <i>Pokoušet se vyhovět známému</i>	42
Graf 17: <i>Spořivost</i>	43

Graf 18: <i>Nervozita či napjatost při práci</i>	44
Graf 19: <i>Obavy z vyjádření nesouhlasu s nadřízeným</i>	45
Graf 20: <i>Osobní spokojenost</i>	46
Graf 21: <i>Překážky v uskutečňování toho, co člověk opravdu dělat chce</i>	47
Graf 22: <i>Zdravotní stav</i>	48
Graf 23: <i>Hrdost na státní občanství</i>	49
Graf 24: <i>Většině lidí lze důvěřovat</i>	50
Graf 25: <i>To, že manažer nezná odpověď na všechny otázky týkající se práce, neznamená, že je špatným manažerem</i>	51
Graf 26: <i>Organizační struktura se dvěma nadřízenými je nutné se vyhnout</i>	52
Graf 27: <i>Změny na pracovišti nadělají převážně škody</i>	53
Graf 28: <i>Organizační předpisy se nesmí porušovat za žádných okolností</i>	54
Graf 29: <i>Za selhání si může člověk sám</i>	55
Graf 30: <i>Úsilí vede k výsledkům</i>	56
Graf 31: <i>Pohlaví</i>	57
Graf 32: <i>Věk</i>	58
Graf 33: <i>Vzdělání</i>	59
Graf 34: <i>Druh práce</i>	61

IV. Seznam příloh

Příloha 1: *Dotazník VSM 94 & 13*

Příloha 2: *Seznam kulturních dimenzí*

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník VSM 94 & 13

Vážený respondente / Vážená respondentko,

jsem studentka třetího ročníku Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Pro svou bakalářskou práci provádím výzkum na téma Podniková kultura. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je podkladem pro mou práci. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám 5-10 minut. Předem Vám děkuji za čas strávený nad tímto dotazníkem.

Marie Benešová

Value Survey Module 94 & 2013 DOTAZNÍK	
<i>Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání (napíšte písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi).</i>	
1 = nanejvýš důležité 2 = velmi důležité 3 = mírně důležité 4 = málo důležité 5 = velmi málo důležité či nedůležité	
Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...	
Příklad:	
15 Mít osmihodinovou pracovní dobu	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
1 Mít dost času na vlastní osobní život	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3 Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4 Být ohodnocený za dobrý výkon	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5 Preferovat jisté zaměstnání	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6 Pracovat v příjemném kolektivu	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8 Mít příležitost kariérního růstu	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9 Nedělat práci, která je nezajímavá	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10 Žít ve vhodné lokalitě	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (napište písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)

- 1 = nanejvýš důležité
- 2 = velmi důležité
- 3 = mírně důležité
- 4 = málo důležité
- 5 = velmi málo důležité či nedůležité

12 Šetnost x

1	2	3	4	5

13 Mít čas pro zábavu x

1	2	3	4	5

14 Úcta k navyklému x

1	2	3	4	5

15 Mít jen několik málo nároků/požadavků x

1	2	3	4	5

16 Snažit se vyhovět známému x

1	2	3	4	5

17 Spořivost (neutrácet více, než je třeba) x

1	2	3	4	5

18 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? x

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

19 Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)? x

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

20 Jste spokojeným člověkem? x

vždy	často	někdy	zřídka	nikdy

21 Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete? x

ano, vždy	ano, často	někdy	ne, zřídka	ne, nikdy

22 Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době? x

výborný	velmi dobrý	dobrý	špatný	velmi špatný

23 Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu? x

velmi hrdý(á)	poměrně hrdý(á)	trochu hrdý(á)	nepříliš hrdý(á)	ani trochu hrdý(á)

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (napište písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)

- 1 = naprosto souhlasím
- 2 = souhlasím
- 3 = nejsem rozhodnut(a)
- 4 = nesouhlasím
- 5 = naprosto nesouhlasím

24 Většinu lidí se dá věřit x

1	2	3	4	5

25 Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací x

1	2	3	4	5

26 Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout x

1	2	3	4	5

27 Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užítku x

1	2	3	4	5

28 Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace x

1	2	3	4	5

29 Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina x

1	2	3	4	5

30 Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům x

1	2	3	4	5

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

Některé informace o Vaší osobě
(pro statistické účely)

31 Jste: x

muž	žena

32 Kolik je vám let: x

< 20	20-24	25-29	30-34

35-39	40-49	50-59	60 +

33 Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy): x

10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let

15 let	16 let	17 let	18 let a více

34 Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo? x

<input type="checkbox"/>	Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
<input type="checkbox"/>	Nekvalifikovaná manuální práce
<input type="checkbox"/>	Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
<input type="checkbox"/>	Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) a pod.
<input type="checkbox"/>	Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho nebo více manažerů

35 Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)? x

--

36 A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)? x

--

... vyplněno 0 % dotazníku ...

Příloha 2: *Seznam kulturních dimenzí*

PDI – Power distance (Index mocenského odstupu)

IDV – Individualism versus Collectivism (Index individualismus vs. kolektivismus)

MAS – Masculinity versus Femininity (Index maskulinita vs. feminita)

UAI – Uncertainty avoidance index (Index vyhýbání se nejistotě)

LOT – Long-term versus Short-term orientation (Index dlouhodobé orientace)

IRV - Indulgence versus Restraint (Index sebekázeň vs. požitky)