



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 vybrané organizaci

Vypracovala: Soňa Paulová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Soňa PAULOVÁ**
Osobní číslo: **E15232**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura ve vybrané organizaci**
Zadávající 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:

Cílem bakalářské práce je charakteristika podnikové kultury ve vybrané organizaci a návrh případných změn směřujících ke zlepšení stavu podnikové kultury.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na podnikovou kulturu.
2. Charakteristika vybrané organizace.
3. Diagnostika stávající podnikové kultury prostřednictvím kvantitativního (VSM1994) a kvalitativního výzkumu.
4. Návrh případných změn směřujících ke zlepšení stavu podnikové kultury.

Rámcová osnova:

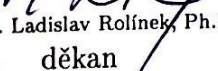
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn pro zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

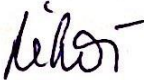
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014).** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.
Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press.
Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování.* Praha: Grada.
Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada
Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 2. září 2017

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 jejích 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 Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. dubna 2018

.....

Soňa Paulová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za její odborné vedení, cenné rady a připomínky při konzultacích během vypracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla touto cestou poděkovat předsedovi představenstva panu Radkovi Chládkovi za ochotu a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Podniková kultura a její význam.....	4
2.1.1	Pojem kultura	4
2.1.2	Pojem podniková kultura	5
2.2	Charakteristika podnikové kultury	6
2.3	Prvky podnikové kultury	7
2.4	Struktura podnikové kultury	10
2.5	Silná podniková kultura	11
2.6	Typologie podnikové kultury	12
2.6.1	Typologie R. Harrisona a CH. Handyho.....	12
2.6.2	Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho	14
2.6.3	Typologie T. R. Goffeeho a G. Jonese.....	15
2.6.4	Diagnostika podnikové kultury prostřednictvím kulturních dimenzí... 17	
2.7	Metody diagnostiky podnikové kultury	21
2.8	Změna podnikové kultury	22
2.9	Nástroje změny podnikové kultury	22
3	Cíl práce a metodika zpracování	23
3.1	Metodika	23
3.1.1	Sběr dat	23
3.1.2	Zpracování dat.....	24
3.2	Vývoj, oděvní družstvo v Třešti.....	27
3.2.1	Historie.....	27
3.2.2	O společnosti.....	28

4	Výsledky průzkumu.....	30
4.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření.....	30
4.2	Výsledný souhrn kulturních dimenzí a jejich diskuse.....	64
4.2.1	Index mocenského odstupů (PDI).....	64
4.2.2	Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)	65
4.2.3	Index maskulinita vs. feminita (MAS).....	65
4.2.4	Index vyhýbání se nejistotě (UAI).....	66
4.2.5	Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace (LTO).....	66
4.2.6	Index sebekázně vs. požitků (IVR).....	67
5	Závěr.....	69
I.	Summary.....	71
II.	Seznam použitých zdrojů.....	72
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	74
IV.	Seznam příloh	74
V.	Přílohy.....	75

1 Úvod

Jak řekl Sigmund Freud: „*Je pozoruhodné, že lidem, kteří přece nemohou existovat bez společnosti a jimž kultura toto soužití umožňuje, je obtížná každá oběť kulturou jim uložená.*“

Každá firma má svoji kulturu, která se skládá z historie a jedinečných prvků, které podnik utváří a dělají osobitým. Definování je velmi složité. Z dlouhodobého hlediska je ale velmi významná. Ve firmách je to stále podceňované téma a vedení by se na něj mělo více zaměřovat. Při správném přístupu může vzniknout velmi silná podniková kultura, které může pomoci podniku v oblasti konkurenceschopnosti a vylepšit postavení na trhu.

Zásahy do podnikové kultury, které jsou řízené, mohou zvýšit efektivitu, snížit fluktuaci nebo omezit ztráty. Předpokladem pro efektivní změnu v této oblasti je zjistit výchozí stav podnikové kultury, popřípadě do jaké míry se shodují představy zaměstnanců a vedení.

Cílem této bakalářské práce je charakteristika podnikové kultury ve vybrané organizaci a návrh případných změn směřujících ke zlepšení stavu podnikové kultury.

První část je zaměřena na teoretické poznatky z odborné literatury, které jsou potřebné ke správnému pochopení problematiky podnikové kultury. Jsou zde vymezeny nezbytné pojmy. Dále potom struktura podnikové kultury, typologie a metody její diagnostiky pomocí kulturních dimenzí.

Součástí druhé, praktické části byla, podle prostudované literatury, provedena analýza současného stavu podnikové kultury pomocí dotazníkového šetření u společnosti VÝVOJ, oděvní družstvo v Třešti. Po analýze dat získaných informacích byl zjištěn stav kultury v podniku. Na základě těchto poznatků byly následně navrženy změny, které by vedly k dosažení žádoucího stavu, posunu do znalostní ekonomiky.

2 Literární přehled

2.1 Podniková kultura a její význam

2.1.1 Pojem kultura

Samotné slovo kultura vzniklo u latinského slova *colo*, což znamená vzdělávat, obdělávat, pěstovat. Přímo slovo *cultura* tedy znamená pěstování, vzdělávání. Je to jedna z centrálních kategorií společenských věd a ve svém nejrozsáhlejším pojetí vyjadřuje určitý lidský způsob organizace, realizace a rozvoje (Maříková, 1996).

V kultuře jde především o hodnoty a normy není vrozená, je naučená. Jedná se o kolektivní výtvar – nikoli dílo jednotlivce vynález se stává kulturou, až jej přijme více lidí (Giddens, 2008).

Pomocí mechanismů sociálního učení člověk nabývá specifické kulturní způsoby cítění, chování, myšlení a stává se z něj nositel kultury. U každého jedince lze pozorovat vedle jeho osobitých charakteristik také charakteristiky, které sdílí s ostatními, kteří žijí v obdobných podmínkách (mají stejné povolání, pracují ve stejném podniku nebo žijí ve stejném regionu, zemi) (Lukášová, 2010).

Díky tomu, že se člověk během života ztotožňuje s hned s několika sociálními celky, kde se setkává s různými kulturními vzorci, které se méně či více podobají těm jeho. Každý má v sobě několik úrovní kultury či vrstev „mentálního naprogramování“. Základní úrovně, které Hofstede vymezil, jsou:

- úroveň národní kultury,
- úroveň kultury spojená s určitým jazykem, etnikem nebo náboženstvím,
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (ženská a mužská kultura),
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (jednotlivé generace mají své symboly, hrdiny, rituály a hodnoty, kterým se vzájemně liší),
- úroveň kultury spojená související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury (Lukášová & Nový, 2004).

„Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku“ (Krninská, 2002).

2.1.2 Pojem podniková kultura

Podniková kultura je pojem, který je velmi obsáhlý a těžce definovatelný. Autoři se shodují, že označení podniková, firemní a organizační kultura má tentýž význam.

Dalo by se říct, že podniková kultura je úzce spjata s tím, co se v podniku děje a nemělo by se opomíjet, že také ovlivňuje, jak se lidé v podniku chovají. Proto je velmi důležitou součástí každého podniku a v případě, že na ni není kladen žádný anebo jen minimální důraz může to mít fatální důsledky nejen na chod, ale i výsledky podniku.

Nelze ho jednoznačně vymezit, protože každý z autorů uvádí osobitou definici tohoto pojmu. Pro příklad je uvedeno, jak definují pojem podniková kultura **různí autoři:**

„Je to soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010).

„Je to způsob, jak dělat věci uvnitř společnosti“ (Deal & Kennedy, 2000).

„Podniková kultura je souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Kulturu posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupiny, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv“ (Dědina & Cejthamr, 2010).

„Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku“ (Krninská, 2002).

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

Podle Srpové & Řehoře (2010) je podniková kultura chápána jako systém hmotných a nehmotných hodnot a jevů ve vzájemném souznění, vlastní danému podniku, odrážející jeho specifičnost. Podnikovou kulturu lze chápat v širším nebo užším pojetí.

Užší pojetí zahrnuje jen nehmotnou část, pravidla vystupování, normy, zvyklosti, firemní mýty a legendy, které se projevují jako regulátory chování zaměstnance.

V **širším pojetí** je snaha pojmout události z hlediska systémové koncepce. Očekávaná systémová koncepce spočívá v hmotném tedy materiálním a nehmotném (duchovním) souznění, ve společném působení a ve spolupráci skrytých i zjevných, poznaných i neznámých prvků (Srpková, Řehoř, 2010).

Podle Kottera (1998) má podniková kultura dvě úrovně. Uvádí, že na jedné z nich má podniková kultura význam jako skupinové normy a tradiční způsoby chování určité skupiny lidí. Nejedná se pouze o vzorec chování ve skupině, ale je to jednání, které celá skupina podvědomě prosazuje. V případě, že některý z členů skupiny jedná jinak, než je obvyklé ostatní ho automaticky přinutí, aby se choval přijatelně. Na druhé, hlubší, úrovni souvisí s hodnotami, které skupina sdílí a které určují důležitost nebo to, co je dobré a co je správné. Obvykle je to tak, že normy chování odrážejí hodnoty a hodnoty odrážejí normy chování.

V případě, že se podniku podaří vybudovat, a následně udržet, kulturu, která podporuje výkonnost podniku a je motivující, získává konkurenční výhodu, která v případě udržení je dlouhodobá a obtížně napodobitelná konkurencí (Lukášová, 2010).

2.2 Charakteristika podnikové kultury

K pochopení podnikové kultury mají jednotliví autoři rozdílné přístupy, ale lze vymezit určité charakteristické znaky, kterými se podniková kultura vyznačuje:

- má nadindividuální charakter – do určité míry společná pro všechny zaměstnance nevyjímaje těch nových,
- odráží myšlení a chování zaměstnanců,
- působí na lidské vědomí a podvědomí,
- je sdílená a nelze ji nařídit ani vyjednat,
- propojuje minulost a současnost firmy s její budoucností,
- existuje-li ve firmě dlouho, tak je považovaná za nedílnou součást,
- je poznatelná,
- je strukturovaná,
- má přechodný charakter,

A to všechno v závislostech na vlivech různého typu, které jsou mezi podnikem a jeho okolím.

Tabulka 1 – Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> – individuální předpoklady zaměstnanců pro výkon – věkové a genderové složení personálu – poměr zdravých a zdravotně postižených pracovníků – etnické složení pracovníků – organizační struktura a styl řízení – personální strategie a politika – komunikační a motivační systém ... 	<ul style="list-style-type: none"> – právní forma a předmět činnosti firmy – historie firmy a fáze jejího rozvoje – ekonomická strategie a cíle firmy – používaná technika a technologie a účinnost informačních systémů – systémy finančního odměňování vztahy „tripartity“ ...
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> – celkové demografické a geografické poměry (pracovní trh) – sociální podmínky – mobilita obyvatelstva – národní kultura – náboženské a etnické faktory ... 	<ul style="list-style-type: none"> – legislativní a ekonomický rámec podnikání – „ekonomické zdraví“ země – trend rozvoje HDP – politika podpory zaměstnanosti a rozvoje „lidského potenciálu“ – vývoj úrokových a úvěrových sazeb – daňové zatížení firem a obyvatel – poměry na trzích výrobků (služeb) – rychlost technologických změn a tempo zastarávání používaných technologií...

Zdroj: volně podle Štikar a kol., 2003

Kombinací uvedených faktorů zapříčiňuje, že každý podnik má v určitém místě i čase svoji jedinečnou podnikovou kulturu (Tureckiová, 2004).

2.3 Prvky podnikové kultury

Prvku představují základní skladební komponenty kulturního systému, i když nejsou autory jednoznačně vymezovány. Ale nejčastěji jsou jako prvky označovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty (Lukášová, 2010).

a) Základní přesvědčení

Jsou to přesvědčení (předpoklady), které lidé v podniku považují jednoznačně pravdivé a nevyvratitelné. Jsou natolik samozřejmé, že diskuze o nich nám přijdou

nevhodné. Fungují naprosto automaticky a nevědomě, což způsobuje i to, že je těžko identifikujeme (Lukášová & Nový, 2004).

Ovlivňují vnímání, myšlení a pocity členů podniku. V důsledku tak determinují rozhodování, stanovování priorit a chování jednotlivých členů (Lukášová, 2010).

b) Hodnoty

Vyjadřují mínění o tom, co je pro daný podnik nejlepší nebo dobré. Co by se nemělo nebo mělo stát. Mohou být uznávány jenom na úrovni vedení podniku, ale mohou být sdíleny i v celém podniku. Čím víc jsou silnější, tím víc ovlivňují chování. Jsou uplatňovány pomocí norem, artefaktů, ale i prostřednictvím rituálů, historek, mýtů a jazyku daného podniku (Armstrong, 2015).

Lze rozlišovat dvě kategorie hodnot a to instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty naplňují potřeby zadostiučinění, jako jsou materiální podmínky, plat, realizace nápadu). Morální hodnoty se projevují v pocitu hrdosti nebo hanby (ochrana životního prostředí, pomoc ostatním) (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

Působení hodnot na chování člověka se může projevovat ve třech podobách

- omezení – zabraňuje člověku v konání dané činnosti
- poznamenání – vede člověka ke ztotožnění s danou hodnotou
- výzvy – provokuje člověka k akci (Pfeifer & Umlaufová, 1993)

c) Normy

Představují nepsaná pravidla chování, která mají být návod k tomu, jak se chovat. Šíří se ústně nebo se dávají najevo chováním (Armstrong & Taylor, 2014).

Normy chování mají pro organizaci zásadní význam, protože vymezují chování, které je v organizaci přijatelné a které není. Tím se reguluje chování pracovníků a zajišťuje ustálené a prozíravé prostředí (Lukášová, 2010).

d) Postoje

Predispozice a tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace (Tureckiová, 2004).

Jsou výsledkem hodnocení, při kterém jsou integrovány kognitivní (poznatky vztahující se k určitému objektu), emotivní (emoce, která se vztahuje k objektu) a konativní (sklony k jednání k objektu) složky psychiky (Nakonečný, 1999).

e) Artefakty

Artefakty mohou mít materiální, ale i nemateriální povahu. Za materiální artefakty jsou obvykle považovány architektura budov a její vybavení, výroční zprávy, propagační letáky, produkty daného podniku apod. K nemateriálním artefaktům řadíme například *historiky, mýty, hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály a jazyk* (Lukášová, 2010).

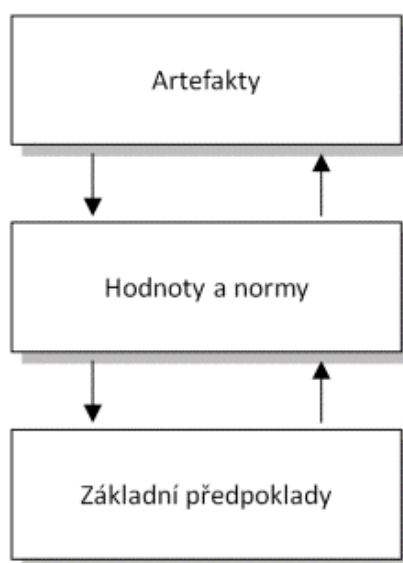
- *Historiky* – Jsou to „přibarvené“ příběhy, které se opravdu staly a kolují po podniku. Jsou založeny na skutečných událostech, ale každý je vypráví po svém.
- *Mýty* – Jsou to způsoby uvažování, které objasňují určité chování v podniku ať už je žádoucí či naopak. Na rozdíl od historek nejsou založeny na skutečnosti a jsou tedy smyšlené.
- *Hrdinové* – Pro pracovníky zosobňují základní hodnoty a poskytují jim modelové chování, nastavují vysoké standardy, udržují a posilují jedinečnost organizace a motivují.
- *Zvyky* – Bývají v organizaci zažité a jsou to například oslavy narozenin, povýšení či rozlučka při odchodu do důchodu nebo vánoční večírky.
- *Rituály* – Zvyky, které jsou běžné a zažité. Například rituál zdravení ráno po příchodu do práce nebo měsíční referování prodejců.
- *Ceremoniály* – Pečlivě připravené slavnostní události, které připomínají a posilují podnikovou kulturu, vyzdvihují hrdiny a úspěchy.
- *Jazyk* – Odráží míru formálnosti či neformálnosti vztahů uvnitř podniku. Ale zároveň odráží i hodnoty a postoje zastávané v podniku (Lukášová & Nový, 2004).

2.4 Struktura podnikové kultury

Jednotlivé prvky podnikové kultury navzájem souvisí a jeden druhý ovlivňují. Někteří autoři se snažili formulovat modely podnikové kultury proto, aby souvislosti mezi prvky objasnili.

Model, který vyvinul Edgar Schein je v dnešní době tím nejznámějším a nevyužívanějším. Rozděluje totiž tři roviny podnikové kultury podle toho, jak se dané prvky projevují navenek a nakolik jsou pro vnější pozorovatele viditelné (Lukášová, 2010). Viz obrázek č. 1.

Obrázek 1- Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Schein, 2004

Artefakty – pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina a je poměrně lehce ovlivnitelná. Ale bez vědomostí o obsahu dalších rovin je obtížné ji interpretovat.

Hodnoty a normy – rovina, která je částečně ovlivnitelná. Prvky v této rovině mají regulující funkci, a proto jsou důležité. Jejich vznik pramení z úspěšného řešení určité situace určitým způsobem.

Základní předpoklady – nejhlubší rovina, která zahrnuje nevědomé samozřejmé názory a myšlenky příslušníků kultury. Jsou považovány za jádro podnikové kultury. Jsou stabilní a fungují zcela automaticky (Lukášová, 2010).

2.5 Silná podniková kultura

O silné podnikové kultuře může mluvit v případě, že jsou základní hodnoty skutečně sdíleny, dále posilovány a rozvíjeny naskrz podnikem (Tureckiová, 2004).

Charakteristické pro silnou podnikovou kulturu je to, že zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a dělá ji přehlednou a relativně srozumitelnou pro spolupracovníky (Srповá & Řehoř, 2010).

Kritéria silné kultury podle Tureckiová (2004):

- *Jasnost* – Srozumitelnost nepsaných pravidel, která znají všichni spolupracovníci. Vymezení aktivit, které jsou přijatelné a které ne.
- *Rozšířenost* – Nezbytné, aby byli všichni dostatečně seznámeni a cítili její existenci v každém okamžiku.
- *Zakotvenost* – Vysoká míra přijetí podnikové kultury do hodnotového a normativního systému jednotlivých zaměstnanců.

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná (Bedrnová & Nová, 2004).

Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci, ve kterém se promítá pracovní uspokojení zaměstnanců, míra spolupráce pracovníků, ochota ke kooperaci, vztah k nadřízeným, stabilita a ztotožnění se zaměstnanců s podnikem. Silná podniková kultura tedy značně podporuje podnikatelskou aktivitu (Truneček, 2004).

Mezi pozitivní jevy silné podnikové kultury řadíme například to, že tvoří předpoklady pro přímou a jednoznačnou komunikaci, zvyšuje motivaci, navozuje týmového ducha apod.

Jsou ale i negativní jevy silné podnikové kultury jako tendence k uzavřenosti (podceňování vnějších vlivů), fixace na tradiční vzory (nové myšlenky nejsou vítány), kolektivní snaha vyhnout se kritice (bez sebereflexe) (Srповá & Řehoř, 2010).

2.6 Typologie podnikové kultury

Navzdory tomu, že je neustále vyzdvižována jedinečnost, originalita a neopakovatelnost jednotlivých podnikových kultur, je možné díky dlouhodobým výzkumům uvést některé základní a nejčastěji se vyskytující typy podnikových kultur (Bedrnová & Nový, 1998).

Významy dosud definovaných typologií jsou dva:

1. teoretický – mapují typické obsahy podnikové kultury (které se mohou s vývojem různých prostředí měnit) a prohlubují tak znalost v dané oboru,
2. praktický – manažerům umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s případy, které v realitě existují (Lukášová, Nový, 2004).

Typologie, které byly doposud definovány, popisují charakteristické obsahy organizačních kultur z odlišných úhlů pohledu. Nejznámější typologie, které byly kdy definovány, můžeme rozdělit na tři základní skupiny typologií formulované:

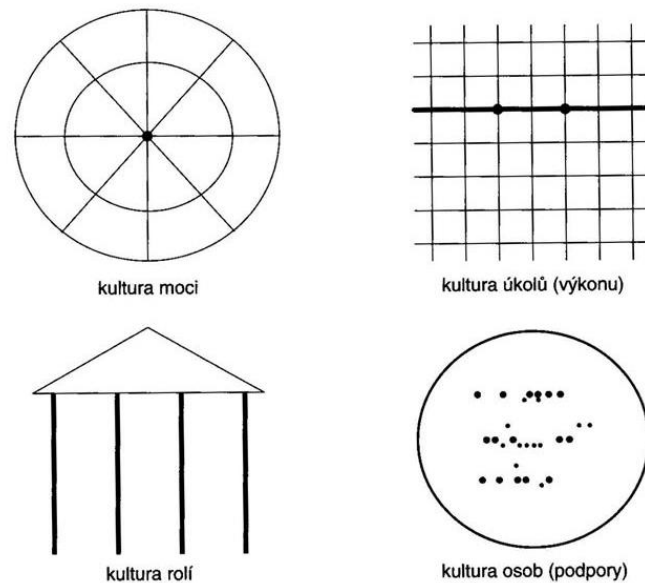
1. ve vztahu k organizační struktuře (*např. R. Harrisona a CH. Handyho*),
2. ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí (*např. T. E. Deal a A. A. Kennedyho*),
3. ve vztahu k tendencím v chování organizace (*např. R. Goffeeho a G. Jonese*).

2.6.1 Typologie R. Harrisona a CH. Handyho

Typologie Harrisona byla první typologií, která byla publikována a stala se všeobecně známou. Stalo se tak už v roce 1972 v knize *Understanding your organisation's character*. Popsal zde čtyři základní typy, které vymezil a označil je jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob.

Na Harrisona navázal Charles Handy v knize *Understanding Organizations*. Handy rozvedl Harrisonovy poznatky a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých grafických znaků tzv. piktogramů (viz Obrázek č. 2) (Lukášová & Nový, 2004).

Obrázek 2 - Typologie organizačních kultur (Handy, Herrison)



Zdroj: Handy, Herrison

Kultura moci – v organizacích, v nichž mají dominantní postavení jedinci nebo jedinec v centru organizace. Osoby v centru „vědí všechno“ a „mohou všechno“. Je zde uplatňován autokratický styl řízení. Piktogram znázorňuje pavučinu, kde uprostřed jsou právě osoby, které řídí firmu. Tento typ je tradiční pro společnosti zabývající se obchodem a financem, ale také pro malé a rodinné podniky (Lukášová, 2010).

Kultura rolí – založena na konformitě (dodržování norem, pravidel, postupů a procedur). Trojúhelníkový štít na piktogramu znázorňuje nejvyšší management a pilíře představují nižší úrovně, bez kterých by se podnik neobešel. Typická pro veřejnou správu nebo státem vlastněné firmy (Tureckiová, 2004).

Kultura úkolů (výkonu) – Je zde uplatňovaný participativní styl řízení, při kterém dostanou prostor všichni zúčastnění, a manažer do práce moc nezasahuje. Motivací pro jednotlivce je radost z vykonané práce. Tato kultura je typická pro reklamní agentury (Lukášová, 2010).

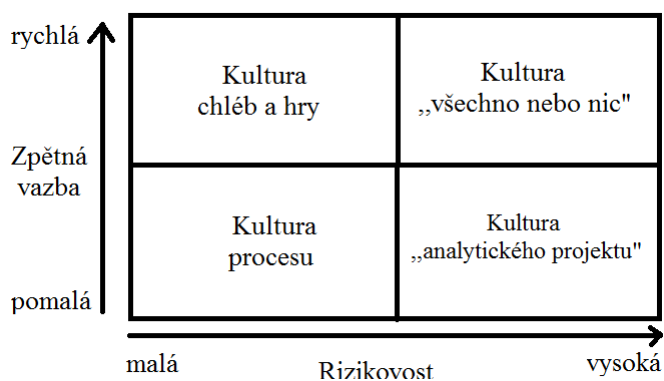
Kultura osob (osobní kultura) – důvodem existence je podpora jednotlivých členů, případně sdílet náklady na provoz, administrativu apod. Žádný z nich nemá dominantní postavení. Typická pro organizaci sdružující mnoho kvalifikovaných odborníků (např. lékaři, advokáti, apod.) (Tureckiová, 2004).

2.6.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Podle Deal a Kennedyho je organizační kultura nejvíce ovlivňována širším sociálním a podnikatelským prostředím, ve které se firma pohybuje (Lukášová, 2010).

Z výsledků svého průzkumu definovali čtyři základní typy kultur, které označili jako kulturu „všechno nebo nic“, kulturu „analytického projektu“, kulturu „chléb a hry“ a kulturu „procesu“ (Bedrnová & Nový, 1998).

Obrázek 3 – Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho



Zdroj: Vlastní zpracování

Kultura „chléb a hry“ – je zde rychlá zpětná vazba a nízká rizikovost, což umožňuje experimentování. Týmová práce a úspěch jsou zde nejdůležitější. Kultura je typická pro výrobu a prodej rychloobrátkového zboží (Tureckiová, 2004).

Kultura „všechno nebo nic“ – ve velké míře se tu objevuje individualismus. Podnikoví hrdinové mají dovoleno téměř vše. Úspěch určuje autoritu, moc, popularitu, takže takřka vše. Kariéra má rychlý vzestup, ale může mít i stejně rychlý pád. Typická pro média, reklamní a kosmetický průmysl (Tureckiová, 2004).

Kultura „procesu“ – velký důraz je kladen na bezchybnost postupů. Pracovníci se více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Uznávaná je technická dokonalost a správný postup. Kultura typická pro školství, bankovníctví, pojišťovnictví a veřejnou správu (Lukášová, Nový, 2004).

Kultura „analytického projektu“ – důraz na komplexní analýzy a prognózy budoucího vývoje. Jsou zde velké investice a trvá roky, než společnost zjistí, jestli byl projekt úspěšný. Chyby nejsou přípustné. Společnosti z oblasti chemického, farmaceutického, jaderného výzkumu nebo letecké společnosti jsou typickým příkladem, protože investují velké peníze do vývoje nových modelů a systémů (Lukášová, Nový, 2004).

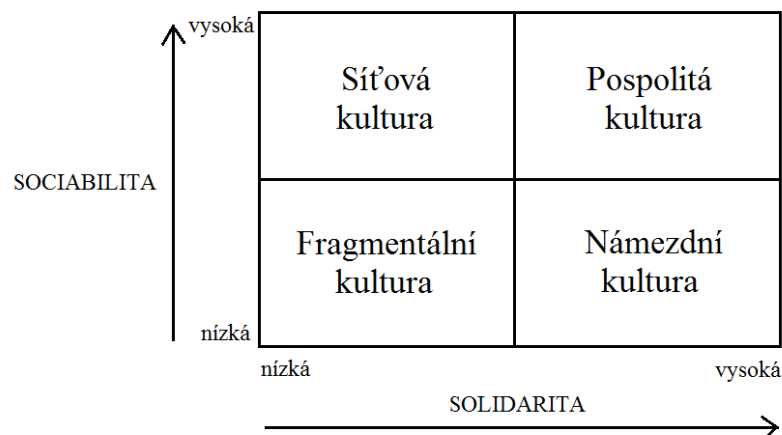
2.6.3 Typologie T. R. Goffeeho a G. Jonese

Tato typologie popisuje kulturu organizace z hlediska vztahů, které v ní panují. Včetně jejich dopadu na efektivnost. V angličtině je nazývána jako „*double S cube*“, což se dá do češtiny přeložit jako „2S krychle“.

Skládá se ze dvou dimenzí (sociabilita, solidarita), jejichž kombinací vznikají čtyři základní kulturní typy, které autoři označili jako kulturu síťovou, kulturu námezdní, kulturu fragmentální a kulturu pospolitou.

- *Sociabilita* – stanovuje určitou míru přátelství mezi členy organizace. Je-li míra vysoká, panuje přátelská atmosféra. V opačném případě se lidé více zaměřují sami na sebe.
- *Solidarita* – soudržnost, která není citového původu, ale rozumového. Například při dosahování společných cílů. Lidé nemusí mít přátelský vztah, a přesto mohou velmi dobře spolupracovat.

Obrázek 4 - Typologie T. R. Goffeeho a G. Jonese



Zdroj: Vlastní zpracování

Sít'ová kultura – založena především na vztazích a vzájemném přátelství.

- *funkční* – v rámci celé organizace. Všichni pomáhají všem. Vytváří si přátelské vztahy, které ale mohou odvádět od práce. Panuje příjemná atmosféra. Vysoká tolerance ke špatným výkonům, protože je obtížné kritizovat přátele. Vždy se hledá kompromis.
- *dysfunkční* – intenzivní pěstování vztahů, ale odděleně. Všechno důležité se odehrává za zavřenými dveřmi. Objevují se zde pomluvy a manipulace.

Námezdní kultura – opak síťové kultury. Lidé vše dělají pro peníze a osobní zisk. Cíle jsou zřetelně vytyčené případně i numericky vyjádřené. Vztahy se navazují pouze tehdy, když z toho dotyčné osobně něco plyne (rada, informace, apod.)

- *funkční* – Všichni sdílí stejný cíl a snaží se porazit konkurenci. Lidé zůstávají ve firmě tak dlouho než dostanou lepší nabídku a odejdou.
- *dysfunkční* – při maximalizování krátkodobých cílů se nebere ohled na ty dlouhodobé. Loajalita k cílům organizace se ztrácí.

Fragmentální kultura – Lidé, kteří zde pracují, jsou individualisté. Nepanuje nikterak zvlášť přátelské prostředí a cíle organizace také nejsou podporovány. Nepracují pro peníze, ale hlavně pro svoji dobrou pověst. Tato kultura se vyskytuje převážně tak, kde ocenění přichází z okolního světa. Jsou to například žurnalisté, vědci, právníci.

- *funkční* – Je zde největší míra prostoru, svobody a flexibility. Panuje velká loajalita k oboru.
- *dysfunkční* – v tomto případě individualismus přeroste až do arogance a sobeckosti. Vyvyšují se jeden nad druhého. Vyvinou pouze tolik úsilí, kolik je nezbytné. Zaměření pouze na svůj úspěch. Sabotují cíle organizace. Je to nejrizikovější forma kultury (Lukášová, 2010).

Pospolitá kultura – Panuje tu přátelství a zároveň i loajalita k organizaci. Jsou otevření novým myšlenkám. Členové pocítují sebenaplnění.

- *funkční* – Lidé se navzájem respektují a přejí jeden druhému úspěch. Členové takovéto kultury mají často pocit, že patří do „organizační rodiny“, ale jejich skutečné rodiny tím trpí.
- *dysfunkční* – Přeroste-li pocit sounáležitosti v pocit neporazitelnosti a hrdosti. Produkty jsou „nejlepší“ a zákazníci, kteří si to nemyslí, jsou „špatní“. Odcházejí ti nedocenění, protože je už nic nemotivuje (Lukášová, 2010).

2.6.4 Diagnostika podnikové kultury prostřednictvím kulturních dimenzí

Kulturní dimenze podle Hofstedeho vyjadřují nejobecnější stupeň kulturních rozdílů v různých kulturách. A dále upozorňují na ty, na základě kterých by se daly pojmout základní parametry lidského života odlišně, zároveň ale mají vliv na oblast práce a managementu (Krninská, 2002).

Hofstedeho dimenze:

1. Vzdálenost moci (PDI - Power Distance)

Jde o stupeň míry, jaké hierarchicky níže postavení členové institucí a organizací v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že moc je mezi lidmi rozdělena nerovným způsobem (Nový a kol., 1996).

Tabulka 2 – Velká vs. malá vzdálenost moci

Velká vzdálenost moci	Malá vzdálenost moci
Nerovnosti jsou předpokládány a žádány	Snaha minimalizovat nerovnosti mezi lidmi
Lidé s menší mocí mají být závislí na lidech, kteří mají moc velkou	Vzájemná závislost lidí, kteří mají moc menší a těch, jejichž moc je větší
hierarchie je odrazem nerovnosti mezi těmi mocnými a těmi dole	hierarchie vznikla z praktických důvodů
oblíbená je centralizace	oblíbená je decentralizace
Rozdíly v platech jsou velké	rozdíly v platech jsou malé
podřízení pouze čekají na to, až se jim řekne, co mají dělat	podřízení čekají, že se s nimi nadřízení budou radit
Ideální vedoucí je benevolentní autokrat	Ideální vedoucí je demokratický a schopný
manažeři mají privilegia	privilegia nejsou vhodná

Zdroj: Hofstede, 2007

U vzdálenosti mocenských pozic nejde ani tak o objektivní vzdálenost jako o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou (Krninská, 2002).

2. Individualismus/Kolektivismus (IDV - Individualism versus Collectivism)

Individualismus je opakem kolektivismu a je typický pro společnost, kde jsou vztahy mezi jednotlivci volné. Jinak řečeno, že se každý stará hlavně sám o sebe a své nejbližší. Na rozdíl od toho je kolektivismus typický pro společnosti, kde jsou jednotlivci už od narození začleňováni do silných, soudržných skupin. Jedinec proto podrobuje své potřeby potřebám kolektivu (Nový a kol., 1996).

Tabulka 3 – Kolektivismus vs. Individualismus

Kolektivistická kultura	Individualistická kultura
Vztah zaměstnance a zaměstnavatele je morální	Vztah zaměstnance a zaměstnavatele je čistě obchodní
management je skupiny jako celku	management je vyloženě na jedince
vztahy jsou důležitější než úkoly	úkoly jsou důležitější než vztahy
odměny dostávají celé skupiny	odměny dostávají jednotlivci
lidé jednájí v zájmu skupiny	lidé jednájí pouze ve svém vlastním zájmu

Zdroj: Hofstede, 2007

3. Maskulinita/Feminita (MAS – Masculinity versus Femininity)

Maskulinita má opačný význam než feminita. Ve společnosti, která je maskulinní, jsou rodové role jasně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní, maximálně orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. Ve feminní společnosti se rodové role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života (Nový a kol., 1996).

Tabulka 4 – Maskulinita vs. Femitita

Maskulinní kultura	Feminní kultura
důraz na lidi a vztahy	důraz na peníze a věci
očekávání skromnosti	očekávání asertivity, ambicióznosti
pracuje se, aby se mohlo žít	žije se, aby se mohlo pracovat
manažer se přizpůsobuje intuici a usiluje o dohodu	manažer je rozhodný
důležitá je rovnost, solidarita a kvalita života	důležitá je spravedlnost a výkonnost
konflikty se řeší kompromisem	konflikty se řeší bojem

Zdroj: Hofstede, 2007

4. Obavy z nejistoty (UAI - Uncertainty avoidance index)

Jde o míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či nepřehlednými situacemi (Nový a kol., 1996).

Tabulka 5 – Vysoká vs. malá obava z nejistoty

Vysoká obava z nejistoty	Malá obava z nejistoty
výslovně daná pravidla, povinnosti a práva, pevně stanovená struktura	struktura nemusí být pevně dána, nemusí být tolik pravidel
zanepřázdňenost, neustálá potřeba něco vykonávat, tvrdá práce	tvrdá práce pouze pokud je to nezbytné
dochvilnost a přesnost jsou normální	dochvilnosti a přesnosti se musí učit
odlišné jednání a myšlenky jsou utlačovány	tolerance odlišných myšlenek a jednání
jistota a respekt jsou motivací	výkon a respekt jsou motivací

Zdroj: Hofstede, 2007

5. Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO - Long-term orientation)

Dlouhodobá je charakteristická pro společnost, v níž jsou podporovány hodnoty na budoucí odměny. Konkrétně jde o vytrvalost, šetrnost a hospodárnost. Naopak v krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí, jako je respekt vůči tradicím, zachování vlastní „tváře“ a plnění sociálních povinností (Nový a kol., 1996).

Tabulka 6 – Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace

Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
respektování tradic	přizpůsobení tradic současnému stavu
závazy a povinnosti, které vyplývají ze statusu, jsou respektovány bez ohledu na náklady	závazy a povinnosti, které vyplývají ze statusu, jsou respektovány jen do jisté výše
málo se investuje, málo úspor	velké úspory, ochota investovat
výsledky jsou očekávány okamžitě	vytrvalost u dostavení výsledků časem

Zdroj: Hofstede, 2007

6. Požitkářství/Sebekázeň (IVR - Indulgence versus Restraint)

Požitkářství charakterizuje společenství, které umožňuje relativně svobodné uspokojení primárních a fyzických popudů jedince, které souvisí s užíváním si života. Sebekázeň naopak zobrazuje společenství, které utlumuje uspokojování potřeb. Spočívá v omezování se a regulaci požitků za pomoci striktních společenských norem (Krninská, 2014).

Tabulka 7 – Požitkářství vs. sebekázeň

Sebekázeň	Požitkářství
Nižší procento velmi šťastných osob	Větší procento velmi šťastných osob
Přísná společnost	Uvolněná společnost
Menší důležitost volno času	Větší důležitost volno času
Zachování pořádku je důležité	Zachování pořádku není prioritou

Zdroj: Hofstede a kol., 2010

2.7 Metody diagnostiky podnikové kultury

Výzkumné metody můžeme rozdělit na 2 základní skupiny. První jsou metody kvantitativní, které byly dlouhou dobu považovány jako hlavní. Jako doplňkové byly brány metody kvalitativní. V dnešní době se už většina vědců spíše přiklání ke kombinaci obou metod, protože každá má své výhody a nevýhody (Reichel, 2009).

Zjednodušeně se dá říct, že kvalitativní metody jsou vhodnější v počátečních fázích výzkumu, když nemáme příliš mnoho poznatků. A kvantitativní metody posléze pomáhají mapovat četnost výskytu jednotlivých poznatků a testovat hypotézy (Lukášová, Nový, 2004).

Mezi **metody kvalitativního výzkumu** lze řadit:

- *pozorování* - cílené vnímání zkoumaného jevu bez stanového kritéria,
- *hloubkový rozhovor* - tazatel nemá předem stanovené otázky, pouze témata,
- *skupinový rozhovor* - platí to stejné, jako u předchozího, navíc vzájemná interakce a výměna názorů
- *analýza dokumentů* - dokumenty (např. zápisy z porad, výroční zprávy, záznamy z hodnotících pohovorů), doplňková metoda
- *projektivní metody* - jsou zde předkládány podněty (obrázek, začátek věty, kterou je potřeba dokončit), které ho přinutí k interpretaci daného podnětu založené na vlastním citění, vnímání (Lukášová, 2010).

Mezi **metody kvalitativního výzkumu** lze řadit:

- *pozorování* - frekvence určitých projevů, které jsou předem stanovené
- *strukturovaný rozhovor* - předem připravené otázky, kladené ve stanoveném pořadí, strukturovaný nebo polostrukturovaný (otázky mohou být doplněny o vysvětlení respondenta) (Lukášová, 2010),
- *dotazování (dotazník)* - strukturovaný sled otázek, navržených za účelem zjištění názorů a následného zaznamenání odpovědí. Jsou strukturované (uzavřené otázky), polostrukturované (otevřená i uzavřené otázky) a nestrukturované (otevřené otázky) (Hague, 2003).

2.8 Změna podnikové kultury

Aby mohlo dojít ke změně organizační kultury, musí být nejprve provedena analýza stávající kultury. Následuje určení žádoucí (cílové) kultury. Změna je proces velmi náročný a dlouhodobý. Nelze ji docílit pár změnami a ani rychle. Typy změn dělíme na revoluční vs. evoluční a primární vs. doprovodné.

Revoluční vs. evoluční

- *revoluční* (transformační) - Dochází k ní v případě, když existuje silný vnější (např. radikální změna prostředí) nebo vnitřní tlak (např. ztráta podílu na trhu), který chrání organizaci před jejím zánikem.
- *evoluční* - Dopomáhá organizaci něco zlepšit. Změny se v tomto případě týkají pouze určitých částí organizace (posílení orientace na zákazníky). Funguje jen, když je organizace ve fázi růstu a zrání. V případě úpadku je potřeba provést změnu revoluční.

Primární vs. doprovodné

- *primární* - uskutečněna v případě, že má kultura negativní vliv na výkonnost organizace nebo je příčinnou organizačních problémů.
- *doprovodné* - pouze doplňuje jinou organizační změnu (Lukášová, 2010).

2.9 Nástroje změny podnikové kultury

Podle Pfeifera & Umlaufové (1993) můžeme velmi zjednodušeně rozdělit nástroje podnikové kultury na přímé a nepřímé.

Přímé nástroje jsou charakteristické tím, že jejich dopad lze relativně spolehlivě sledovat. Výsledky se mohou dostavit velmi rychle. Nelze z toho ale vyvodit, že jsou to výsledky kvalitnější než výsledky, které získáme použitím nepřímých nástrojů. Je to například vzdělání a výcvik, personální změny, tvorba pracovního prostředí, změny v organizační struktuře, změny v užívané technologii, apod.

Nepřímé nástroje jsou typické tím, že jejich vliv se projevuje zprostředkovaně a s určitou časovou prodlevou. Při jejich systematickém používání mohou přinést až nečekaně silný efekt. Je to například jiný způsob komunikace, šíření rituálů a historek, vedení spolupracovníků, apod (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této bakalářské práce je charakteristika podnikové kultury ve vybrané organizaci a návrh případných změn směřujících ke zlepšení stavu podnikové kultury.

3.1 Metodika

Z literárních pramenů, které se vztahují k podnikové kultuře, byly využity teoretických informací, které byly uplatněny v praktické části práce. Pro kvantitativní výzkum byl zvolen Hofstedeho dotazník VSM 94 & 13. Jedná se o nejnovější verzi tohoto dotazníku, která je na rozdíl od dotazníku VSM 94 doplněn o další, šestou dimenzi požitkářství vs. sebekázeň.

Kvantitativní výzkum tvořil nejpodstatnější část sběru dat a dále byl doplněn kvalitativním výzkumem – nestrukturovaným rozhovorem a pozorováním. Po uspořádání informací a jejich následující analýze došlo k vyhodnocení informací a stanovená převládající podnikové kultury. Následně byly navrženy změny, které by vedly k dosažení žádoucí podnikové kultury.

3.1.1 Sběr dat

Pro kvantitativní výzkum byla vybrána nejnovější verze dotazníku Geerta Hofstedeho VSM 94 & 13, který se zabývá šesti dimenzemi podniku. Dotazník má čtyři části. První část je zaměřena na představu ideálního zaměstnání a má 11 otázek. Další část se skládá z 12 otázek, které se zaměřují na priority v osobním životě. Následuje 7 otázek, u kterých se určuje postoj k určitým výročkům. V poslední části je 6 otázek, které se týkají osobních informací o respondentovi. Dotazník má celkem 36 otázek. Některé odpovědi jsou formou škálové stupnice od 1 do 5. Číslo 1 značí, že se respondent s danou věcí zcela ztotožňuje nebo je pro něj daná věc nejvíce důležitá. Naopak u čísla 5 to značí, že s danou věcí absolutně nesouhlasí. V další části je opět škála, ale v tomto případě slovní (vždy, často, někdy, zřídka, nikdy). Ve čtvrté části nejsou žádné stupnice. Jsou zde pouze identifikační údaje, které slouží pro statistické účely.

V rámci kvantitativního výzkumu bylo rozdáno 100 dotazníků v tištěné formě, vrátilo se 83 kusů. Návratnost tedy činí 83%. Aby byla zachována objektivita, tak byli osloveni pracovníci na všech organizačních úrovních. Vzhledem zaměření společnosti převažují u respondentů ženy.

Doplňková metoda ke kvantitativnímu výzkumu byla zvolena metoda kvalitativní – pozorování.

Pozorování - během prohlídky podniku došlo k pozorování zaměstnanců. Nabyté dojmy o pracovním prostředí a zaměstnancích pomohli doplnit získané informace z dotazníkového šetření a poslouží jako doplňkové informace pro diskuse.

3.1.2 Zpracování dat

Data, která byla získána z dotazníkového šetření, byla zadána do programu VSM 94 & 2013. Výsledky u jednotlivých otázek byly znázorněny grafem pro lepší přehlednost. Každý graf je doplněn komentářem a krátkou diskusí na daným výsledkem. Hlavním cílem bylo ze získaných dat vypočítat převažující dimenze v podniku, které byly vypočteny na základě níže uvedených vzorců.

Vzorce pro výpočet indexů (Hofstede & Minkov, 2013):

1. Index mocenského odstupu (PDI)
$$35 * (13_c7 - 13c_2) + 25 * (13_c20 - 13_c23)$$
2. Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)
$$35 * (13_c4 - 13c_1) + 35 * (13_c9 - 13_c6)$$
3. Index maskulinita vs. feminita (MAS)
$$5 * (13_c5 - 13c_3) + 35 * (13_c8 - 13_c10)$$
4. Index vyhýbání se nejistotě (UAI)
$$40 * (13_c18 - 13c_15) + 25 * (13_c21 - 13_c24)$$
5. Index dlouhodobé orientace (LTO)
$$40 * (13_c13 - 13c_14) + 25 * (13_c19 - 13_c22)$$
6. Index požitkářství vs. sebekázeň (IVR)
$$35 * (13_c12 - 13_c11) + 40 * (13_c17 - 13_c16)$$

Např. 13_c12 znamená výsledek pro otázku číslo 12.

Obecný vzorec pro výpočet dané otázky lze vyjádřit jako:

$$13_c12 = \frac{x_1 \times 1 + x_2 \times 2 + x_3 \times 3 + x_4 \times 4 + x_5 \times 5}{y}$$

x₁, x₂, x₃, x₄ a x₅ dosazujeme počet respondentů, kteří zvolili odpověď **1,2,3,4** nebo **5** v otázce č. **12**.

y označuje celkový počet respondentů neboli **x₁ + x₂ + x₃ + x₄ + x₅**.

Indexy nabývají hodnotu od 0 do 100. Není výjimkou, že nabývají i hodnot nižších či vyšších. Každý z indexů v sobě zahrnuje dvě protikladné dimenze kultury. První je dosažena hodnocením intervalu 0 – 50 a druhá 50 – 100. Hodnocení okolo 50 je tzv. přechodná zóna, která je někdy označována jako šedá. V šedé zóně není jednoznačné, ke které dimenzi se přiklání (Krninská & Duspivová, 2013).

Kulturní dimenze, které jsou vnímané, jako žádoucí jsou v tabulce 8 vyznačeny tučně.

Tabulka 8 – Přehled jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenská distance (PDI)	Malá distance	Velká distance
Individualismus vs. Kolektivismus (IDV)	Kolektivismus	Individualismus
Maskulinita vs. Feminita (MAS)	Feminita	Maskulinita
Obava z nejistoty (UAI)	Přijímání rizika	Vyhýbaní se nejistotě
Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace (LOT)	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Požitky vs. Sebekázeň (IVR)	Sebekázeň	Požitky

Zdroj: Krninská & Duspivová, 2013

Malá mocenská distance - zaměstnancům je umožněno úzce spolupracovat na všech úrovních. Níže postaveným zaměstnancům to dává možnost zapojit se do rozhodování, při kterém dochází k seberealizaci a rozvoji lidského kapitálu.

Kolektivismus – spolupráce a týmovost je žádoucí. Podporuje se jedinečnost jedince, který svými schopnostmi podporuje celý tým. Je to způsob jak posunout rozvoj lidského kapitálu dalším směrem.

Feminita – zaručuje otevřenost a důvěru, která pomáhá pečovat o mezilidské vztahy. Díky oné péči umožňuje sebezpoznání a je tedy základním předpokladem pro rozvoj lidského kapitálu.

Přijímání rizika – ochota přijímat rizika a změny napomáhá k vyrovnání se změnami, které jsou spojeny především s neustálým vývojem technologií.

Dlouhodobá orientace – splňuje podmínky naplňující princip trvalé udržitelnosti a souvisí i s cíli dlouhodobého charakteru, jako je investování do rozvoje lidského kapitálu.

Sebekázeň – společně s dlouhodobou orientací naplňuje princip udržitelnosti. Sebekázeň nebo můžeme říct i skromnost je na rozdíl od uspokojování prožitků žádoucí (Krninská, 2014).

3.2 Vývoj, oděvní družstvo v Třešti

3.2.1 Historie

Pro účely této bakalářské práce byl zvolen VÝVOJ, oděvní družstvo v Třešti. V roce 1597 vznikl krejčovský cech města Třešť. Nejen celosvětová hospodářská krize a recese ve výrobě zapříčinila, že v roce 1931 bylo založeno družstvo, coby sdružení tamních jednotlivých krejčovských živnostníků. Tradice – Kvalita – Elegance. Slogan, který pramení z krejčovského cechu města Třeště, je používám i nadále oděvním družstvem Vývoj. Propojenost společnosti a města Třešť je i ve společném symbolu, jednorožci, který Vývoj převzal na své logo.

Obrázek 5 – Logo Vývoj, oděvní družstvo v Třešti



Zdroj: Vývoj

Z počátku se jednalo převážně produkcí zakázkových oděvů, postupně jak se firma rozrůstala, tak se rozrůstala i její produkce a to třeba v podobě státních zakázek na četnické a vojenské stejnokroje. Dlouho tomu tak bylo i po druhé světové válce. V období plánovaného hospodářství se rozřešila konfekční výroba jak pánská tak i dámská. Konfekce byla dodávána do maloobchodní sítě celé Československé republiky.

V 70. letech přestali stávající prostory vyhovovat a proto firma postavila úplně nový objekt v centru města. Zajišťoval zázemí kompletní výrobní činnosti a veřejnosti poskytoval ucelený rozsah služeb v oblasti pánské a dámské módy.

Polistopadové společenské změny znamenaly pro firmu novou orientaci v oblasti získávání zakázek. Tuzemský trh se dynamicky proměňoval a firma navazuje nové obchodní kontakty se zahraničními partnery především z Itálie, Rakouska, Německa, Anglie a dalších zemí.

Po boku tradičního konfekčního výrobního programu se ve firmě rozvíjí i výroba profesních oděvů v technologii GORE-TEX® a NOMEX®, jakou jsou například zásahové oděvy pro hasiče nebo pro Armádu České republiky.

V roce 2004 navázala společnost spolupráci se švýcarským výrobcem oděvů a postupně od něj převzala její výrobní program made to measure, česky měřenka. Je to výrobek, který je určený konkrétnímu koncovému zákazníkovi.

3.2.2 O společnosti

Společnost Vývoj, oděvní družstvo v Třešti patří k předním výrobcům oděvů v České republice a Evropské unii.

Společnost nabízí svým zákazníkům dva základní výrobní programy:

1. Výroba pánských sak, kalhot, vest, obleků, pláštěů a dámských kostýmů

Výrobní program je pod firemní obchodní značkou Chairmanstyle. Nabídka zahrnuje obleky z materiálů nejvyšší kvality až po oděvy pro každodenní nošení a pro volný čas. Přímou službou v tomto segmentu je nabídka individuální měřenkové služby – osobní krejčí.

2. Výroba profesních a sportovních oděvů do extrémních podmínek

Jde o výrobu pracovních oděvů v speciální technologii GORE-TEX a NOMEX. Jsou to oděvy do extrémních podmínek, např. zásahové oděvy pro hasiče, ochranné oděvy pro příslušníky AČR a armád NATO, policii evropských států apod.

V současné době se ve firmě klade důraz na rozšíření individuální nabídky, která dokonale koresponduje s měnícím se chováním zákazníků, kteří hledají originalitu a odlišnost svého outfitu, který koresponduje s jejich osobností a zaměřením. Zákazník má dokonalý servis „od A do Z:“ od návrhu prototypu, přes stupňování velikostí až po konečné ušití. Proto také Vývoj Třešť otevřel v roce 2015 salón s názvem Krejčovství Vývoj.

Každý rok se vyrobí přes 100 000 kusů oděvních výrobků a 80% z nich je exportováno zejména do Švýcarska, Anglie, Skotska, Rakouska či Německa.

Společnost sídlí v Třešti, kde je jedna z jejich prodejen. Další se nachází v Brně a třetí, salon Krejčovství Vývoj, se nachází v Praze. Do budoucna je v plánu otevření dalších salonů na Slovensku a v Rakousku.

Prostředí a vybavení firmy – V 70. letech byly v centru města Třešť postaveny nové prostory, které slouží dodnes. Budova je starší, ale ve velmi dobrém stavu. V budově se nachází i podniková prodejna. Vybavení jednotlivých kanceláří není slazené, ale celkově to působí příjemně a plní to svůj účel. Každý pracovník THP má k dispozici pracovní stůl, židli, počítač a skříň.

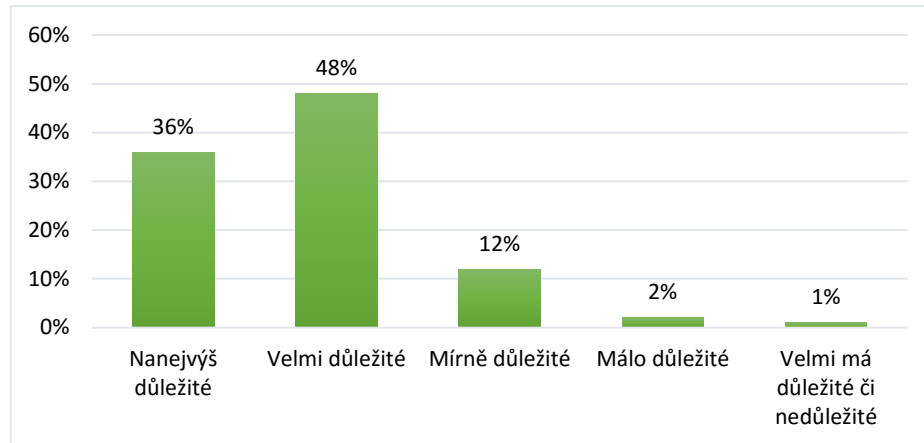
Pracovní oděv – Zaměstnanci ve výrobě nemají pracovní oděvy (stejnokroje), které by museli nosit. Zaměstnanci, kteří jsou na pozici THP, z pohledu mužů nejčastěji nosí společenské kalhoty nebo rifle a k nim košili nebo svetr. Ženy též kalhoty, ale i sukně doplněné o halenky.

4 Výsledky průzkumu

4.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Mít dostatek času na osobní život

Graf č. 1: Dostatek času na osobní život



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

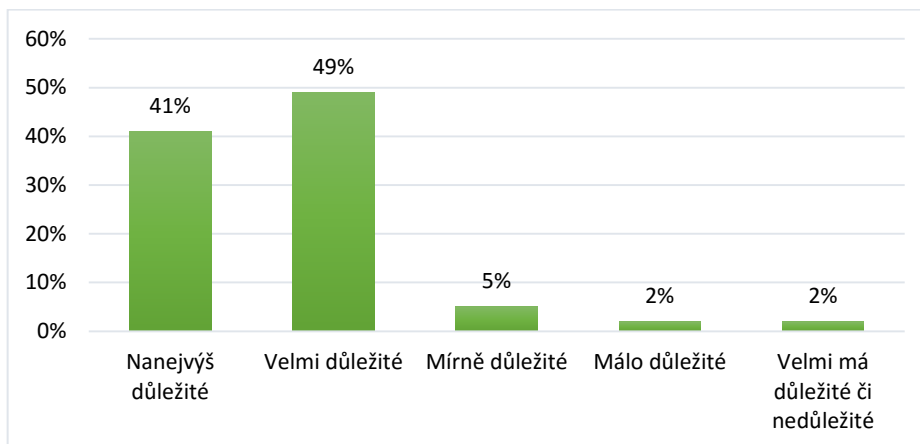
Z celkového počtu respondentů se 48 % z nich přiklání k názoru, že mít dostatek času na osobní život je velmi důležité. Pro 36 % je to dokonce nanejvýš důležité. Jenom 12 % dotázaných uvádí, že je pro ně dostatek času na osobní život mírně důležitý.

Diskuse:

I když byly zaznamenány všechny druhy odpovědí, tak až na pár výjimek, všichni dotázaní považují dostatek času na osobní život za nanejvýš, velmi či mírně důležitý. Odpovídá to současné moderní společnosti, kde lidé přistupují k zaměstnání převážně jako k prostředku materiálního zabezpečení. Pracovní doba není na směny, zaměstnanci tedy mají dostatek času pro svůj osobní život.

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

Graf č. 2: Dobré pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

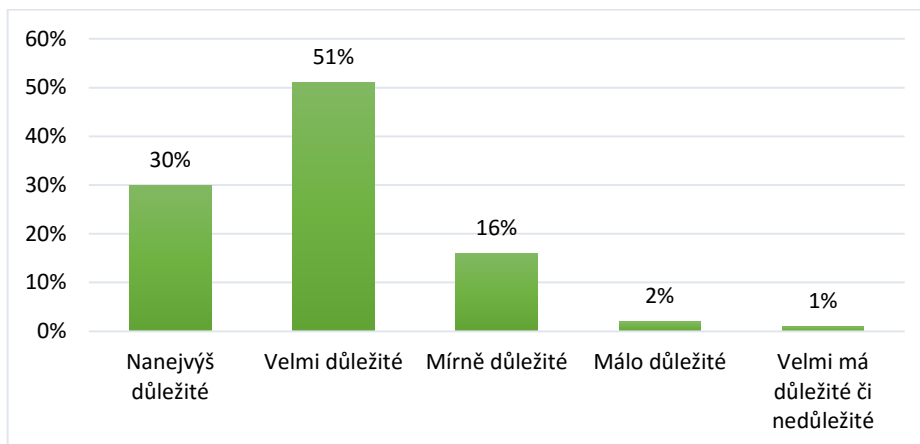
Dobré pracovní prostředí je nanejvýš důležité pro 41 % dotázaných. A pro dalších 49 % je velmi důležité. Není tedy pochyb o tom, že úroveň pracovního prostředí je pro většinu dotázaných důležitým atributem.

Diskuse:

Dobré pracovní prostředí může přispívat i k reálnému zvýšení produktivity zaměstnanců. Je tedy v zájmu zaměstnavatele i zaměstnanců, aby prostředí bylo nejenom dobré z hlediska bezpečnosti a zdraví. Je důležité, aby v pracovním prostředí panovala přátelská atmosféra a byla příjemná.

Otázka č. 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

Graf č. 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

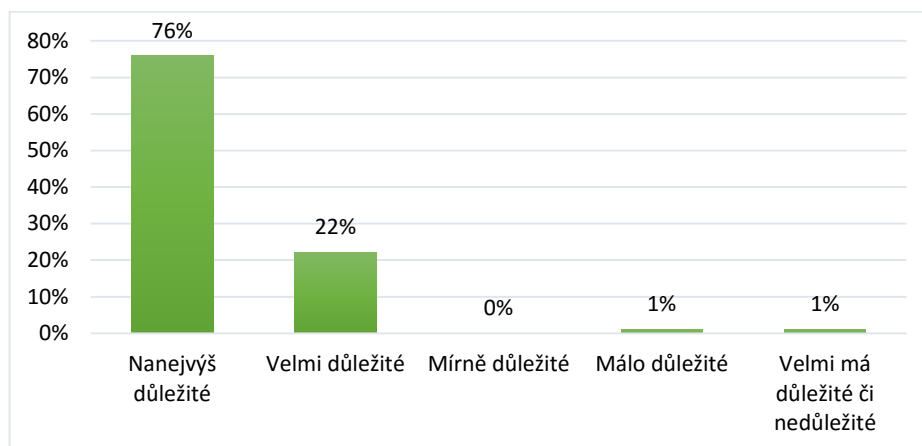
Nejvíce dotazovaných (51 %) shledalo respektování nadřízeného jako velmi důležité. Respekt nadřízeného je nanejvýš důležitý pro 30 %. 16 % ho považuje za mírně důležitý a pro zbývající 3% respondentů je málo důležitý nebo nedůležitý.

Diskuse:

Pro správné fungování podniku je autorita k nadřízenému zcela nevyhnutelná. Z šetření vyplývá, že je nadřízený respektován. Tuto skutečnost lze potvrdit i na základě pozorování během prohlídky společnosti. Vztahy jsou velmi vřelé, ale nejsou na úkor respektu k nadřízenému. Známkou respektu může být ve společnosti Vývoj i to, že mnoho zaměstnanců zde pracuje již dlouhé roky. V případě nedostatku respektu může situace vyústit až k odchodu ze zaměstnání.

Otázka č. 4: Být ohodnocený za dobrý výkon

Graf č. 4: Být ohodnocený za dobrý výkon



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

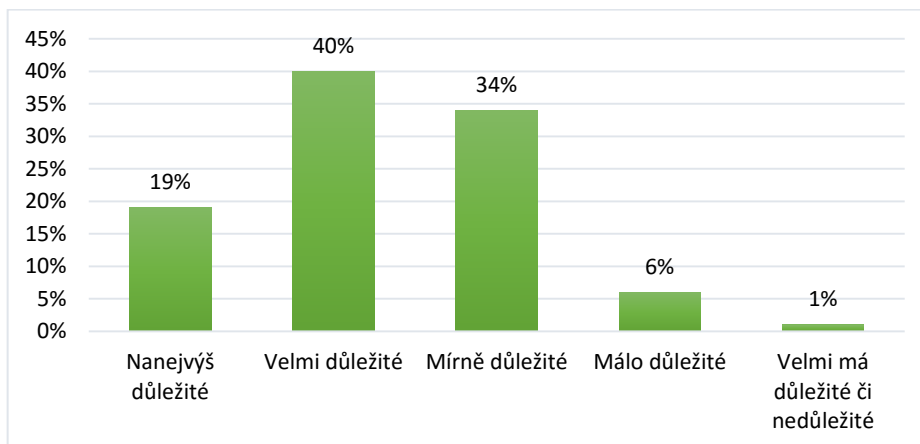
Z výsledků je na první pohled zřejmé, že být ohodnocený za dobrý výkon je otázkou, na kterou je kladem velký důraz. O tom svědčí to, že 76 % dotazovaných považuje tuto otázku za nanejvýš důležitou, 22 % potom jako velmi důležitou a zbytek (2 %) za málo důležitou nebo nedůležitou.

Diskuse:

Otázka ohodnocení za dobrý výkon je pro zaměstnance i zaměstnavatele velmi podstatná. Motivuje zaměstnance k vyšší produktivitě, což je dobře i pro zaměstnavatele. Zaměstnanci to vnímají jako možnost k dosažení lepšího ohodnocení nebo odměny. Dobrého výkonu si podnik cení. Formou odměny může být brán 13. plat, který je zaměstnancům vyplácen.

Otázka č. 5: Preferovat jisté zaměstnání

Graf č. 5: Preferovat jisté zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

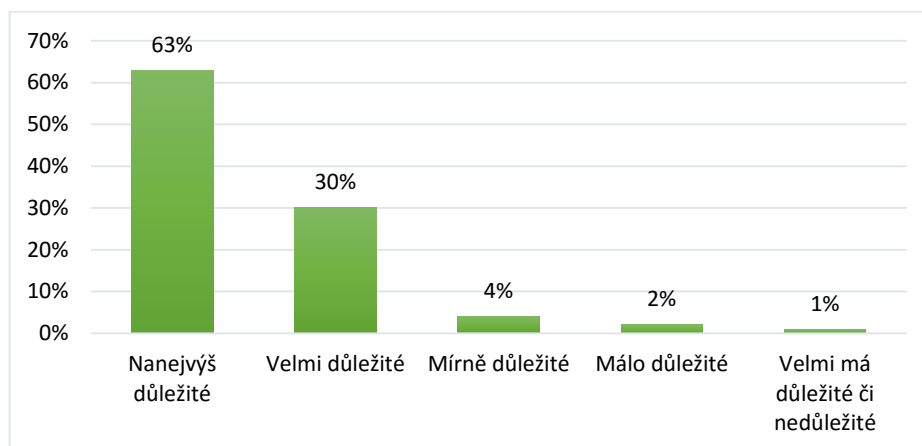
Pro více než 90 % dotázaných respondentů je otázka jistého zaměstnání důležitá. Pouze 7 % respondentů uvedlo, že je to málo důležité nebo dokonce nedůležité.

Diskuse:

Výsledek je zcela pochopitelný, když bereme v potaz, že na jistotě dlouhodobého příjmu závisí úroveň života. Pomocí dlouhodobého příjmu lidé uskutečňují své životní cíle. Strach ze ztráty zaměstnání může vést k nižší koncentraci, která může způsobit větší chybovost. V opačném případě, když si je člověk jistý prací, tak ho to může motivovat vyšší výkonům.

Otázka č. 6: Pracovat v příjemném kolektivu

Graf č. 6: Pracovat v příjemném kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

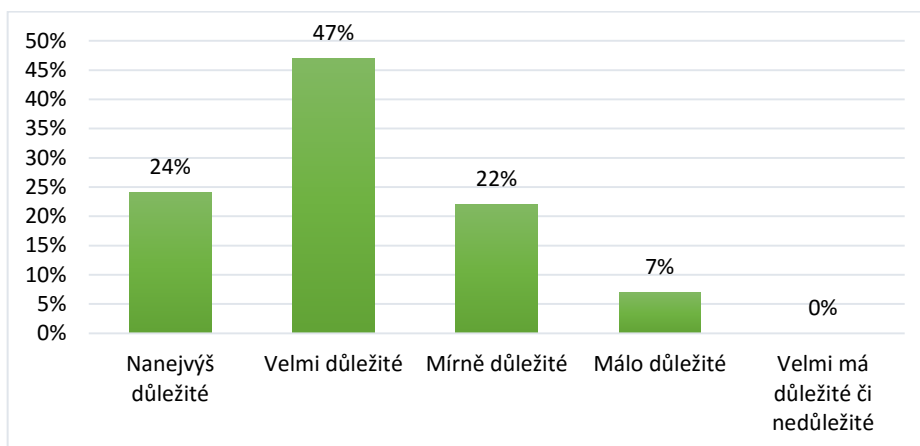
Celých 63 % respondentů považuje za nanejvýš důležité, pracovat k příjemnému kolektivu. Dalších 30 % potom za velmi důležité. Pouze 4 % dosáhla odpověď mírně důležité a zbytek (3 %) málo důležité nebo nedůležité.

Diskuse:

Většina zaměstnanců se jednoznačně shodla na to, že upřednostňují příjemnou pracovní atmosféru a vlídné vztahy na pracovišti. To, že nepracují pod stresem, může být další pozitivní faktor, který může přispět k lepší výkonosti. K upevnění již tak dobrým vztahům, které na pracovišti panují, slouží různé firemní akce, jako např. turnaj v kuželkách.

Otázka č. 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

Graf č. 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

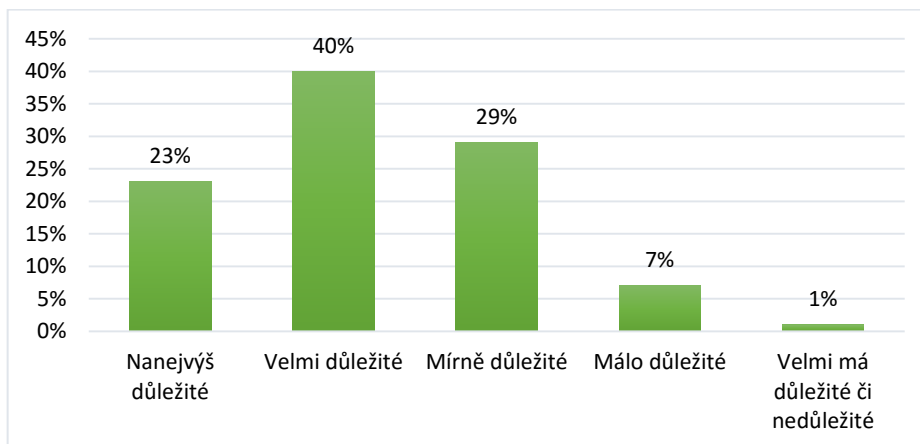
Jako velmi důležité označilo 47 % dotazovaných konzultování strategických rozhodnutí s nadřízeným. Odpověď nanejvýš důležitá dosáhla 24 %. O něco méně (22 %) získala možnost mírně důležitě. Pouze 7 % respondentů označilo tuto otázku jako málo důležitou.

Diskuse:

Většina zaměstnanců klade velký význam účasti na strategickém rozhodování o dalších krocích firmy. Vzbuzuje to u nich pocit, že jsou pro firmu potřební. Což může opět vést ke zlepšení jejich výkonnosti. Je jen malá část zaměstnanců, kteří tomu nepřikládají velký význam. Může to být v důsledku toho, že to nepovažují za důležité s ohledem na druh jejich vykonávané práce.

Otázka č. 8: Mít příležitost kariérního růstu

Graf č. 8: Mít příležitost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

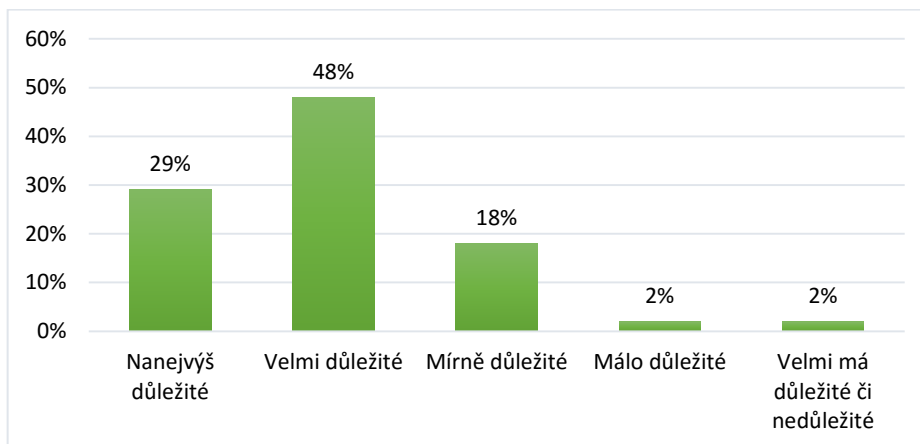
Kariérní růst je pro 23 % dotazovaných nanejvýš důležitý. Možnost velmi důležité zvolila největší skupina respondentů a to 40 %. Pouze mírně důležité je to pro 29 %. Dalších 7 % tomu přikládá pouze malý význam a zbytku (1 %) i velmi málo důležité či nedůležité.

Diskuse:

Většina zaměstnanců je přirozeně ambiciózních a touží po kariérním růstu. Je to druh dlouhodobé motivace. Seberealizace v zaměstnání je jedna z nejdůležitějších částí, při uspokojení potřeb zaměstnance ať už z profesního nebo psychologického pohledu. V případě, že zaměstnanec vycítí, že není možný postup, může dojít ke snížení výkonnosti a dokonce i ke ztrátě motivace.

Otázka č. 9: Nedělat práci, která je nezajímavá

Graf č. 9: Nedělat práci, která je nezajímavá



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

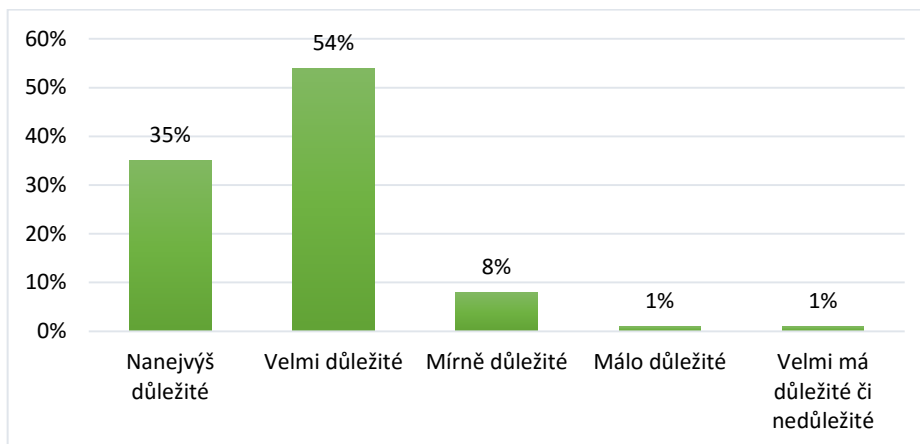
Vykonávat zajímavou práci vnímá 48 % respondentů za velmi důležitou a 29 % i za nanejvýš důležitou. Pro 18 % lidí je to jen mírně důležité. Možnost málo důležité a velmi málo důležité nebo nedůležité označil stejný počet respondentů (2 %).

Diskuse:

Vysoké procento respondentů touží po práci, při které se budou moci realizovat a rozvíjet. Monotónní práce může po čase způsobit nechuť k práci, tedy snížení pracovního výkonu. Tím, že vyrábí široká škála produktů je zajištěna rozmanitost a různorodost práce.

Otázka č. 10: Žít ve vhodné lokalitě

Graf č. 10: Žít ve vhodné lokalitě



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

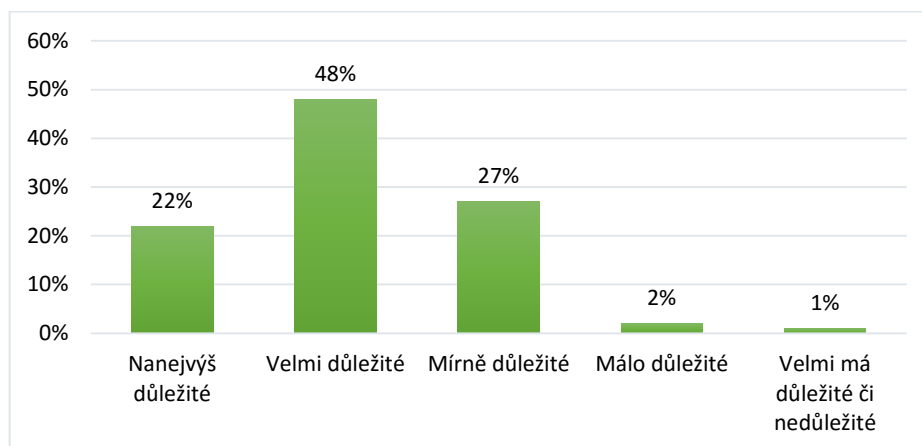
Žít ve vhodné lokalitě požaduje necelých 90 % dotazovaných respondentů. Mírně důležité je to pro 8 %. Zbylá 2 % procenta tvoří odpovědi málo důležité a velmi málo důležité či nedůležité.

Diskuse:

Pro velkou část dotázaných respondentů je život ve vhodné lokalitě prioritní. Společnost sídlí ve městě Třešť, kde je dobrá občanská vybavenost a vlakové i autobusové spoje. Možná i to je důvod, proč většina zaměstnanců pochází z blízkého okolí. Výsledek tedy koresponduje s trendem, že lidé preferují více času na osobní život, než abych strávili čas na dalekých cestách do práce.

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

Graf č. 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

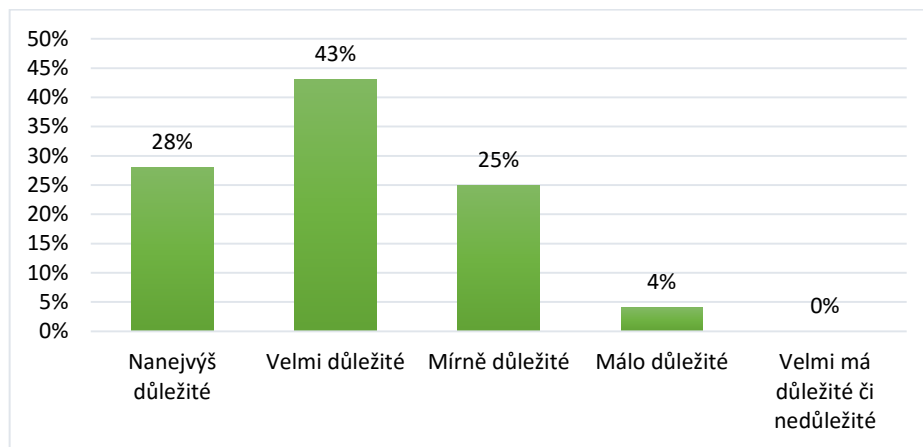
Pro 22 % respondentů je nanejvýš důležité mít práci, kterou budou ostatní respektovat. Největší část (48 %) tvoří lidé, pro které je velmi důležité, jestli jejich práci přijme okolí. Mírně důležité je to vnímáno 27 % dotazovaných. Málo důležité zvolily 2% lidí a zbylé 1% zvolilo velmi málo důležité či nedůležité.

Diskuse:

Z hodnot je jasné, že skoro pro všechny důležité mít práci, která bude respektována jejich okolím. Společnost Vývoj má dlouholetou tradici a letos dokonce oslaví 87 let od založení. Má pevné postavení na české i zahraničním trhu.

Otázka č. 12: Šetrnost

Graf č. 12: Šetrnost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

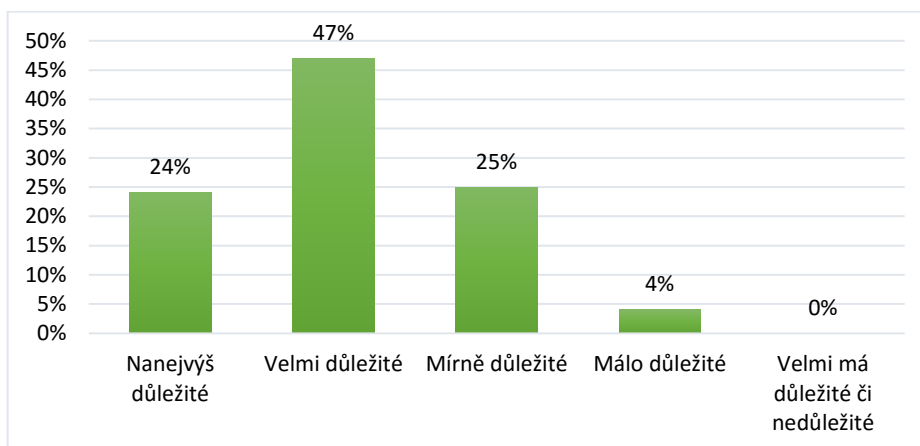
Pro většinu respondentů (43 %) je velmi důležitá šetrnost. Názor, že šetrnost je nanejvýš důležitá má 28 %. Téměř totožné procento (25 %) respondentů označilo odpověď mírně důležitě. Zbytek (4 %) vybral možnost málo důležitě.

Diskuse:

Šetrnost v rámci podniku je například brána z pohledu na hospodaření s materiálem při výrobě. Je to v hlavně z důvodu minimalizace zbytečných výdajů. Obecně je dnes společnost konzumní, ale v rámci firmy je šetrnost žádoucí.

Otázka č. 13: Mít čas pro zábavu

Graf č. 13: Mít čas pro zábavu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

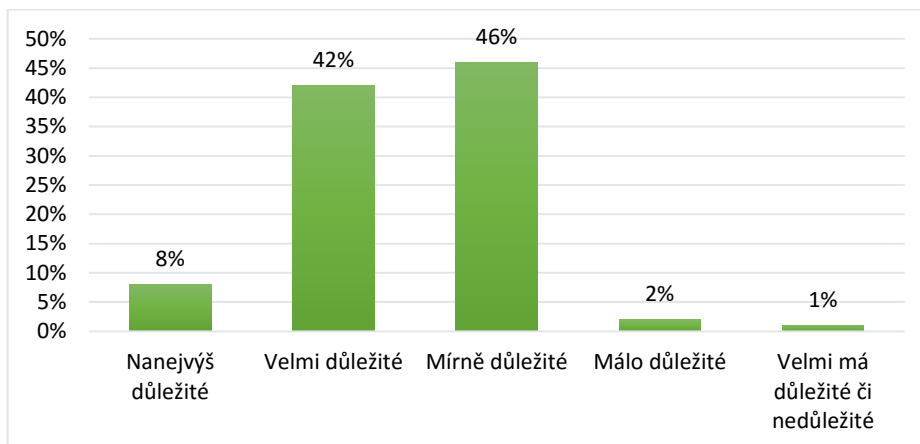
Necelá polovina (47 %) se shoduje, že mít čas na zábavu je pro ně velmi důležité. S téměř totožným výsledkem je možnost nanejvýš důležité (24 %) a mírně důležité (25 %). Zbylá 4 % potom připadají odpovědi málo důležité.

Diskuse:

Tato otázka koresponduje s otázkou č. 1 (Mít dostatek času na osobní život), díky čemuž jsou odpovědi téměř totožné. Téměř pro všechny respondenty je čas na zábavu důležitý. Ať už nanejvýš, velmi nebo mírně. V dnešní době si lidé uvědomují hodnotu peněz a význam práce, ale dávají velký význam odpočinku a odreagování.

Otázka č. 14: Úcta k navyklému

Graf č. 14: Úcta k navyklému



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

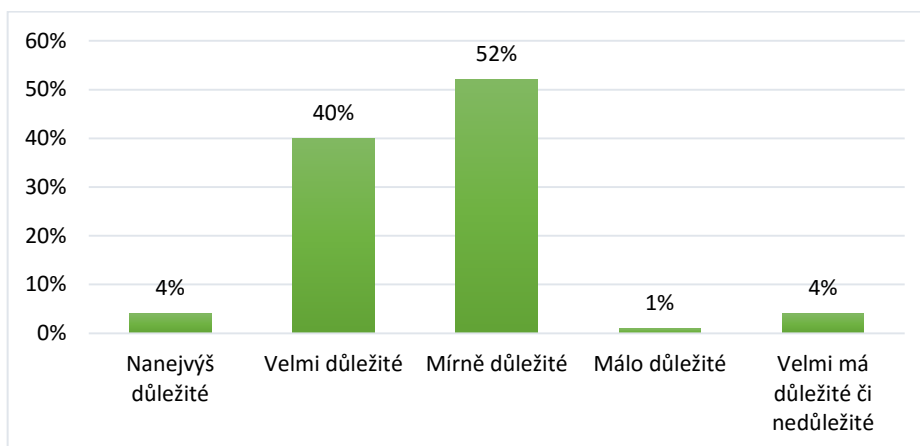
Pro 46 % respondentů je úcta k tradici mírně důležitá. Dalších 42 % shledává tuto záležitost jako velmi důležitou. Pro pouhých 8 % je nanejvýš důležitá. Zbýlá 3 % jsou rozdělena mezi málo důležité a velmi málo důležité či nedůležité.

Diskuse:

Výhodou, že většina respondentů odpověděla, že je pro ně úcta k tradici jen mírně důležitá, je to, že v případě změn a nutnosti se přizpůsobit změnám na trhu, bude firma více flexibilní, než kdyby její zaměstnanci příliš lpěli na tradici. Část respondentů byla konzervativnější, ale to koresponduje s vyšší věkovým průměrem, kde starší generace je zvyklá tíhnout k tradicím.

Otázka č. 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků

Graf č. 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

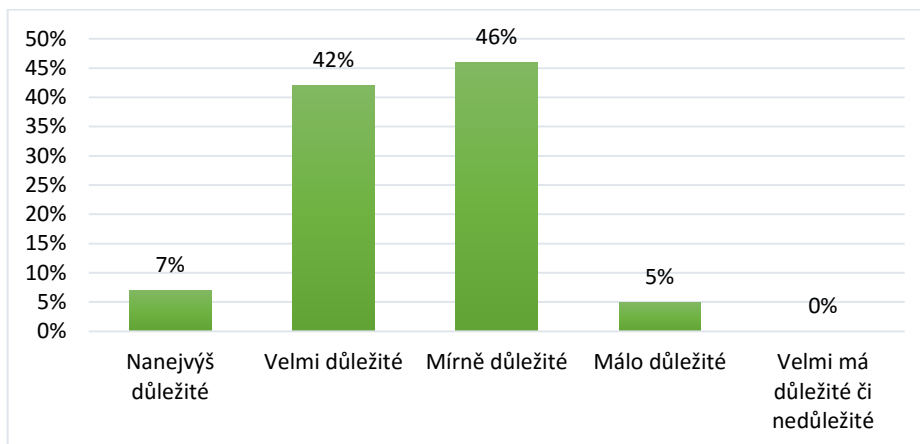
Největší soulad byl zaznamenán u odpovědi mírně důležité a to 52 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že je to pro ně velmi důležité (40 %). Nanejvýš důležité označila 4 % respondentů, stejně jako odpověď velmi málo důležité. A pro zbytek (1 %) je to málo důležité.

Diskuse:

Nadpoloviční většinu, která zvolila odpověď mírně důležité, můžeme zařadit do konzumní společnosti. Lidé, kteří naopak chtějí mít jen několik málo požadavků, se chtějí vymanit z dnešní konzumní společnosti. Je to forma sebekázně.

Otázka č. 16: Snažit se vyhovět známému

Graf č. 16: Snažit se vyhovět známému



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

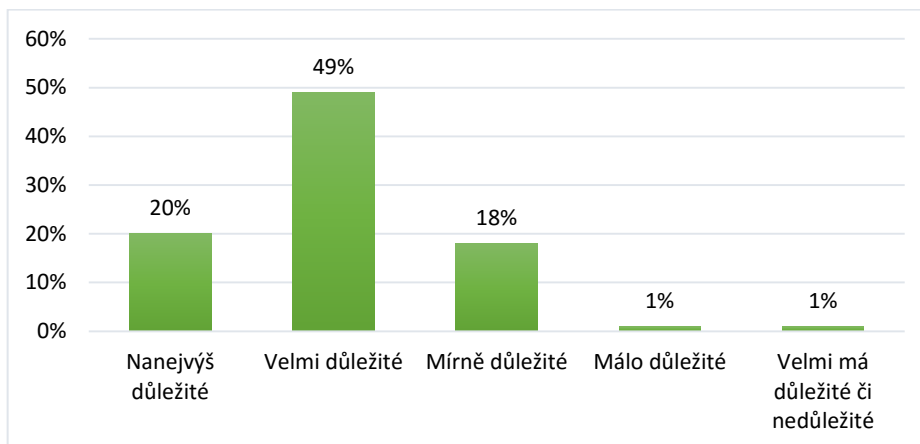
Snahu vyhovět známému označilo 46 % respondentů jako mírně důležitou. Druhá nejčastější odpověď (42 %) potom byla, že je to pro ně velmi důležité. Nanejvýš důležité to bylo pouze pro 7 % respondentů a o něco méně respondentů (5 %) odpovědělo, že je to pro ně pouze málo důležité.

Diskuse:

Vysoká důležitost je zpravidla kladena v podniku, kde je vysoká míra kolektivismu. Dobré vztahy nejenom mezi zaměstnanci, ale i vedením jsou budovány roky. Svůj podíl na to má i lidský přístup vedení.

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

Graf č. 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

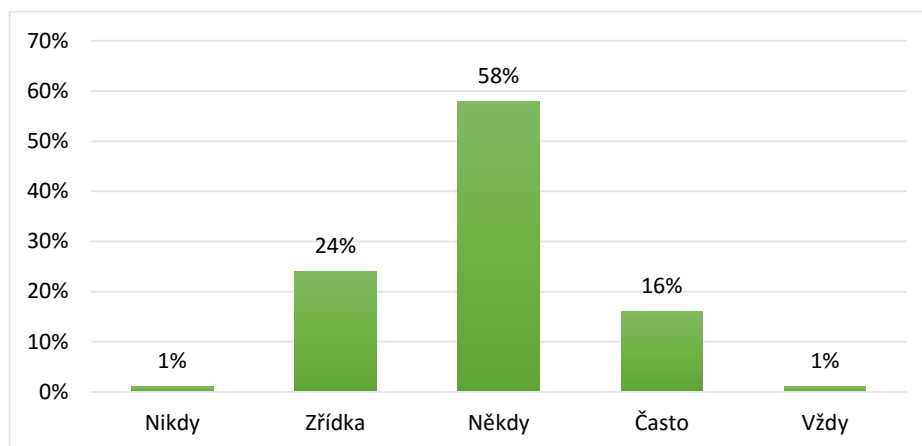
Spořivost je velmi důležitá pro necelou polovinu respondentů (49 %). Nanejvýš důležitá je potom pro 20 % a mírně pro 18 %. Zbytek (1 %) je pro málo důležité a velmi málo důležité.

Diskuse:

Všichni žijí v určité životní úrovni, které se nechtějí vzdát. Abychom se v dané úrovni udrželi, musíme počítat i s neočekávanými výdaji. Tendence ke spořivosti jsou tedy očekávány. Spořivost může být vyvolána i ekonomickými výkyvy.

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

Graf č. 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

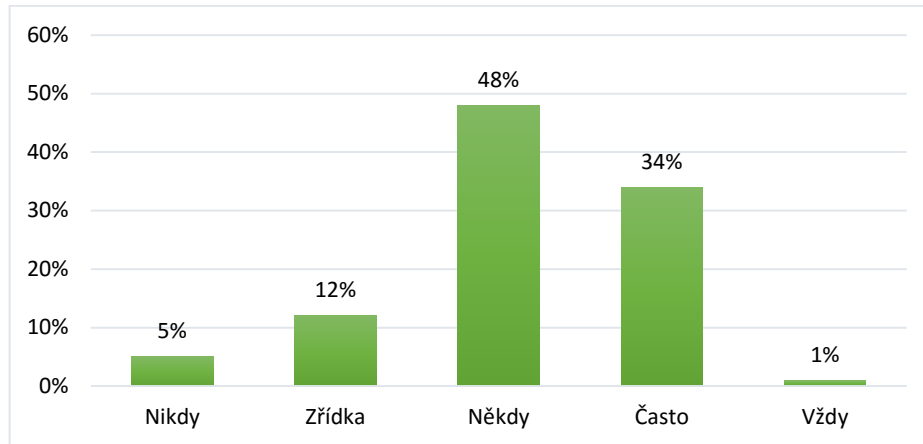
Často pociťuje nervozitu při práci 16 % respondentů. Někdý ji pocítí 58 % a zřídka 24 %. Dokonce 1 % dotazovaných trpí pocitem nervozity vždy, ale stejné množství (1 %) naopak nepociťuje nervozitu nikdy.

Diskuse:

Každý pracovník má své úkoly a povinnosti, které mohou po čase začít vyvíjet tlak na danou osobu. Nervozita může být ve výrobě způsobena i tím, že jsou stanovené normy, které se musí splnit. U necelých čtyř pětina respondentů byly opakované pocity napjatosti (někdý, často) zaznamenány. Mírný tlak může být produktivní a motivovat k lepším výsledkům, ale velký tlak může být naopak kontraproduktivní.

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

Graf č. 19: Strach z vyjádření nesouhlasu s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

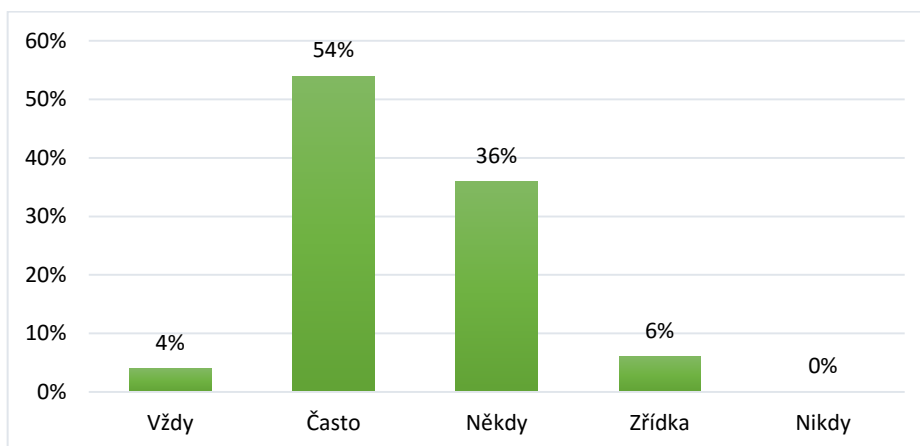
Podle 48 % respondentů mají podřízení strach vyjádřit nesouhlas s nadřízeným. Další odpověď byla, že se mají strach často (34 %). Zřídka má obavu jen 12 % respondentů. Dokonce 1 % dotazovaných má strach vždy. Naopak 5 % nemá obavu vyslovit nesouhlas nikdy.

Diskuse:

I když v podniku panuje příjemná atmosféra, nadpoloviční většina se bojí vyslovit nesouhlas. Zřejmě se bojí kvůli případné finanční ztrátě nebo přímo ztrátě zaměstnání. Proto se snaží nevyhledávat konflikt s vedením.

Otázka č. 20: Jste spokojeným člověkem?

Graf č. 20: Jste spokojeným člověkem?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

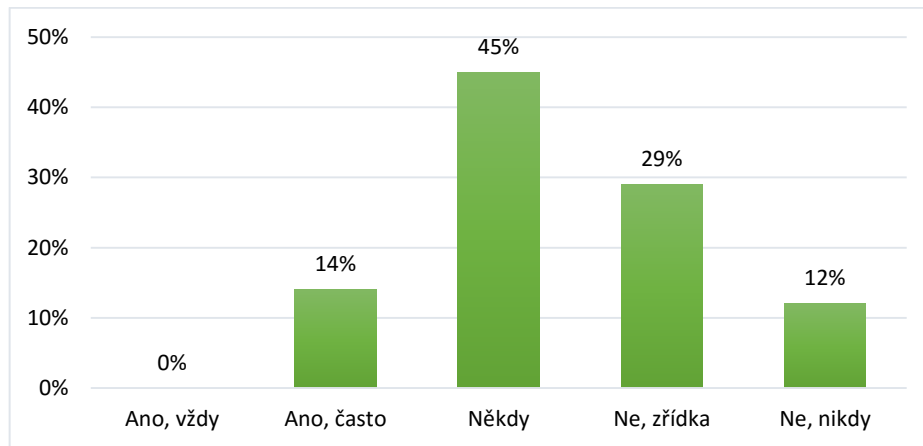
Nejvíce respondentů (54 %) se cítí být spokojený často. Vždy spokojení jsou jen 4 %. Poměrně velkou část (36 %) tvoří ti, kteří jsou spokojeni jen někdy. Zbýlých 6 % se cítí být spokojeným člověkem jen zřídka.

Diskuse:

Každý jedinec, díky odlišným hodnotám a prioritám, vnímá spokojenost odlišně, subjektivně. Už jen díky tomu, že má stálou práci a příjem peněz, dokáže uspokojit celou škálu potřeb. Ať už je to potřeba hlad, jistota, bezpečí, sounáležitost, seberealizace.

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

Graf č. 21: Zábřany v uskutečnění toho, co člověk chce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

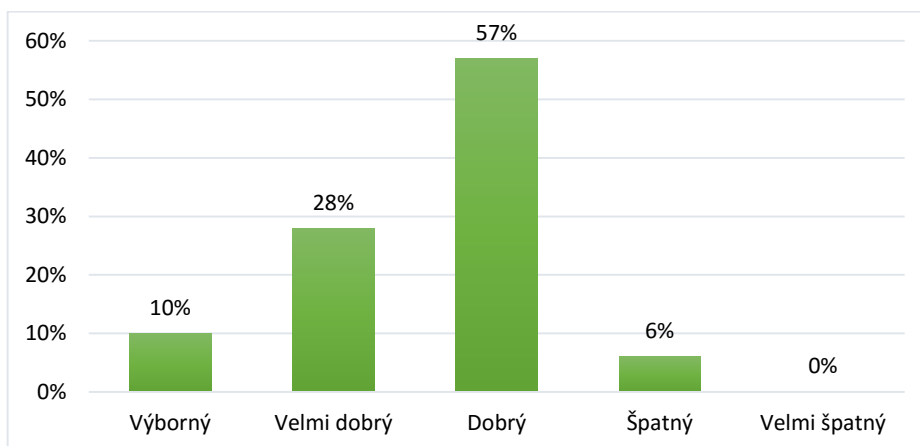
Pocit, že nám někdo brání v tom, co chce člověk dělat, někdy pociťuje necelá polovina (45 %) dotazovaných respondentů. Odpověď pouze zřídka byla zvolena 29 %. Často vnímaná překážka, toho co lidé chtějí dělat 14 % respondentů. A pouze 12 % nikdy takový pocit nemělo.

Diskuse:

Necelá polovina respondentů odpověděla, že má pocit, že někdy jsou omezováni v tom, co chtějí dělat. Může to pramenit i z toho, že jim nadřízený zadá práci, kterou zrovna teď vykonávat nechtějí, ale je potřeba.

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

Graf č. 22: Zdravotní stav



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

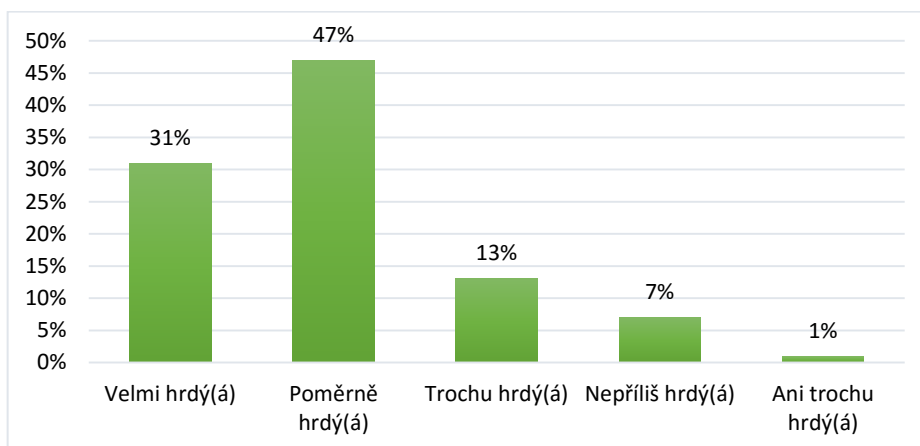
Zdravotní stav byl zhodnocen nejčastěji jako dobrý (57 %). Jako velmi dobrý byl označen u 28 % respondentů. Pouze u 10 % byl zaznamenán jako výborný a u 6 % jako špatný.

Diskuse:

Důvodem proč nadpoloviční většina odpověděla, že je jejich zdravotní stav dobrý může být to, že věkový průměr je poměrně vysoký a s přibývajícím věkem se může zdravotní stav horšit. I přes snahu společnosti zabezpečit pracoviště, dodržet hygienické požadavky a další normy.

Otázka č. 23: Jste hrdá na to, že jste občanem vašeho státu?

Graf č. 23: Hrdost na státní občanství



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

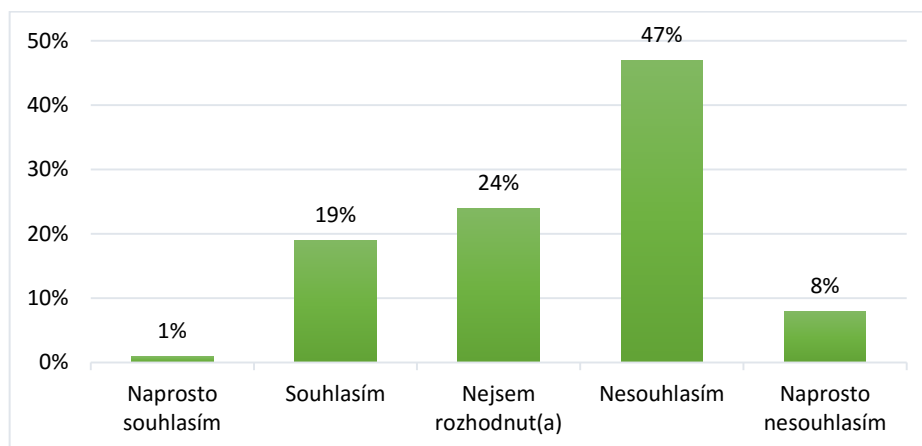
Necelá polovina (47 %) respondentů se shodla na tom, že jsou poměrně hrdí na to, že mají české občanství. Velmi hrdých je 31 % a trochu hrdých je 13 %. Nepříliš hrdě se cítí 7 % a ani trochu hrdých se cítí 1 % dotazovaných.

Diskuse:

Necelé čtyři pětiny dotázaných pociťují hrdost, že mají české občanství. Dříve bylo pociťováno větší vlastenectví. I díky složité politické situaci a nejednotě názoru veřejnosti můžeme očekávat ještě větší prohloubení této vlastenecké krize. Během posledních několika let byl zaznamenán pokles kladného přístupu k České republice.

Otázka č. 24: Většině lidí se dá věřit

Graf č. 24: Většině lidí se dá věřit



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

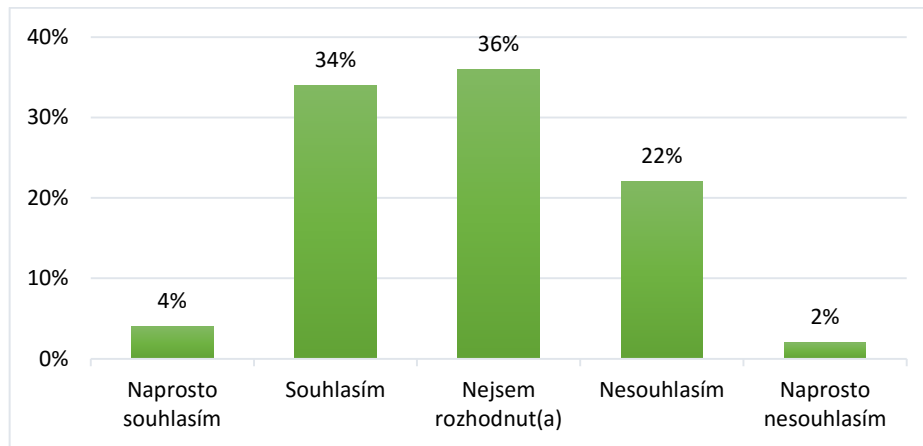
Nerozhodlo se 24 % respondentů a o něco menší počet (19 %) s výrokem, že většině lidí se dá věřit, souhlasím. Naprosto souhlasí pouze 1 % dotázaných, ale naopak nesouhlasí 47 %, což je skoro polovina. Naprosto nesouhlasím 8 %.

Diskuse:

Z grafu je patrné, že nedůvěra v druhé lidi je velká. Vyplývá z toho, že zaměstnancům ve vztazích chybí vzájemná důvěra. Nelze jednoznačně říct, jestli se jedná o důvěru mezi zaměstnanci, vedením nebo důvěru v běžném životě. V případě, že by se jednalo i nedůvěru na pracovišti, tak by tato skutečnost mohla mít negativní vliv na podnikavou kulturu a měla by být neodkladně řešena.

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

Graf č. 25: I manažer, který nezná odpověď na vše, může být dobrý



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

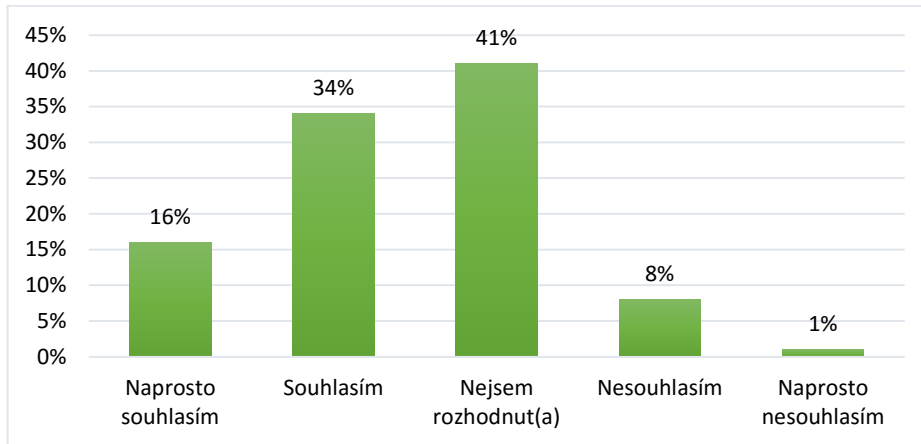
Nejčastější odpověď (36 %) byla, že nejsou rozhodnutí. Jen o 2 % za ní byla odpověď souhlasím (34 %) a nesouhlasím (22 %). Naprosto souhlasily pouze 4 % lidí a naprosto nesouhlasila 2 %.

Diskuse:

Většina lidí upřednostňuje dovednosti daného manažera před jeho odborností. Ale je tu i druhá strana, kde to upřednostňují naopak. Bohužel se to nedá skombinovat, proto má buď dobré manažerské schopnosti, nebo je všeznalý.

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

Graf č. 26: Organizační struktura dvou nadřízených, je třeba se vyhnout



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

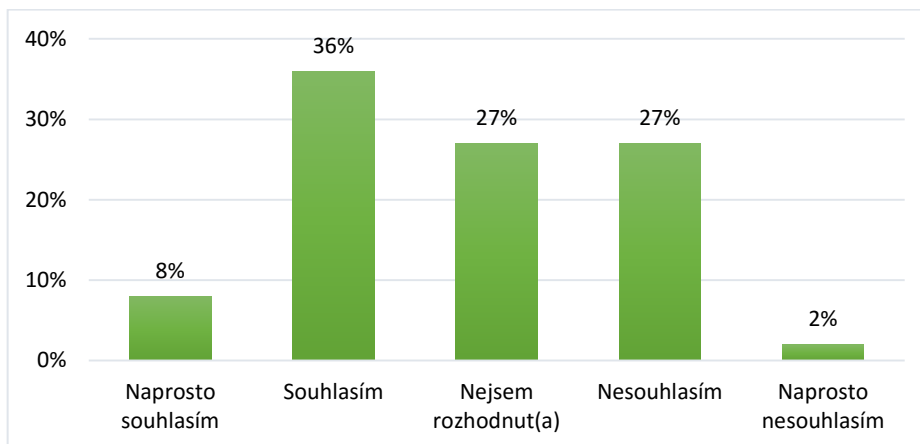
S tím, že je nutné vyhnout situaci, kdy by nastalo, že budou dva nadřízení, tak souhlasilo 34 % a 16 % souhlasilo naprosto. 8 % nesouhlasilo a 1 % nesouhlasilo naprosto. Zbýlých 41 % se nerozhodlo.

Diskuse:

Více dotazovaných respondentů má strach, že by nastala situace, že bude jeden podřízený a dva nadřízení. V případě, že by to bylo jasně definované, tak by se mohlo předcházet plnění dvou úkolů v jeden moment.

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

Graf č. 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

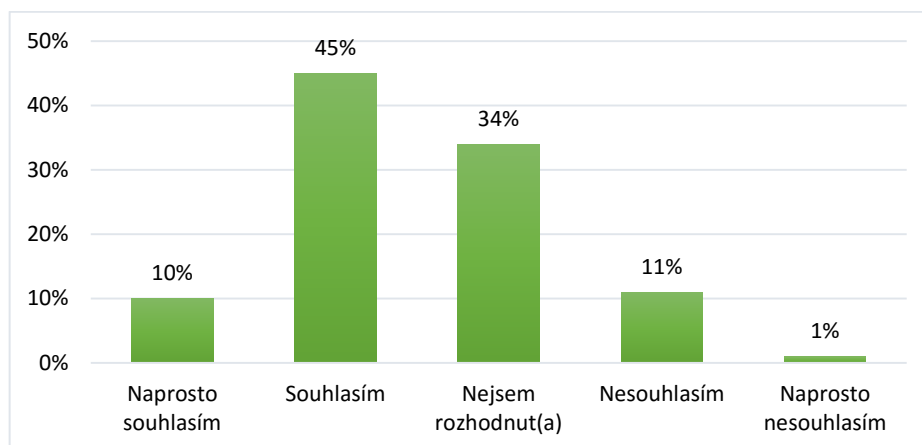
S tvrzením, že změny na pracovišti přináší převážně škody, souhlasilo 36 % a nesouhlasilo 27 %. Naprostou souhlasilo 8 % a naopak naprostou nesouhlasila 2 %. Zbýlých 27 % označila odpověď, že nejsou rozhodnutí.

Diskuse:

Necelá polovina dotázaných je nakloněna ke změnám. Díky jejich otevřenému přístupu k modernizaci, inovacím je firma schopna držet krok s konkurencí a trhem. V případě zavádění nových postupů to může znamenat snadnější implementaci, která může vést k efektivnosti.

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

Graf č. 28: Organizační předpisy podniku se nesmí nikdy porušovat



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

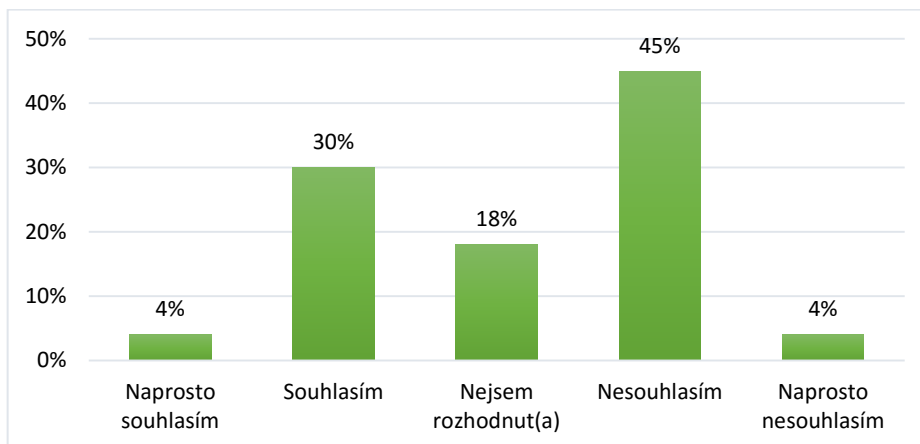
Se striktním dodržováním pravidel souhlasí 45 % respondentů a naprosto souhlasí 10 %. Nesouhlasí 11 % a naprosto nesouhlasí 1 %. Zbývajících 34 % není rozhodnuto.

Diskuse:

Z výsledků je zřejmé, že se respondenti neshodují v názorech na tuto otázku. Spíše se přiklání k variantě dodržování všech norem a předpisů. Dále lze říct, že i přes to, že jsou všichni obeznámeni s pravidly, tak i přesto je u nich iniciativa k porušování předpisů.

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

Graf č. 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

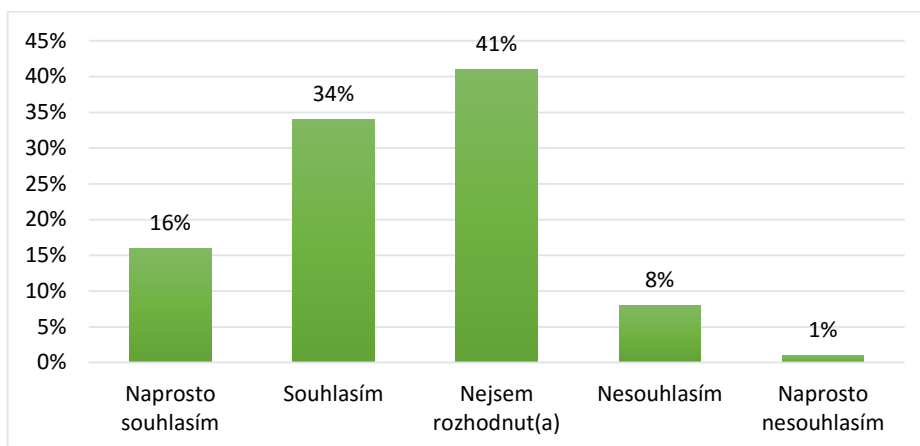
Necelá polovina (45 %) dotazovaných nesouhlasím s výrokem, že když lidé selžou, je to jejich vlastní vina. Naopak 30 % lidí souhlasím. 4 % lidí odpověděli, že naprosto nesouhlasí a také, že naprosto souhlasí. 18 % nebylo rozhodnuto.

Diskuse:

Jedná se spíše o filozofickou otázku. Otázka, jestli si člověk selhání zavinil nebo ne, je hodně o sebereflexi každého. Na základě této otázky lze odhadovat míru schopnosti vyrovnat se složitými situacemi. Skoro polovina respondentů se s tímto výrokem neztotožňuje, což může znamenat, že si uvědomují, že úspěch, ale i neúspěch v životě ovlivňuje mnoho faktorů, které lze někdy jen zřídka ovlivnit.

Otázka č. 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledům

Graf č. 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledům



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

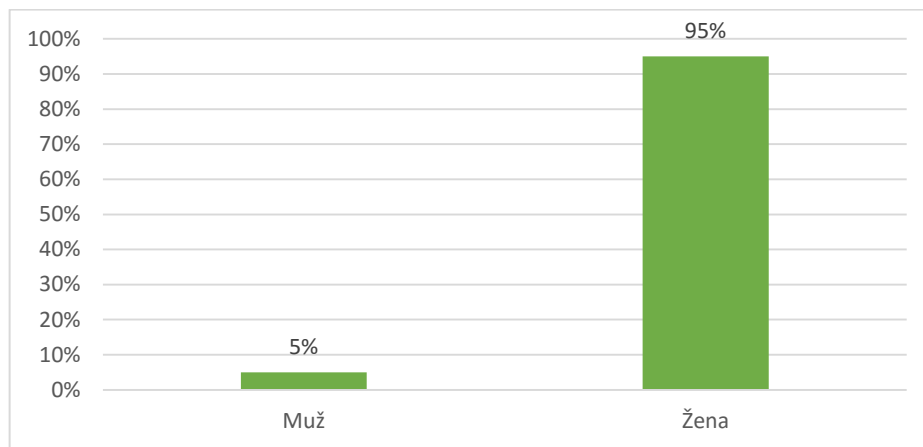
V této otázce není rozhodnuto 41 % respondentů. Souhlasím 34 % a dalších 16 % naprosto souhlasí. Nesouhlas vyjádřilo 8 % a 1 % vyjádřilo naprostý nesouhlas.

Diskuse:

Polovina dotázaných si myslí, že jsou strůjci svého štěstí a to, co se děje, se neděje náhodou. Respondenti více sdílí tento názor v pracovní rovině než v osobní. Věří, že jejich dobře odvedená práce a snaha bude náležitě ohodnocena.

Otázka č. 31: Jste muž nebo žena?

Graf č. 31: Jste muž nebo žena?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

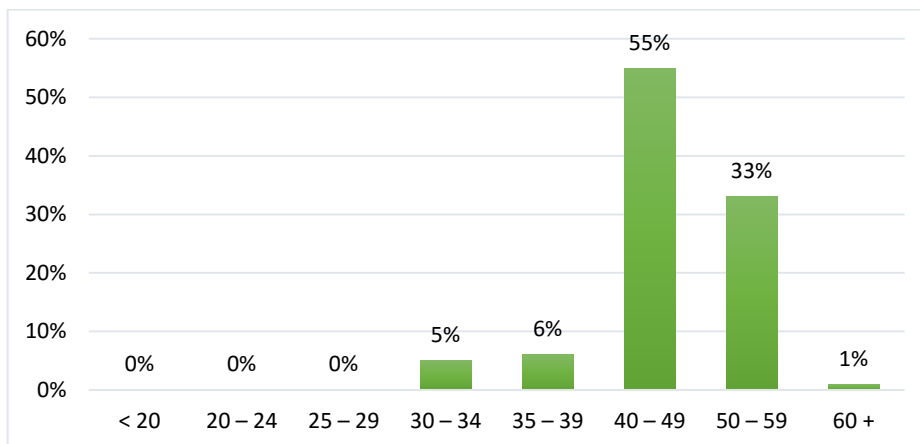
Ženy tvoří 95 % dotazovaných a muži 5 %.

Diskuse:

Z výsledků je zřejmé, že v společnosti převládají ženy. Vzhledem k zaměření společnosti (oděvní družstvo) se takováto převaha dala předpokládat, protože k tomuto oboru tíhnou převážně ženy. Muži jsou převážně pracovníky THP.

Otázka č. 32: Kolik vám je let?

Graf č. 32: Kolik vám je let?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

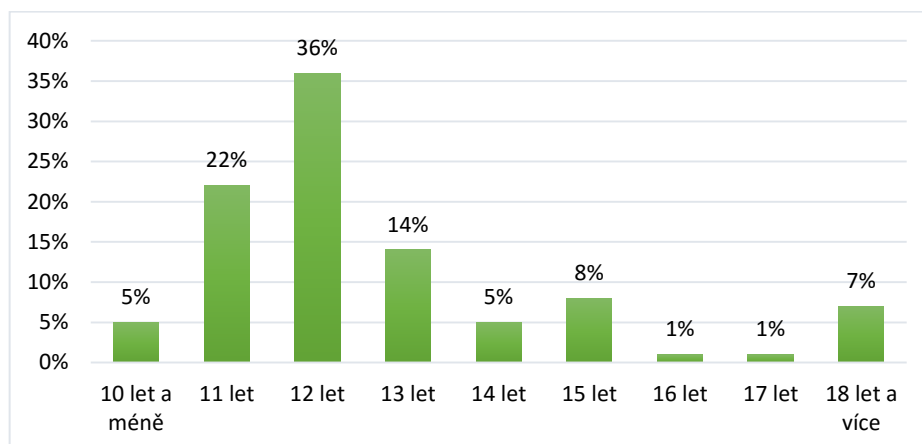
V společnosti je převážně starší věková kategorie. Nejvíce zastoupená je kategorie 40 – 49 let a to 55 %. Další početná kategorie je 50 – 59 let (33 %). Do skupiny 35 – 39 let patří 6 % a do 30 – 34 let 5 %. Zbylé kategorie nejsou zastoupeny vůbec nebo jen velmi nízkým procentem – kategorie 60+ 1 %.

Diskuse:

Vyšší věkový průměr zaměstnanců přináší výhodu v podobě zkušeností, které už nabyli. Na druhé straně absence mladé generace může být hrozbou do budoucnosti v případě, že starší generace zaměstnanců dospěje do důchodového věku. Nelze jednoznačně říct, že některá z těchto věkových kategorií je pro firmu nejvhodnější. Důležité je, aby mezi jednotlivými kategoriemi fungovala vzájemná spolupráce.

Otázka č. 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval (vč. základní školy)

Graf č. 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

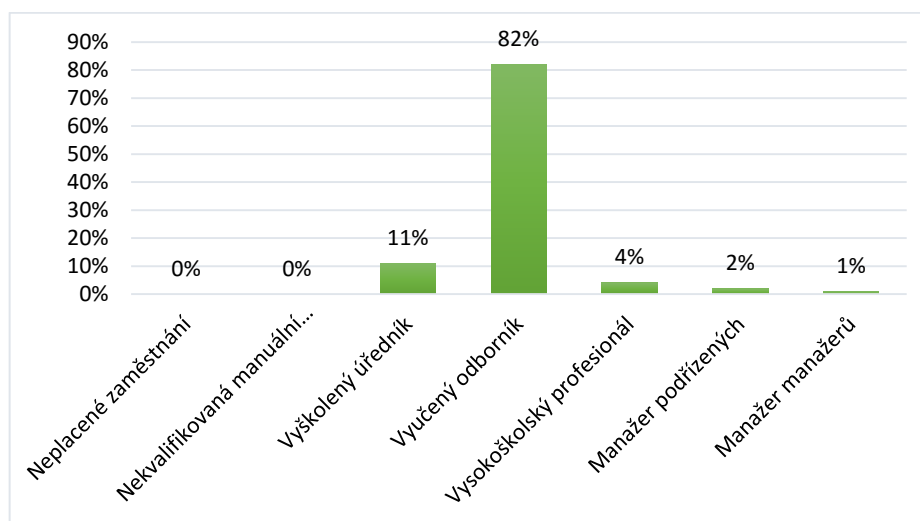
Nejvíce respondentů (36 %) absolvovalo 12 let školního vzdělání. Dalších 22 % 11 let. Třináct let studovalo 14 % dotázaných. 15 let docházelo do školy 8 % a dokonce 18 let a více 7 % respondentů. Čtrnáct let studovalo 5 % stejně jako 10 let a méně. Odpověď 16 a 17 let si vybral stejný počet dotázaných (1 %).

Diskuse:

Nejvíce respondentů podle délky studia nejspíše dosáhlo vzdělání ve formě výučního listu a střední odborné školy. U těchto forem vzdělání je kladen důraz na praxi, kde studenti mohou vyzkoušet svoji zručnost. Nejvíce je potřeba zaměstnanců vyučených v oděvním oboru např. krejčí. Tyto výsledky odpovídají i skutečnosti, že největší část respondentů pracuje ve výrobě.

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

Graf č. 34: Druh práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

Přesně 82 % zaměstnanců uvedlo, že jejich předešlé nebo současné zaměstnání je na pozici vyučený odborník. Běžně vyškolených úředníků bylo 11 % respondentů, vysokoškolských profesionálů 4 %, manažerů, kteří mají podřízené 2 % a manažera více manažerů 1 %.

Diskuse:

Výsledek odpovídá vysokému podílu odborných vyučených pracovníků ve výrobě. Dále jsou ve firmě pracovníci THP jako např. mzdové účetní, personalista a další. A v neposlední řadě vedení v čele s předsedou družstva.

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

Tabulka 9 – Státní příslušnost

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ČR	83	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

Celý zkoumaný vzorek má českou státní příslušnost stejně jako při narození.

Diskuse:

Nebude se zde jednat o vliv jiných kultur. Vše bude vycházet z národní kultury.

4.2 Výsledný souhrn kulturních dimenzí a jejich diskuse

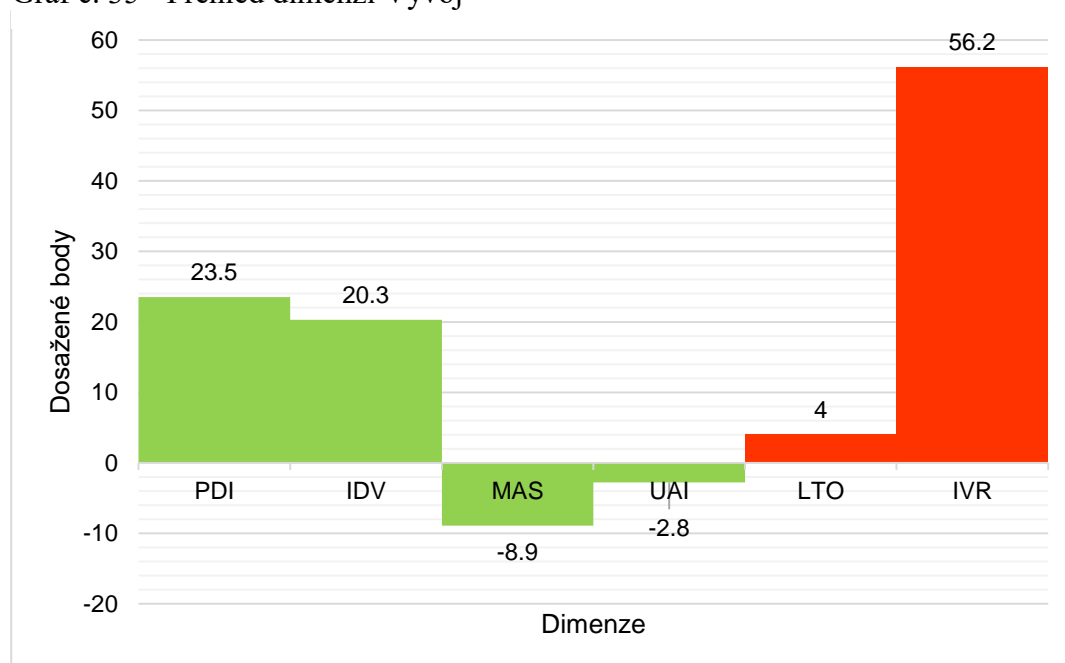
Ve zkoumaném vzorku respondentů, vzhledem k směrodatným odchylkám a extrémům (vzdáleným bodům) nelze zobecnit výsledek na celou firmu.

Tabulka 10 – Výsledné kulturní dimenze

Dimenze	Vývoj, oděvní družstvo v Třešti	Znalostní společnost
PDI	23,5	< 50
IDV	20,3	< 50
MAS	-8,9	< 50
UAI	-2,8	< 50
LTO	4	> 50
IVR	56,2	< 50

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 35 - Přehled dimenzí Vývoj



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.1 Index mocenského odstupu (PDI)

(0 – malý mocenský odstup, 100 – velký mocenský odstup)

Výsledek: Ve společnosti Vývoj, oděvní družstvo v Třešti index mocenského odstupů dosáhl 23,5 bodů. Velikost tohoto indexu jasně vypovídá o malém mocenském odstupě.

Diskuse: Ve společnosti panuje spokojenost s vedením. Přívětivý lidský přístup k zaměstnancům. Zaměstnanci chápou nerovnoměrné rozdělení moci, ale nevnímají ho negativně. Nebyly zaznamenány známky toho, že by se někdo z vedení „povyšoval.“ Vše uvedené se odráží i ve způsobu odpovídání na otázky, které tento index přímo ovlivňují jako je například: respekt nadřízeného, konzultace rozhodnutí s vedením nebo tvrzení, že organizační struktura, kde má jeden podřízený dva nařízené je třeba se vyhnout. Každý zaměstnanec je důležitým článkem, takže jejich řízení lze označit za demokratické. Je zde dobrá komunikace a zpětná vazba.

Tento trend v podnikové kultuře je potřeba podporovat. Například tím, že bude společnost vyzývat zaměstnance k podnětům nebo odměňovat zaměstnance za nápady.

4.2.2 Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)

(0 – silně kolektivistická kultura, 100 – silně individualistická)

Výsledek: Tento index dosáhl 20,3 bodů. Tato hodnota spadá svoji velikostí do rozmezí kolektivismu.

Diskuse: Převládá tu žádoucí kulturní dimenze a tou je kolektivismus. Ve společnosti jsou jednotlivé části výroby na sebe provázané. Je tedy potřeba spolehnout se na člověka před vámi, že odvedl dobrou práci. Většina lidí zde pracuje už dlouhé roky. Vztahy se neudrží jen na pracovní rovině. Přátelská atmosféra není jen během práce, ale i po pracovní době. Například v rámci stmelování kolektivu probíhají kuželkové turnaje a vánoční večírky.

Tento trend je žádoucí, proto je jej třeba podporovat. Třeba kolektivním hodnocením například po odděleních. Je potřeba týmovost nadále podporovat.

4.2.3 Index maskulinita vs. feminita (MAS)

(0 – silně feminní, 100 – silně maskulinní)

Výsledek: Index MAS dosáhl záporných hodnot, přesně -8,9 bodů. Tato hodnota spadá svoji velikostí do rozmezí feminity.

Diskuse: Výsledek je kolem 0 a to znamená, že v podniku převládá žádoucí prostředí feminity. Nelze říct, do jaké míry ovlivnil podíl žen (95%) v dotazníkovém

šetření tento index. Povinnosti mužů a žen se překrývají, nejsou tedy striktně rozděleny. Obě pohlaví jsou si rovnocenná.

Převládá zde solidarita, tolerance, umírněnost a zájem o život. Jsou to typické znaky pro asertivní chování, kdy se problémy řeší přes kompromisy. Muži i ženy mají rovnocenná práva. Jelikož se jedná o oděvní firmu, kde šíjí na normy, takže je tu důraz kladen i na výkon. Ten se ale nevyklučuje s feminitou, i když je typický spíše pro maskulinní kulturu. Normy tu sice jsou, ale jsou splnitelné, takže zaměstnanci nejsou pod nátlakem. Společnost se zabývá i vyhovujícím pracovním prostředím. Je důležité klást důraz na ergonomii každého pracoviště.

4.2.4 Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

(0 – malé obavy z nejistoty, 100 – velké obavy z nejistoty)

Výsledek: Index UAI dosahuje -2,8 bodů. Tato hodnota spadá svoji velikostí do rozmezí přijímání rizika.

Diskuse: Díky tomu, že index dosahuje záporného výsledku, není pochyb, že podnik přijímá rizika a změny. Zaměstnanci plně věří vedení a jeho rozhodnutí. Na základě jeho pozitivního vztahu k rizikům dokáže flexibilně reagovat a být konkurenceschopným.

Je to žádoucí stav dimenze a je potřeba tento trend podporovat. Možný způsob, jak současný stav nadále podporovat je konání porad. Kde by se zaměstnanci dozvěděli co nevíce o tom, co se plánuje a vyhnulo by se tím desinformací a nejistotě.

4.2.5 Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace (LTO)

(0 – velmi krátkodobá orientace, 100 – velmi dlouhodobá orientace)

Výsledek: Index LTO dosahuje 4 bodů. Tato hodnota spadá svoji velikostí do rozmezí krátkodobé orientace.

Diskuse: Index dosahuje nízké hodnoty a to jenom 4 bodů. I přes dlouholetou tradici společnosti, vyšlo, že je krátkodobě orientovaná. Společnost by si měla ujasnit svůj postoj k dlouhodobé a krátkodobé orientaci. Nejvíce tento index ovlivnili otázky: spornost, vyhovět známému, hrdost na státní občanství a to, že trvalé úsilí je nejjistější

cesta k výsledku. K dlouhodobé orientaci nepomohl ani fakt, že poměrně velká skupina lidí tíhne k tradici.

Pro zlepšení této situace by se měl podnik zaměřit na činnosti, které budou efektivní v dlouhodobém hledisku. Měla by být více zdůrazňovaná vize podniku a sdílená se zaměstnanci. Dále by mohlo vylepšit stav investování do vzdělání, i když je to v této profesi obtížné. Souvisí to i s technologickými posuny v oboru a je potřeba se neustále vzdělávat. Zaměstnancům to může dát pocit, že se s nimi počítá i do budoucnosti.

Ve společnosti nemají jasně určený pracovní oděv. Je to tedy příležitost zapojit zaměstnance do procesu navrhování a vytváření pracovního oděvu. Výhodou může být fakt, že zaměstnanci jsou schopní vytvořit střih i možný prototyp. Vše by se tedy mohlo odehrávat v rámci projektu ve společnosti a zaměstnanci, kteří by se zúčastnili, by mohli získat ohodnocení navíc, což pro mnohé znamená motivaci.

Další možnost motivace je odměňovat šetrné nakládání se zdroji, které vede k získání finančních zdrojů. Takto získaný kapitál je tedy možné dále investovat.

Doporučení:

- **šíření vize;**
- **investovat do vzdělávání;**
- **společný pracovní oděv;**
- **odměňování šetrného nakládání se zdroji.**

4.2.6 Index sebekázně vs. požitků (IVR)

Výsledek: Index IVR dosahuje 56,2 bodů. Tato hodnota spadá svoji velikostí do rozmezí požitkářství.

Diskuse: Převažují zde požitky. Zkoumaný vzorek si užívá života a zábavy. Uvnitř každého se tvoří sebekázeň. Pro její zlepšení musí mít člověk vlastní iniciativu. Otázky, které ovlivňují tento index, jsou: mít čas na zábavu, mít jen několik málo požadavků, spokojenost člověka a zabraňování věcí, které chceme dělat. Je to i dnešní dobou, kdy lidé dají radši přednost volnému času a zábavě než práci. Už pro ně není tak prioritní.

Tento problém se sebekázní by mohl být vyřešen zdokonalením motivačního systému. Lze zavést podávání zlepšovacích návrhů v oblasti plýtvání a odměnit všechny účastníky. Případně vybral ty návrhy, které jsou nevíce přínosné a udělit jim mimořádnou odměnu.

Sebekázeň by měla pramenit i ze skutečnosti, že jsou členy perspektivní a uznávané společnosti nejen u nás, ale i po celé Evropě. Podpořit u zaměstnanců pocit hrdosti, že jsou součástí společnosti, může například, že budou více využívat logo, které samo o sobě nemá hlubší poslání. Symbol jednorožce na logu je spojení s městem Třešť, kde se společnost nachází, protože tento symbol je zároveň symbolem města. Případně zaměstnance informovat o činnostech společnosti prostřednictvím firemního časopisu, který by byl dostupný například v jídelně nebo společných prostorech.

Doporučení:

- **vylepšení motivačního systému;**
- **vyvolat v zaměstnancích pocit hrdosti.**

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce je charakteristika podnikové kultury ve vybrané organizaci a návrh případných změn směřujících ke zlepšení stavu podnikové kultury.

Po aplikaci získaných poznatků z odborné literatury, byla vybrána společnost Vývoj, oděvní družstvo v Třešti. Jedná se o společnost, která se pohybuje v oděvním průmyslu. Momentálně zaměstnává necelých 200 zaměstnanců. Jako hlavní výzkumná metoda bylo zvoleno dotazníkové šetření VSM 1994, založeno na kulturních dimenzích, které bylo doplněno o informace získané z osobního pozorování a nestrukturovaných rozhovorů.

Výsledky byly znázorněny pomocí grafů a tabulek. Po provedení analýzy byly zaznamenány převažující dimenze. Ve společnosti jednoznačně převládá malý mocenský odstup. Panuje tu kolektivismus, feminita a jsou připraveni přijímat rizika a změny. Společnost je poměrně krátkodobě orientovaná. Mírně zde převažují pozitivky nad sebekázní. Dimenze, které podporují rysy moderní podnikové kultury, jsou: malý mocenský odstup, kolektivismus, feminita, přijímání rizik, dlouhodobá orientace a v neposlední řadě sebekázeň.

Jak je zřejmé, tak se společnost přibližuje indexům, které jsou typické pro znalostní podnik. Podniková kultura se jeví zdravá a perspektivní, ale jsou zde nedostatky. Přesněji v tom, že podnik je krátkodobě orientovaný a na lehkou váhu by se nemělo brát ani pozitivkářství, které je hraniční a souvisí se šetrností ve výrobě.

Podle zjištěných nedostatků, byly navrhnuty opatření potřebná k dosažení a udržení žádoucí podnikové kultury:

- šíření vize;
- investovat do vzdělávání;
- společný pracovní oděv;
- odměňování šetrného nakládání se zdroji;
- vylepšení motivačního systému;
- vyvolat v zaměstnancích pocit hrdosti.

V ostatních dimenzích dopadla společnost velmi dobře, i přes výše uvedené nedostatky. Zkoumaná společnost po odstranění těchto nedostatků spěje k dosažení znalostní společnosti. Bude více konkurenceschopná a její zaměstnanci se stanou více motivovaní a loajální.

V tuto chvíli záleží na tom, v jaké míře bude společnost aplikovat navržená doporučení. Věřím, že výsledek této práce bude pro společnost přínosný a využije jej v budoucnu k posunu podnikové kultury na úroveň znalostní ekonomiky.

I. Summary

The aim of work is to analyse and evaluate the current status of the corporate culture at organization Vývoj, oděvní družstvo v Třešti. Corporate culture is the beliefs and ideas that an organization has and the way in which they affect how it does business and how its employees behave. A company's culture is reflected for example in uniforms, corporate colors, employee benefits. This work explores how the employees accept the corporate culture through questionnaires and directed interviews. The questionnaire survey explores how employees know about the values and standards which are set in company and whether the employees respond to the philosophy of the company. Although the employees accept all the corporate culture, there is always a way how to improve it and that is what this work tries to do.

Key words: questionnaire survey, human resources management, typology of corporate culture

II. Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures. Basic Books*
- Giddens, A. Sutton, P. W. (Ed.). (2013). *Sociologie*. Praha: Argo.
- Handy, C. B. (1993). *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
- Hague, P. N. (2003). *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Praha: Computer Press.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). *VSM 2013: VALUES SURVEY MODULE 2013 MANUAL*. Geert Hofstede BV.
- Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). *Inproforum: Podniková kultura v malých a středních podnicích*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Linhart, J., Petrusek, M., Vodáková, A., & Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

- Nakonečný, M. (2009). Sociální psychologie. Praha: Academia.
- Nový, I. (1996). Interkulturální management: lidé, kultura a management. Praha: Grada.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada.
- Reichel, J. (2009). Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada.
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum.
- Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.
- Truneček, J. (2004). Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1- Scheinův model organizační kultury.....	10
Obrázek 2 - Typologie organizačních kultur (Handy, Herrison)	13
Obrázek 4 – Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho	14
Obrázek 5 - Typologie T. R. Goffeeho a G. Jonese.....	15
Obrázek 6 – Logo Vývoj, oděvní družstvo v Třešti.....	27

Seznam tabulek

Tabulka 1- Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury.....	7
Tabulka 2 – Velká vs. malá vzdálenost moci.....	17
Tabulka 3 – Kolektivismus vs. Individualismus	18
Tabulka 4 – Maskulinita vs. Feminita.....	19
Tabulka 5 – Vysoká vs. malá obava z nejistoty	19
Tabulka 6 – Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace.....	20
Tabulka 7 – Požitkářství vs. sebekázeň	20
Tabulka 8 – Přehled jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí.....	25
Tabulka 9 – Státní příslušnost.....	63
Tabulka 10 – Výsledné kulturní dimenze	64

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník VSM 94 & 13

Příloha 2: škály VSM 94 & 13 - výsledky

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.

Soňa Paulová

UPOZORNĚNÍ:

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání (napište písmeno „x“ u vámi zvolené odpovědi).

ŠKÁLA:

- 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.....

1. Mít dost času na vlastní osobní život

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

3. Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

1	2	3	4	5

4. Být ohodnocený za dobrý výkon

1	2	3	4	5

5. Preferovat jisté zaměstnání

1	2	3	4	5

6. Pracovat v příjemném kolektivu

1	2	3	4	5

7. Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

1	2	3	4	5

8. Mít příležitost pracovního růstu

1	2	3	4	5

9. Nedělat práci, která je nezajímavá

1	2	3	4	5

10. Žít ve vhodné lokalitě

1	2	3	4	5

11. Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

1	2	3	4	5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

12. Šetrnost

1	2	3	4	5

13. Mít čas na zábavu

1	2	3	4	5

14. Úcta k navyklému

1	2	3	4	5

15. Mít jen několik málo nároků/ požadavků

1	2	3	4	5

16. Snažit se vyhovět známému

1	2	3	4	5

17. Spořivost

1	2	3	4	5

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

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

19. Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými /nebo studenti se svými učiteli?

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

20. Jste spokojeným člověkem?

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

výborný	velmi dobrý	špatný	velmi špatný
	dobrá		špatná
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

velmi poměrně	trochu	nepříliš	ne
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

24. Většině lidí se dá věřit

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

27. Ze změn na pracovišti je obvykle více škod, než užítku

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

30. Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledům

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Některé informace o vaší osobě (pro statistické účely)

31. Jste:

muž	žena
<input type="text"/>	<input type="text"/>

32. kolik vám je let:

<20	20-24	25-29	30-34
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
35-39	40-49	50-59	60 +
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

> 10 let	11 let	12 let	13 let	14 let	15 let	16 let	17 let	18 let	+
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

<input type="checkbox"/>	Neplacené zaměstnání (studenti 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) apod.
<input type="checkbox"/>	Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho či dvou podřízených (na manažerů)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho nebo více manažerů

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

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

Kontaktní e-mail: paulos00@ef.jcu.cz

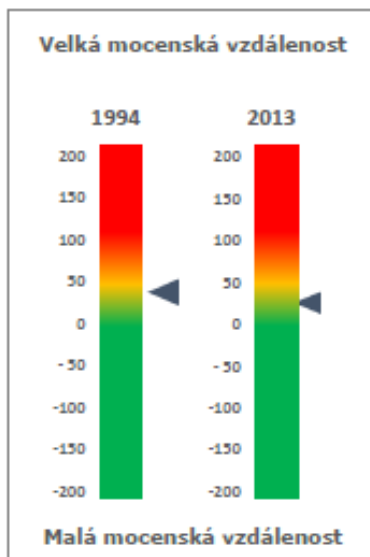
Děkuji Vám za vyplnění dotazníku!

Přeji pěkný den.

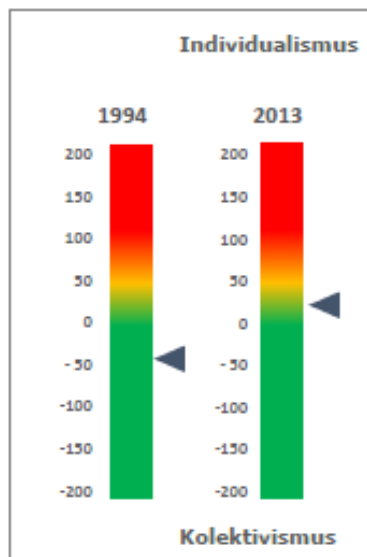
Příloha 2: Výsledky dotazníku VSM 94 & 13

Dimenze	Tabulka slovního hodnocení	
	VSM 1994	VSM 2013
PDI	35.8 bodů = spíše malá mocenská vzdálenost	23.5 bodů = malá mocenská vzdálenost
IDV	-43.7 bodů = jednoznačně kolektivismus	20.3 bodů = jednoznačně kolektivismus
MAS	-106.9 bodů = jednoznačně feminita	-8.9 bodů = jednoznačně feminita
UAI	-41.4 bodů = jednoznačně přijímání rizika	-2.8 bodů = jednoznačně přijímání rizika
LTO	8.2 bodů = krátkodobá orientace	4 bodů = krátkodobá orientace
IVR	x	56.2 bodů = spíše požitky

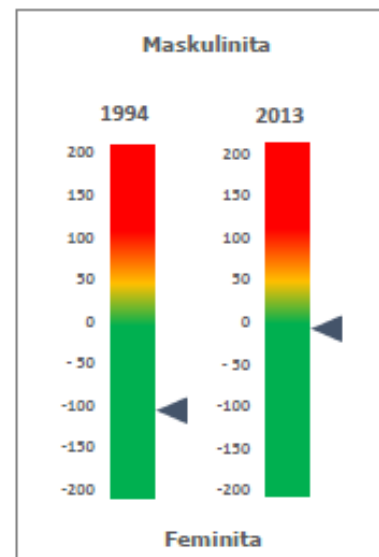
Ukazatele směřování ke znalostní ekonomice



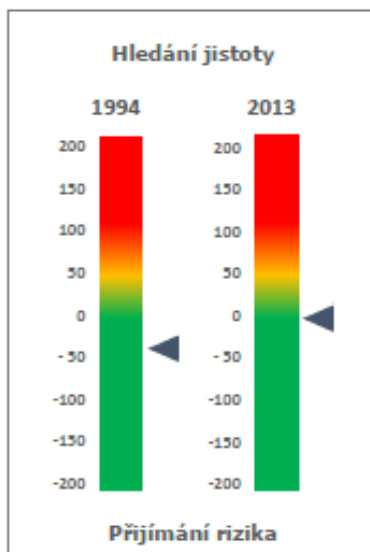
Směrodatná odchylka (94): 45.5
Směrodatná odchylka (13): 47.9



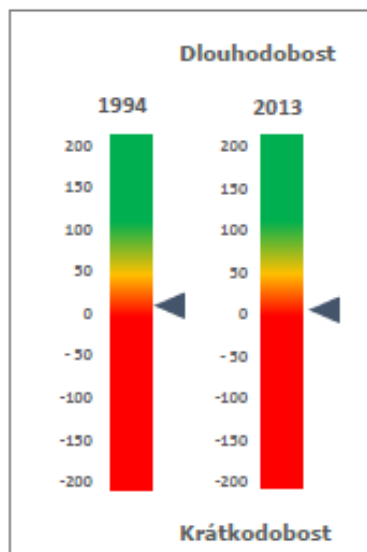
Směrodatná odchylka (94): 41
Směrodatná odchylka (13): 55.5



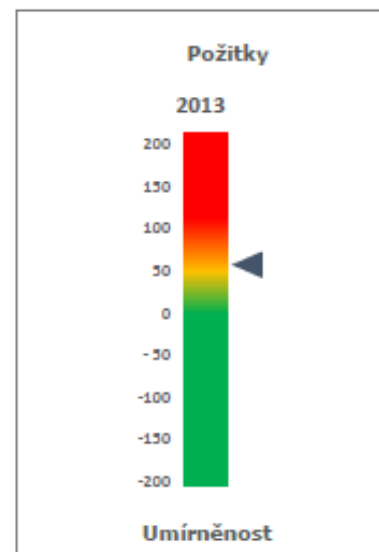
Směrodatná odchylka (94): 75.8
Směrodatná odchylka (13): 38.8



Směrodatná odchylka (94): 62.2
Směrodatná odchylka (13): 53.3



Směrodatná odchylka (94): 18.4
Směrodatná odchylka (13): 43.1



Směrodatná odchylka (13): 55.1