



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

Diplomová práce

# Podniková kultura jako faktor funkčnosti

Vypracovala: Bc. Martina Vodová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina VODOVÁ**  
Osobní číslo: **E16631**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Podniková kultura jako faktor funkčnosti**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu funkčnosti podnikové kultury vybraného podniku.

#### Metodický postup:

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

#### Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové 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  
**Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016).** *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy.* Praha: Management Press.  
**Franková, E. (2011).** *Kreativita a inovace v organizaci.* Praha: Grada.  
**Krninská, R. (2002).** *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů.* České Budějovice: Jihočeská univerzita.  
**Lukášová, R. (2010).** *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada Publishing.  
**Truneček, J. (2004).** *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha: Professional Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**  
Katedra řízení  
Datum zadání diplomové práce: **27. ledna 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
I.S.  
Studentova 13 (25)  
370 15 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 27. ledna 2017

## **Prohlášení**

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové 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.

Dne 13. 4. 2018

.....  
Bc. Martina Vodová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odbornou pomoc a cenné rady při vypracování této diplomové práce.

Současně děkuji vedení a zaměstnancům vybrané společnosti za jejich spolupráci a poskytnuté informace.

Dále bych chtěla také poděkovat své rodině za podporu během celého mého studia.

# **OBSAH**

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE .....</b>	<b>6</b>
2.1	Charakteristika podnikové kultury .....	6
2.1.1	Definice podnikové kultury .....	6
2.1.2	Vznik podnikové kultury .....	7
2.1.3	Prvky podnikové kultury .....	7
2.1.4	Struktura podnikové kultury .....	10
2.1.5	Funkce podnikové kultury .....	13
2.1.6	Typologie podnikové kultury.....	14
2.1.7	Zařazení podnikové kultury .....	18
2.2	Síla podnikové kultury jako faktor funkčnosti.....	19
2.2.1	Kritéria silné podnikové kultury .....	20
2.2.2	Přednosti silné podnikové kultury .....	21
2.2.3	Nedostatky silné podnikové kultury .....	22
2.2.4	Posilování podnikové kultury a její podpora .....	24
2.3	Změna podnikové kultury .....	24
2.4	Znalostní ekonomika .....	26
2.4.1	Nová ekonomika .....	26
2.4.2	Management znalostí .....	27
2.4.3	Učící se organizace .....	28
2.4.4	Znalostní organizace .....	28
2.5	Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho .....	28
<b>3</b>	<b>METODICKÝ POSTUP .....</b>	<b>32</b>
3.1	Cíl práce .....	32
3.2	Charakteristika vybrané organizace .....	32

3.3	Studium odborné literatury .....	33
3.4	Použité metody výzkumu .....	33
3.5	Fáze získávání a zpracování dat .....	34
3.5.1	Dotazníkové šetření – DSPK .....	35
3.5.2	Dotazníkové šetření – VSM 2013.....	37
3.5.3	Metoda sémantického diferenciálu - TBSD.....	41
<b>4</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU.....</b>	<b>48</b>
4.1	Identifikace respondentů .....	48
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření – DSPK.....	50
4.2.1	Jasný pohled na podnik a jednoznačná komunikace .....	50
4.2.1	Rychlé nalezení shody a řešení .....	54
4.2.2	Nižší nároky na formální kontrolu.....	58
4.2.3	Vzájemná důvěra a vysoká motivace.....	61
4.3	Vyhodnocení kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho – VSM 2013 .....	65
4.3.1	Mocenský odstup (PDI) .....	65
4.3.2	Kolektivismus/Individualismus (IDV) .....	66
4.3.3	Feminita/Maskulinita (MAS).....	66
4.3.4	Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO).....	67
4.3.5	Riziko/Jistota (UAI).....	68
4.3.6	Umírněnost/ Požitky (IVR).....	68
4.4	Vyhodnocení kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho – TBSD .....	70
4.4.1	Mocenský odstup (PDI) .....	70
4.4.2	Kolektivismus/Individualismus (IDV) .....	72
4.4.3	Feminita/Makulinita (MAS) .....	74
4.4.4	Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO).....	75
4.4.5	Riziko/Jistota (UAI).....	77

4.4.6	Umírněnost/Požitky (IVR).....	78
<b>5</b>	<b>DISKUZE.....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>89</b>
<b>7</b>	<b>SUMMARY.....</b>	<b>92</b>
<b>8</b>	<b>PŘEHLED LITERATURY .....</b>	<b>93</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	
<b>10</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH</b>	
<b>11</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	



# 1 ÚVOD

V rámci moderního řízení lidských zdrojů je dnes často využívaným pojmem podniková kultura, jejímž jádrem jsou lidské zdroje. Právě pracovníci, ač si to stále mnoho společností nepřipouští, jsou zdrojem výkonnosti a dlouhodobé ekonomické úspěšnosti podniku.

Podniková kultura je souborem hodnot, norem, postojů a vzorců chování, které jsou ve firmě zastávány a projevují se ve vzájemných vztazích na pracovišti, v komunikaci a ve smýšlení pracovníků.

Podniková kultura se netýká pouze vnitřního prostředí společnosti, ale má také přesah do vnějšího prostředí. Určuje, jak je společnost otevřená změnám, které vnější okolí nabízí, či jak přistupuje ke svým zákazníkům. Dále má vliv na to, jací pracovníci budou do podniku přicházet. Bude-li navenek zřejmé, že se jedná o společnost s nelichotivou podnikovou kulturou, která si svých zaměstnanců neváží, povede to ke snížení celkové image firmy, která může vést až k nižšímu zájmu o pracovní pozice ze strany pracovníků s nejlepšími referencemi. V konečném důsledku může firma dosahovat nižších ekonomických úspěchů.

Jelikož ve vývoji organizace hraje lidský kapitál důležitou roli, je zapotřebí přehodnotit přístup k němu. Současným moderním směrem je znalostní ekonomika, která si je vědoma síly lidských zdrojů a vyzdvihuje je nad finanční a materiální zdroje podniku. Její snahou je efektivně využívat celého potenciálu znalostí společnosti a účinně je využívat ke konkurenceschopnosti podniku. Znalosti společnosti se nachází ve schopnostech a dovednostech zaměstnanců. Jejich efektivním použitím je vzájemné využití, sdílení a rozvíjení.

Proto by mělo být klíčovým cílem každé společnosti směřovat ke znalostní ekonomice, která podporuje neustálý rozvoj pracovníků (na odborné i osobní úrovni) a napomáhá k dosažení žádoucího stavu funkčnosti podnikové kultury a tedy i k dlouhodobému úspěchu společnosti v podnikatelském prostředí.

Cílem diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu funkčnosti podnikové kultury vybraného podniku.

Literární rešerše definuje podnikovou kulturu, popisuje její struktury ze všeobecného hlediska a charakterizuje nejznámější typologie. Dále také nabízí popis silné podnikové kultury, od té pozitivní až po negativní. Další kapitola krátce zmiňuje způsob, jak přistupovat ke změně podnikové kultury. V druhé polovině literární rešerše se nachází definice znalostní ekonomiky a kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho, které vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů.

V praktické části je charakterizována podniková kultura na konkrétním pracovišti prostřednictvím specifikace jejích kulturních dimenzí s ohledem na žádoucí funkčnost. Kritériem žádoucí funkčnosti podnikové kultury je společnost posouvající se do znalostní ekonomiky ve směru procesů inovativnosti a vyšší konkurenceschopnosti. Dále na základě získaných výsledků jsou navrženy změny, které mohou napomoci k posunu do plného žádoucího stavu funkčnosti podnikové kultury.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Charakteristika podnikové kultury

Podniková kultura je důležitou součástí moderních přístupů spojených s lidskými zdroji v podniku. K jejímu rozvoji dochází především díky přehodnocování lidského kapitálu, který hraje hlavní roli ve vývoji organizace (Muscalu, 2014). Právě lidský kapitál obsahující znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků vytváří jeho osobitý charakter. Správné využití této lidské složky zajišťuje dlouhodobé přežití podniku. (Armstrong & Taylor, 2014).

#### 2.1.1 Definice podnikové kultury

Pojem kultura se do managementu dostal z kulturní antropologie. Z jejího hlediska je kultura chápána jako způsob života skupiny lidí, kteří mají vzorce naučeného chování, a které jsou za pomoci učení přenášeny z generace na generaci (Lukášová & Nový, 2004). Kromě antropologie se na utváření kultury podíleli i jiné obory. Uplatňovány byly poznatky z psychologie a sociologie, které zprvu nebyly zcela přijímány, neboť nepředstavovaly ucelený soubor informací. K jejich přijetí došlo až s příchodem nových trendů managementu z USA (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012).

Podle Scheina (2009) má podniková kultura několik klíčových znaků, které popisují kulturu plnou symbolů, tradic a historek. Mimo toho má tato kultura hloubku, šířku, je sdílená, stabilní a jedinečná.

Lukášová (2010, str. 18) definuje podnikovou kulturu takto: „*Organizační kultura je 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 v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“

Avšak nejedná se o jedinou definici podnikové kultury. Těch existuje v různých obměnách „nespočet“.

Např. podle Scheina (in Bedrnová & Nový, 1994, str. 467) je podniková kultura charakterizována takto. „*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že*

*jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“*

Furnham a Gunter (in Lukášová & Nový, 2004) uvádí, že v podnikové kultuře se vyskytují tři základní trendy. Za prvé, podniková kultura je chápána jako způsob, kterým zaměstnanci v organizaci jednají. Dále je to způsob, kterým lidé v organizaci myslí, anebo je podniková kultura definována jako kombinace předešlých dvou trendů.

### **2.1.2 Vznik podnikové kultury**

První pojem, který souvisel s kulturou, byla tkz. „agri cultura“, která souvisela s obděláváním zemědělské půdy (Lukášová & Nový, 2004).

Nového významu kultura dosáhla v době 45 př. n. l., kdy filozofie byla nazvána „kulturou ducha“, čímž vznikl základ pojmu kultury, který byl charakterizován lidskou vzdělaností (Lukášová & Nový, 2004).

Poté až v roce 1871 vzniká moderní vědecká definice, která říká: „*Kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti*“ (Velký sociologický slovník in Lukášová & Nový, 2004, str. 17).

V roce 1952 byla Jaquesem poprvé pojmenována kultura konkrétního pracoviště. Přesněji, kultura továrny, kterou definoval na základě obvyklých a tradičních způsobech myšlení a provádění práce, která je společná a nově příchozí pracovníci se jí musí naučit (Brooks, 2003).

Podniková kultura se stala populární počátkem 80. let 20. století. Začali se o ni velkou měrou zajímat američtí manažeři a to z důvodu velkého ekonomického růstu Japonska. Podniková kultura a její učení mělo vedení podniku odpovědět na otázku: „Jak účinně a efektivně řídit firmu?“ (Lukášová, 2010).

### **2.1.3 Prvky podnikové kultury**

Prvky podnikové kultury jsou základními elementy, kterými lze popsat strukturu a funkčnost podnikové kultury. Prostřednictvím těchto prvků můžeme vysvětlovat jednotlivé jevy, které se v podnikové kultuře vyskytují. Jsou též indikátory obsahu podnikové kultury využívané při zkoumání a diagnostice kultury v podniku (Lukášová & Nový, 2004).

Mezi nejčastěji uváděné prvky podnikové kultury patří: Základní předpoklady, Hodnoty, Postoje, Normy a Artefakty materiální a nemateriální povahy (Lukášová & Nový, 2004).

### **1. Základní předpoklady (přesvědčení)**

Základní předpoklady jsou u člověka těžko identifikovatelné, jelikož jsou to vžitě představy o fungování reality. Jsou to přesvědčení, která jsou brána naprosto samozřejmě a nezpochybnitelně (Lukášová & Nový, 2004). Ovlivňují rozhodování a chování členů a stanovování jejich priorit (Lukášová, 2010).

Schein (in Lukášová, 2010) považuje základní předpoklady za jádro kultury. Domnívá se, že ovlivňují poznávací procesy členů dané kultury, předurčují interpretaci informací a reakce na ně.

*Příklady: „Vedení firmy lze“ (Lukášová & Nový, 2004). „Úkoly musejí být splněny v termínu, ať to stojí, co to stojí“ (Bělohlávek, 1996).*

### **2. Hodnoty**

Hodnota představuje to, co je důležité a žádoucí. Ovlivňuje čemu je věnována v organizaci pozornost, co je správné, důležité, a co by se mělo dělat (Lukášová & Nový, 2004).

Vůdci často dokážou přesvědčit ostatní o své představě (špatného či správného) a prosadit tak své hodnoty. Ukážou ostatním, jak v některých situacích reagovat, a sníží tak pocit nejistoty členů skupiny. Tyto představy se stávají normami, o kterých lze hovořit o jako zastávaných hodnotách celé skupiny (Bělohlávek, 1996).

Takto skupinově přijaté hodnoty podporují podnikovou kulturu, a proto pozornost vedení podniku směřuje k systému podnikových hodnot (Brooks, 2003), které lze nalézt v etickém kodexu (Lukášová & Nový, 2004).

*Příklady: „Spokojenost zákazníků na prvním místě.“ Spokojenost pracovníků je velmi důležitá“. „Společnost musí být zodpovědná vůči životnímu prostředí“ (Lukášová, 2010).*

### **3. Postoje**

Postoje jsou produkty hodnocení a obsahují tři složky. První složka je kognitivní a obsahuje názory na objekt postoje. Druhá složka je emotivní obsahující emoce

k objektu postoje. A třetí složka je konativní, která představuje sklony k jednání k objektu postoje (Nakonečný in Lukášová, 2010).

#### **4. Normy**

Normy jsou pravidla a zásady chování v různých situacích, která jsou skupinou akceptována (Lukášová & Nový, 2004). Tato pravidla jsou nepsaná, jelikož v opačném případě by se jednalo o procedury či politiku (Armstrong, 2002).

Normy jsou předávány ústně, chováním a také reakcemi ostatních v případě jejich nedodržení (Armstrong, 2002). Za pomoci norem jsou určeny hranice chování. Co je akceptovatelné, a co již není. Tímto lze zajistit stabilní a předvídatelné pracovní prostředí (Lukášová & Nový, 2004).

*Příklad:* Normy se často týkají pracovních činností – *Jak rychle má být práce odvedena a v jaké kvalitě.* Dále se týkají těž oblečení a komunikace v podniku (Lukášová & Nový, 2004).

#### **5. Artefakty**

Artefakty lze charakterizovat jako stránky organizace, které jsou viditelné a hmatatelné (Armstrong, 2002). Můžeme je rozdělit dle nemateriální a materiální povahy (Lukášová & Nový, 2004).

Mezi **nemateriální artefakty** řadíme:

*a) Jazyk* - Podle způsobu komunikace můžeme určit míru formálnosti vztahů uvnitř firmy. Přiřazují-li lidé v organizaci pojmům stejný význam, výsledkem je vzájemné porozumění. V opačném případě dochází ke konfliktům a nedorozumění (Lukášová & Nový, 2004).

*b) Historky a vyprávění* – Často se jedná o přibarvené zprávy, které se v podniku v minulosti staly, a kterým je přikládán velký význam (Lukášová & Nový, 2004). Tyto historky, které se staly, jsou důležité při tvorbě sociálních struktur v rámci podniku (Cejthamer & Dědina, 2010). Takováto vyprávění propojují minulost a přítomnost podniku a napomáhají novým pracovníkům se lépe zorientovat na pracovišti. (Krninská, 2002).

*c) Mýty* – Představují způsob přemýšlení, které vyjadřuje normy podniku, jeho hodnoty a styl jednání pracovníků mezi sebou (Krninská, 2002). Mýty jsou příběhy,

kteře se na pracovišti vyprávějí, avšak od historek se odlišují tím, že jsou smyšlené. Často se jimi zdůvodňují určité nežádoucí či nemorální jednání (Lukášová & Nový, 2004).

**d) Zvyky, rituály, ceremoniály** – Představují určité vzorce chování, které tvoří stabilní prostředí, ve kterém lze předvídat některé situace a způsoby jejich řešení. Zajišťují tak bezproblémové fungování podniku. Patří sem např. **zvyky** (oslavy narozenin, vánoční večírky...). Dále jsou to **rituály** představující chování, které je v daném čase při dané situaci očekáváno. Posilují zavedené systémy na pracovišti (hlasování na poradách, způsob zdravení mezi spolupracovníky a vedením...). **Ceremoniály** jsou definovány jako oslavy kultury podniku, které v zaměstnancích zanechávají silné emocionální zážitky, díky kterým se pracovníci lépe identifikují s organizací (Lukášová & Nový, 2004). Příkladem jsou oslavy výročí založení podniku... (Krninská, 2002).

**e) Firemní Hrdinové** – Představují zosobnění hodnot podniku. Existují dva typy hrdinů. Ti, co se jimi „rodí“, jsou jedineční a ovlivňují i budoucí generace (Baťa). Potom jsou tu hrdinové tzv. „situační“, roku či dne (prodejci měsíce). Avšak na pracovišti, kde je cílem kolektivismus, může být oslavování hrdinů kontraproduktivní (Lukášová & Nový, 2004).

**Materiální artefakty** dle Lukášové & Nového (2004) jsou výroční zprávy, propagační materiály, architektura staveb, vybavení podniku a produkty vytvořené podnikem.

**a) Firemní architektura a vybavení** – Podle Browna (in Lukášová, 2010) je důležité se zabývat vzhledem budov a jejím vybavením, které může ostatním naznačit, jaké jsou priority ve firmě zastávány. Firma může „říkat“, že jsou si všichni rovni, a proto mít vybavení na celém pracovišti stejné, anebo naopak může zdůrazňovat hierarchii v podniku, a vybavení kanceláří vedení a řadových zaměstnanců mít zcela odlišné.

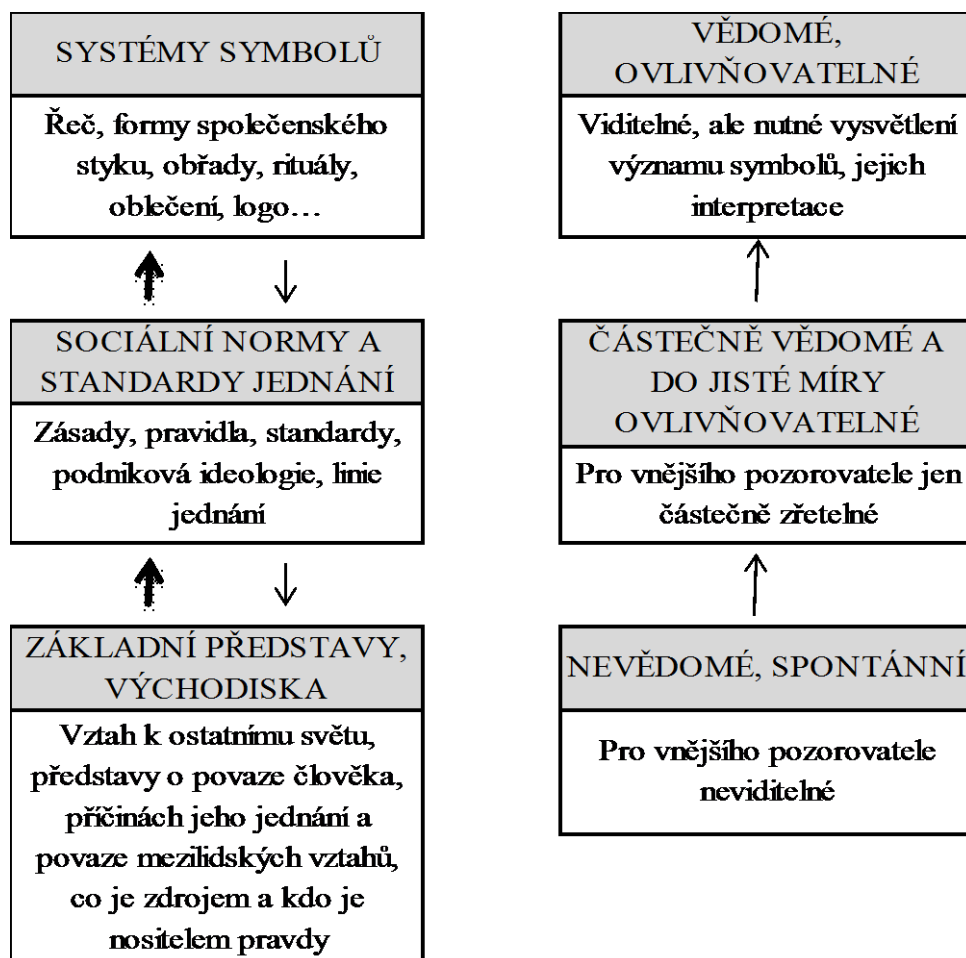
#### **2.1.4 Struktura podnikové kultury**

E. Schein a G. Hofstede patří mezi ty, jejichž modely jsou nejvíce citovány a představovány (Lukášová & Nový, 2004).

## Model E. Scheina

Podniková kultura se dle Scheina skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin (obr. 1). Každá z rovin má vlastní subjektivní obsah a předpokládá i subjektivní význam (Nový & kol., 1996).

Obrázek 1: Úrovně podnikové kultury dle Scheina



Zdroj: Nový & kol., 1996, str. 28

### 1. rovina – Základní životní představy, hodnoty a postoje pracovníků

Základní rovina tkví v pohledu na svět a v postoji k práci, k lidem, k sobě, k vlastnímu životu i životu ostatních (Bedrnová & Nový, 2007).

Tato rovina je individuální. Vyplývá z věku, životních i pracovních zkušeností, pracovního zaměření, rodinného zázemí, temperamentu osobnosti a vloh (Nový & kol., 1996).

Její působení je samozřejmé, nevědomé a tedy pro vnějšího pozorovatele neviditelné. Tzn., že působí bez zvažování důsledků pro podnik a pracovníka samého



(Bedrnová & Nový, 2007). Scheinem je tato rovina považována za „jádro“ podnikové kultury. Představuje nejhlubší a zároveň nejméně uvědomovanou rovinu kultury (Lukášová & Nový, 2004). Vytváří celek, který je logicky a vnitřně uspořádan (Bedrnová & Nový, 2007).

## **2. rovina – Sociální normy a standardy jednání**

Střední úroveň je dána psanými a nepsanými pravidly zaměstnaneckých vztahů. Dále je určována uznávanými hodnotovými preferencemi, pravidly pracovní morálky, vztahy k zákazníkům a akcionářům (Bedrnová & Nový, 2007).

Je to rovina, která je částečně vědomá, lze ji částečně ovlivnit a pro vnějšího pozorovatele je již částečně vnímatelná (Lukášová & Nový, 2004).

Pravidla společenského jednání mohou vznikat spontánně jako neformální sociální normy nebo cíleně jako přesné charakteristiky pracovních míst a rolí upravující interní fungování firmy. Přesto vždy zůstává prostor pro jedince, jeho individualitu a subjektivní naplnění (Nový & kol., 1996).

Tato úroveň podnikové kultury bývá záměrně ovlivňována a formována v harmonii s firemními cíli (Bedrnová & Nový, 2007).

## **3. rovina – Systémy symbolů**

Firemní cíle a základní principy podnikové kultury jsou vyjádřeny symbolicky prostřednictvím loga, podnikových barev, stejného oblečení, vyznamenání, oslav, vzájemného oslovování, příběhů... Vysvětlení těchto symbolů je opět subjektivní (Nový & kol., 1996).

Tato rovina je pro pozorovatele nejvíce viditelná a zároveň lehce ovlivnitelná. Avšak pokud pozorovatel není seznámen s obsahem dalších rovin kultury, tak ji může jen stěží interpretovat (Lukášová & Nový, 2004).

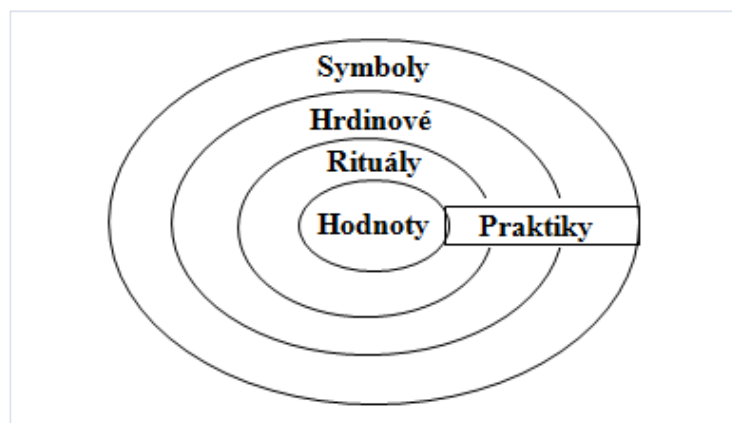
Proti modelu E. Scheina Brooks (2003) namítá, že se jedná o statický pohled na dynamické pojetí, které podceňuje roli symbolického konání v podniku a roli symbolů a historek důležitých při tvoření a sdělování kulturního poselství lidem v podniku.

## **Model G. Hofstedeho**

Trošku jiný pohled na strukturu a obsah podnikové kultury nabízí model představený G. Hofstedem (Lukášová & Nový, 2004).

Ve svém tkz. Cibulovém diagramu (obr. 2), (in Lukášová & Nový, 2004, str. 30): „Přirovnává symboly, hrdiny a rituály podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele ke „slupkám cibule“.

**Obrázek 2:** Cibulový diagram G. Hofstedeho



Zdroj: Lukášová & Nový, 2004, str. 31

Jádrem kultury jsou nepozorovatelné hodnoty, které mohou být odvozeny pouze z chování lidí. Jednotlivé „slupky“ představují rituály, hrdiny a symboly, které mají souhrnné označení „praktiky“. Jsou to části kultury, které jsou viditelné a víceméně pozorovatelné (Lukášová & Nový, 2004).

### 2.1.5 Funkce podnikové kultury

Pfeifer a Umlaufová (1993) dělí funkce podnikové kultury do dvou skupin, konkrétně na vnější a vnitřní.

**Vnější funkce** zahrnují:

- **Způsob adaptace podniku na vnější podmínky** - Sdílené představy, hodnoty a přístupy podniku ovlivňují to, do jaké míry je firma schopna se přizpůsobit vnějším podmínkám ze svého okolí, a jak rychle a pružně umí na tyto změny reagovat.
- **Image firmy** – Jak se podnik prezentuje navenek, a jakým způsobem je vnímán okolím.

**Vnitřní funkce** zahrnují:

- **Schopnost integrace ve firmě** – Představuje způsob, kterým někdo nebo něco zapadne, ujme se ve firmě či ne. (Např. nový pracovník, nové postupy...).

- **Průbojnost podnikové strategie** – Je důležité, aby kultura a strategie podniku byly shodné. Dochází-li mezi nimi k rozporu, těžko lze dosahovat cílů strategie.

Další funkce podnikové kultury:

- **Minimalizuje neshody v podniku** – Zajišťuje pospolitost, koordinaci a komunikaci. Stará se o žádoucí chování pracovníků.
- **Snižuje nejistoty** – Zajišťuje pracovní spokojenost zaměstnanců, kteří vědí, jaká jsou očekávání managementu firmy.
- **Motivuje** – Pracovníci se lépe ztotožňují s podnikem, to vede k vyšší efektivitě.
- **Zvyšuje konkurenceschopnost** – Pozitivní smýšlení pracovníků představuje podnikovou výhodu (Smetánka, 2007).

### 2.1.6 Typologie podnikové kultury

Na základě dlouhodobých empirických výzkumů se přes všechny složitosti podařilo určit několik hlavních, nejčastěji se vyskytujících typů podnikové kultury. Definované typologie mohou představovat jakýsi ideál kultury, ke kterému se firma může přibližovat nebo naopak, od kterého se může vzdalovat (Bedrnová & Nový, 2007).

Doposud identifikované typy podnikových kultur popisují jejich obsahy z různých hledisek, ve vztahu k určitému prostředí a aspektům, kterými je podnik ovlivňován (Lukášová & Nový, 2004).

Mezi nejznámější typy podnikové kultury řadí literatura tyto:

#### Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie R. Harrisona je řazena mezi zcela první publikovanou typologii podnikové kultury, která významně přispěla k popularizaci tohoto tématu. Později práce R. Harrisona byla rozšířena piktogramy Ch. Handyho. Chceme-li tuto typologii někam zařadit, můžeme hovořit o typologii definované ve vztahu k organizační struktuře (Lukášová & Nový, 2004).

Tato typologie se skládá ze čtyř základních typů:

**1. Kultura moci** - Organizační struktura je přirovnávána k tkz. „pavučině“ (obr. 3). Střed představuje centrum, ze kterého se uskutečňuje rozhodování a kontrola klíčových

pracovníků. Z tohoto středu vybíhají paprsky (síla a vliv), které jsou navzájem spojené specializací a vztahy.

V tomto typu kultury neexistuje mnoho pravidel a byrokracie. Členové týmu si vzájemně důvěřují a v komunikaci neexistují překážky.

Jedná se o nejčastější kulturu malých a rodinných firem, a společností, které se zabývají financemi a obchodem (Lukášová & Nový, 2004).

**2. Kultura rolí** - Organizační struktura je přirovnávána k tkz. „řeckému chrámu“ (obr. 3). Štít ve tvaru trojúhelníku symbolizuje vrcholový management, který řídí ostatní oddělení. Síla organizace je dána základními pilíři, které jsou představovány funkcemi a specializacemi (výroba, obchod, finance, ...).

Podniková kultura rolí je charakterizována pravidly, postupy, normami, plány, logikou a racionalitou. Rolí je rozuměno chování, které se od pracovníků očekává dle jejich pozice.

Tento typ kultury se nejčastěji vyskytuje ve státní správě, armádě a mezinárodních korporacích (Lukášová & Nový, 2004).

**3. Kultura úkolů** - Struktura kultury úkolů je přiřazena k tkz. „síti“ nebo „matici“ (obr. 3). Její vlákna jsou na některých místech silnější, než jinde. Pravomoc je spojena s odborností, a je umístěna do dílčích průsečíků.

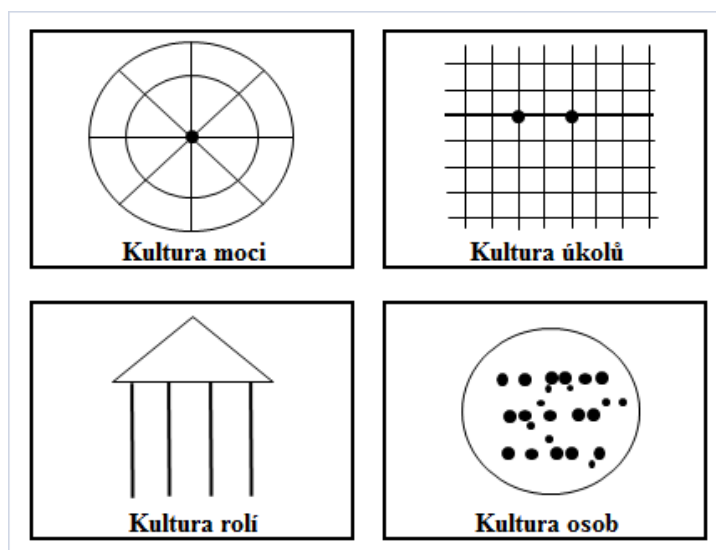
Charakteristické jsou principy přizpůsobivosti, ztotožnění se s cíly podniku a respektu. Nejsilnější je v podniku orientace na úkoly, které musejí být splněny, a na projekty, které je zapotřebí zrealizovat.

Kultura úkolů je nejčastější u reklamních agentur (Lukášová & Nový, 2004).

**4. Kultura osob** - U kultury osob vždy uprostřed všeho stojí jedinec. Vzniká např. mezi lékaři či právníky, kteří se spojí z důvodu sdílení provozních nákladů, vybavení a rozmělnění administrativy.

Strukturálním základem je tkz. „shluk“ (obr. 3). Žádný subjekt v tomto schématu nemá dominantní postavení. Všichni členové jsou si rovnocennými partnery. Každý člen je samostatný a pravomoci jsou sdíleny. Pokud bychom přece jenom v této kultuře hledali uplatňování moci, byla by to pouze odbornost (Lukášová & Nový, 2004).

**Obrázek 3:** Schematické znázornění organizačních struktur podle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová & Nový, 2004, str. 76

### Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Deal a Kennedy uvádí, že podniková kultura je nejvíce ovlivněna sociálním a pracovním prostředím, ve kterém se podnik pohybuje (Lukášová & Nový, 2004).

Na základě svého výzkumu identifikovali čtyři skupiny, které ovlivňuje rychlost zpětné vazby ze strany trhu a míra rizika, která je ovlivněna aktivitami podniku (obr. 4), (Lukášová & Nový, 2004).

Autoři této typologie zjistili, že silné podnikové kultury obratně kombinují prvky všech čtyř typů takovým způsobem, že mohou efektivně fungovat i v měnícím se prostředí (Lukášová & Nový, 2004).

**Obrázek 4:** Typologie podnikové kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Rychlost zpětné vazby	Velká	Kultura "tvrdé práce"	Kultura "drsňých hochů"
	Malá	"Procesní" kultura	Kultura "sázky na budoucnost"
		Malá	Velká
Míra rizika			

Zdroj: Lukášová & Nový, 2004, str. 80

**1. Kultura drsňých hochů (frajerů)** - Tato kultura je charakteristická silným individualismem, cílením na rychlý úspěch s podstoupením značného rizika a rychlou

zpětnou vazbou. Pracovníci neuznávají týmovou práci, a trpělivost s vytrvalostí jim je cizí. „Drsní hoši“ při práci razí heslo: „Všechno nebo nic“ (Lukášová & Nový, 2004) a „*Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch*“ (Rolínek, 2003, str. 73). Avšak problémem může být vysoká fluktuace pracovníků (Lukášová & Nový, 2004).

Nejčastější výskyt této kultury je u manažerského poradenství, u filmu a na marketingových odděleních (Lukášová & Nový, 2004).

**2. *Kultura tvrdé práce*** - Kultura tvrdé práce je význačná týmovým duchem s důrazem na tvrdou práci. Důležitá je iniciativa a aktivita s podstoupením malého rizika a rychlou zpětnou vazbou trhu. Zaměření se na zákazníka a uspokojení potřeb patří mezi významné hodnoty této kultury. Je zde zapotřebí podporovat motivaci pracovníků, např. prostřednictvím soutěží či výročních schůzí (Lukášová & Nový, 2004). Hrdinou v této podnikové kultuře je ten, kdo učiní něco pro své kolegy. Heslo zní: „*Za hodně muziky – hodně peněz!*“ (Rolínek, 2003, str. 73).

Nejčastěji se tato kultura vyskytuje u společností zaměřených na prodej a výrobu (Lukášová & Nový, 2004).

**3. *Kultura sázky na budoucnost*** - V tomto typu kultury podstupují pracovníci velkou míru rizika s dlouhotrvající zpětnou vazbou. Investice firem jsou mnohamilionové až dokonce miliardové, aniž by se společnost rychle dozvěděla, zda investovala správně. Míra rizika je zde značná, jelikož neúspěch společnosti má významný dopad na celou společnost. Lidé pracující v této kultuře uznávají autoritu a umějí pracovat pod tlakem. Mladí členové týmu po dlouhá léta vykonávají méně významné práce, než prokážou své schopnosti a kompetentnost (Lukášová & Nový, 2004). Příznačné je heslo: „*Je tu tři roky, nic o tom neví*“ (Rolínek, 2003, str. 73).

Kultura sázky na budoucnost je specifická pro letecké společnosti, které vkládají finanční prostředky do vývoje nových letadel, či pro firmy zabývající se jaderným výzkumem (Lukášová & Nový, 2004).

**4. *Procesní kultura*** - Procesní kultura existuje ve společnostech, kde pracovníci podstupují malé riziko a za odvedenou práci nemají skoro žádnou zpětnou vazbu. Zaměstnanci vyznávají správné a technicky dokonalé postupy se zaměřením na nejmenší detaily (Lukášová & Nový, 2004). Samotný cíl zde nehraje důležitou roli. Hrdinou je ten, kdo v podniku pracuje desítky let, aniž by něco dotýčný změnil a

rozvíjel se. Heslem je: „*Není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení ...*“ (Rolínek, 2003, str. 73).

Nejčastější výskyt této kultury je ve státní správě, bankách a pojišťovnách (Lukášová & Nový, 2004).

### **Typologie K. Vriese a D. Millera**

Typologie těchto autorů je trochu odlišná. Je charakteristická tím, že typy kultur jsou určovány nepříznivým psychickým stavem jednotlivce. Tyto kultury představují škodlivé sociální prostředí, které vzniklo důsledkem dlouhodobého nevhodného způsobu vedení pracovníků. Takováto pracoviště nejsou efektivní a nakonec se rozpadají, jelikož daná podniková kultura je pro pracovníky neúnosná (Rolínek, 2003).

Jedná se o pět základních typů kultur:

**1. Paranoidní kultura** - Pracovníci se zde nachází pod neustálým tlakem a stresem. Na takovém pracovišti neustává pocit ohrožení a permanentního sledování veškerých aktivit pracovníků. Zaměstnanci musí být neustále připraveni na vše (Rolínek, 2003).

**2. Nátlaková kultura** - Pracoviště s nátlakovou kulturou se zaměřuje na to, aby vše bylo odvedeno do naprostého detailu bez sebemenší chybičky. Vše musí mít svůj pevný řád, protože největší nebezpečí přichází z chaosu (Rolínek, 2003).

**3. Dramatická kultura** - V této kultuře uprostřed všeho stojí charismatická a idealizovaná vedoucí osoba. Vzniká na ní pocit silné závislosti a pracovníci se nedokážou sami rozhodnout, aniž by se neporadili. Loajalita je projevoována pozitivními emocemi (Rolínek, 2003).

**4. Depresivní kultura** - Pracoviště neustále zahaluje stín strachu a pocit, že nelze nic zvládnout. Pracovníci se domnívají, že nemohou nic změnit, jelikož vše má svůj běh. Je zde jasná hierarchie, avšak bez věcného významu (Rolínek, 2003).

**5. Schizoidní kultura** - Pracovníci jsou plaší a ostýchaví, na druhou stranu na pracovišti probíhají boje o moc. Pouze kariéra a prestiž jsou stěžejní. Žádný pracovník nikdy neví, co se může přihodit (Rolínek, 2003).

#### **2.1.7 Zařazení podnikové kultury**

Kultura jako taková se dělí do několika úrovní. Brooks (2003) nabízí ucelený pohled a vysvětlení kultury na vzestupné úrovni (obr. 5).

**Obrázek 5:** Kultura na vzestupné úrovni

<b>SUBKULTURA</b>	<b>PROFESNÍ KULTURA</b>	<b>PODNIKOVÁ A SPOLEČENSKÁ KULTURA</b>	<b>PRACOVNÍ KULTURA</b>
Tvoří podskupinu podnikové nebo profesní kultury. Příklad: Subkulturu mohou tvořit zdravotní sestry se stálou noční směnou na určitém oddělení v nemocnici.	Lidé patřící do této skupiny mají stejné znaky nesoucí se z profese. Mají stejné vzdělání, výcvik a přijali slib, týkající se dodržování profesních pravidel chování a povinností. Příklad: Lékaři.	Je to kultura na úrovni organizace nebo právnické osoby. Tato kultura obsahuje subkultury a profesní kultury.	Obsahuje pravidla chování určitého pracovního sektoru.
<b>NÁRODNÍ KULTURA</b>	<b>NADNÁRODNÍ KULTURA</b>		
Zde je nejlépe viditelný projev kultury, a to prostřednictvím kulturních rozdílů například mezi Francouzi a Brity.	Charakterizuje kulturu na "široké" úrovni. Konkrétně se jedná o západní či čínskou kulturu, které jsou založeny na odlišných základech.		

Zpracováno podle: Brooks, 2003, str. 220

## 2.2 Síla podnikové kultury jako faktor funkčnosti

Každý podnik má svoji kulturu, avšak nemůžeme říci, že každá kultura má stejnou sílu a účinek na chování a činnost pracovníků. To, jaký bude mít podniková kultura vliv na zaměstnance je dáno klíčovými hodnotami, které mohou být silně zakořeněny a sdíleny (Robbins & Coulter, 2004).

Síla podnikové kultury je dána tím, nakolik jsou vzorce chování, které vyplývají z přesvědčení, hodnot a norem, v podniku sdíleny. Pokud je toto sdílení značné, můžeme hovořit o silné podnikové kultuře, která významně ovlivňuje chod firmy (Lukášová & Nový 2004).

Hlavní parametry ovlivňující funkčnost podnikové kultury jsou obsah a její síla (Lukášová & Nový, 2004). Právě silná podniková kultura napomáhá efektivnosti a



dosažení vyšší rentability (Bedrnová & Nový, 2007). Jak říká Truneček (2004, str. 213): „Úspěšné firmy si svoji specifickou kulturu pěstují a chrání, protože je účinným nástrojem řízení a zvyšování výkonnosti.“

Silná podniková kultura představuje tkz. „psychologickou smlouvu“ a ideální „zakotvení“ v podniku. Tyto dva faktory začleňují zaměstnance do podniku představovaném mírou vysoké loajality, uznáním poslání firmy a hrdostí, že je pracovník členem kolektivu (Truneček, 2004). Studie zabývající se silou podnikové kultury odhalila, že lidé v podniku se silnou kulturou s ní byli mnohem více svázáni, než ve firmě se slabou kulturou (Robbins & Coulter, 2004).

V případě velkých organizací skládajících se z různých oddělení, se můžeme setkat s tím, že na každém oddělení vznikne samostatná kultura, v tomto případě hovoříme o tkz. subkulturách<sup>1</sup>(Lukášová & Nový, 2004). Subkultury se vyznačují odlišným hodnotovým žebříčkem a normami. Samotné subkultury v podniku by nebyly, tak ohrožující na síle kultury, ale je velmi důležité, aby cíle, priority a způsoby jakými je jimi dosaženo, byly přijaty všemi na pracovišti (Bedrnová & Nový, 2007).

Faktory ovlivňující sílu podnikové kultury jsou např. velikost podniku, jak dlouho firma na trhu působí, jak je vysoká fluktuace zaměstnanců a jak silný byl původ kultury. Pro slabou kulturu bývá typické, že podnik dokonce vůbec nedeklaruje, co je důležité a co nikoliv (Robbins & Coulter, 2004).

### **2.2.1 Kritéria silné podnikové kultury**

Abychom mohli říci, že podniková kultura je silná, musí splňovat určitá kritéria. Ta zní, že silná podniková kultura je:

**1. Jasná a zřetelná** - Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí být všem pracovníkům srozumitelně sděleny. Přičemž musí být jednoznačně zjevné, jaké chování je očekáváno a akceptováno, a jaké je již zcela nepřijatelné. To lze pouze tehdy, pokud je podniková kultura založena na rozsáhlém souboru hodnot, standardů a symbolů, které jsou logicky uspořádané a tvoří konzistentní celek (Bedrnová & Nový, 2007).

---

<sup>1</sup> Subkultury vznikají z důvodu odlišných specializací jednotlivých oddělení nebo na různých hierarchických úrovních.

Příklad: Obchodní útvar, se může soustředit především na zákazníka, naproti tomu ekonomické oddělení je spíše orientováno na byrokracii (Lukášová & Nový, 2004).

**2. Rozšířená** - S podnikovou kulturou musejí být bez výjimky všichni seznámeni. Všichni pracovníci musejí znát veškeré jednotlivé prvky, aby byli schopni si je promítnout v jakémkoliv okamžiku, a na jakémkoliv místě (Bedrnová & Nový, 2007).

**3. Zakotvená** - Tento bod představuje míru identifikace a osvojení jednotlivých hodnot a norem chování (Bedrnová & Nový, 2007).

Jiná literatura tato kritéria ještě doplňuje o další základní rysy, kterými jsou:

- Principy podnikové kultury musí vycházet z dané firemní strategie.
- Uvnitř podniku musí být vytvořeny podmínky určující způsob fungování zaměstnanců jako týmu.
- Pracovníci se bez obtíží identifikují s podnikem, věří mu a podporují jej navenek.
- Vztahy ve firmě i komunikace fungují bezproblémově.
- Ve firmě jsou sdíleny informace, vedení umožňuje podřízeným vyjádřit vlastní názor.
- V podniku je snaha rozšiřovat kompetence a zodpovědnost.
- Řízení v podniku má charakter koučování, nikoliv přikazování (Truneček, 2004).

### **2.2.2 Přednosti silné podnikové kultury**

**1. Jasný a přehledný pohled na podnik** - Silná podniková kultura napomáhá vytvořit jasný názor na podnik, dělá ho jednoznačně pochopitelný. Napomáhá zaměstnancům se rychle zorientovat na pracovišti, rychle pochopit formální předpisy, vyhodnocovat a zvládat nestandardní situace (Bedrnová & Nový, 2007).

**2. Přímá a jednoznačná komunikace** - Vytváří vhodné předpoklady pro jednoznačnou komunikaci. Tím, že jsou v podniku sdíleny stejné hodnoty a normy, tak na pracovišti probíhá jednodušší komunikace. Projednávání a schvalování dokumentů probíhá podstatně příměji, kdy informace nejsou zkreslovány, jak tomu bývá při klasické formální komunikaci (Bedrnová & Nový, 2007).

**3. Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí** - V podniku se silnou podnikovou kulturou dochází ke snadnějšímu a rychlejšímu rozhodování. Nalézt vzájemnou shodu v názorech je mnohem snazší pokud pracovníci sdílejí společné představy o cílech

podniku. Dále tomu napomáhá společná jednotná komunikace (Bedrnová & Nový, 2007).

**4. Rychlá implementace inovací** - Silná podniková kultura napomáhá k urychlení plynulé realizaci novinek. Veškeré připravované projekty jsou postaveny na společně sdílených přesvědčeních, a proto je jejich implementace akceptována a všeobecně podporována. V případě nejasností či hrozícího konfliktu dochází k odvolání se na zakotvené společné cíle a jiné podnikové priority (Bedrnová & Nový, 2007).

**5. Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu** - Silná kultura nevyžaduje vysoké nároky na kontrolu zaměstnanců. Jelikož pracovníci souhlasí s podnikovými cíly a způsoby jejich dosažení, tak je možné omezit formální kontroly pracovníků na nezbytné minimum (Bedrnová & Nový, 2007).

**6. Důvěra spolupracovníků a vysoká motivace** - Silná podniková kultura zvyšuje motivaci a týmovost. Díky ztotožnění se s vizí podniku jsou pracovníci motivováni angažovat se při realizování podnikových cílů společně se svými spolupracovníky (Bedrnová & Nový, 2007).

**7. Silná identifikace s podnikem a nízká fluktuace pracovníků** - Síla podnikové kultury zajišťuje stabilitu sociálního systému, snižuje strach a zvyšuje pocit jistoty. V případě viditelného úspěchu podniku a získání dobrého postavení na trhu neexistují skoro žádné důvody pro odchod pracovníka z podniku. Právě nízká fluktuace zaměstnanců je prvotním jevem existence silné podnikové kultury. Tato síla kultury proniká i na veřejnost, a proto často dochází k přílivu pracovníků, kteří jsou již dopředu rozhodnutí zastávat jednotlivé prvky kultury a dále je rozvíjet (Bedrnová & Nový, 2007).

Avšak, jak tomu bývá i u jiných problematik, nic nemá pouze jednu stránku věci, a proto lze říci, že i silná podniková kultura může vykazovat jisté zápory. Jedná se především o období, které jednoznačně vyžaduje zásadní změny v podnikové strategii (Bedrnová & Nový, 2007).

### **2.2.3 Nedostatky silné podnikové kultury**

Argumenty, které jsou využity pro kladnou charakteristiku silné podnikové kultury, můžeme lehce pozměnit. V takovém případě nám náhle vzniká pohled na

silnou podnikovou kulturu, který je spíše negativní, protože odolává všem věcným změnám přicházejícím z vnějšího okolí (Bedrnová & Nový, 2007).

S. W. Lorsch (in Bedrnová & Nový, 2007, str. 475) říká, že: „*Prvky silné podnikové kultury jsou neviditelnou bariérou pro všechny organizační změny v podniku.*“.

Zápory silné podnikové kultury jsou:

**1. Tendence k uzavřenosti podnikového systému** - Podnik se silnou podnikovou kulturou může znevažovat či dokonce přímo opovrhovat informacemi přicházejícími z vnějšího okolí, které mohou být někdy pro firmu přínosné. Pokud firma takto silně tkví na vlastních hodnotách a pravidlech, tak dochází k tomu, že se společnost postupně uzavírá před vnějším prostředím (Bedrnová & Nový, 2007).

**2. Trvání na tradicích a nedostatek flexibility** - V silné podnikové kultuře je nezdravě pečováno o zavedené postupy, které v minulosti vždy přinášely úspěch. Avšak společnost může dospět do bodu, kdy je načase zavést změny a dosavadní podniková kultura začne být na obtíž. Pokud jsou potřebné změny zaváděné ve shodě s kulturou, je vše v pořádku. Avšak není-li tomu tak, může dojít k tomu, že pocit jistoty a bezpečí, který v podniku doposud vládl, bude nahrazen pocitem strachu, nejistoty a odmítání (Bedrnová & Nový, 2007).

**3. Vynucování konformity za každou cenu** - Pracovníci se v silné podnikové kultuře snaží vyhnout kritice a konfliktům. Názory v podniku jsou silně zakořeněny a pracovníkům jsou známy. To znamená, že si každý pracovník své nové myšlenky a názory může dopředu pečlivě promyslet, než je vyřkne, aby zjistil, jaké postoje k tomu pravděpodobně zaujmou spolupracovníci. Dochází tedy často k tomu, že dotyčný své nápady zavrhne jako nepřijatelné či přímo nerealizovatelné dříve, než jsou předloženy ostatním. Takového jednání se pracovníci dopouští jenom z toho důvodu, aby nedošlo k názorovému konfliktu se zavedenými hodnotami a normami. Dochází tak ke snaze si v jakékoliv situaci vynutit souhlas svých spolupracovníků (Bedrnová & Nový, 2007).

Abychom zajistily neplatnost těchto negativních průvodních jevů. Musela by silná podniková kultura obsahovat myšlenku, ve které připouští tvořivost zaměstnanců. Nadále by měla tolerovat dočasné neúspěchy, z důvodu hledání nové firemní strategie, která neodsuzuje dílčí objektivní pracovní konflikty (Bedrnová & Nový, 2007).

Síla takovéto kultury tkví právě v tom, že uznává existenci různých variant vedoucích k dosažení firemních priorit (Bedrnová & Nový, 2007).

#### **2.2.4 Posilování podnikové kultury a její podpora**

Důležité je, aby se podnik zaměřil na podporu, posílení a zakořenění fungující kultury, která významně ovlivňuje chování v organizaci a má tedy i značný vliv na výkon podniku (Armstrong, 2002). Mimo jiné je podstatné si určit, které části podnikové kultury mají největší vliv na funkčnost podniku, a na ty zacílit svoji pozornost (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012).

Armstrong (2002) dle Scheina uvádí, že mezi nejsilnější základní mechanismy posilování a ustálení kultury patří:

- Čemu vedení podniku věnuje pozornost a do jaké míry uplatňuje kontrolu.
- Jak vedoucí pracovníci reagují na konflikty a krizi.
- Správně zvolená role vedoucího, který je hoden toho, být následován jako kouč.
- Kritéria určující, jakým způsobem jsou rozdělovány odměny.
- Kritéria stanovující, jak lze dosáhnout povýšení.

Další nástroje podpory podnikové kultury jsou:

- Neustálé zmiňování stávajících hodnot.
- Snaha zvyšovat akceschopnost hodnot prostřednictvím zavedení různých programů – Program péče o zákazníka, Program poskytování finančních i nefinančních odměn za očekávané chování, Program na vytváření učící se organizace...
- Zajištění toho, že pracovní postupy nových pracovníků budou obsahovat hodnoty podniku, a očekávání způsobu jejich uznávání (Armstrong, 2002).

### **2.3 Změna podnikové kultury**

Dochází-li k rozkolu mezi zaměstnaneckými a firemními představami, podnik přistupuje ke změně podnikové kultury, aby bylo dosaženo vyššího souladu pracovníků s firmou (Rolínek, 2003). Takováto změna může probíhat i několik let, protože může být obtížné, aby zaměstnanci představy podniku přijali za své (Muscalu, 2014).

Pokud firma přistoupí ke změně podnikové kultury, je důležité, aby předem byly zváženy veškeré kroky v rámci tohoto procesu. Může často dojít k neúspěchu

při implementaci změn. Nejčastějšími důvody bývají vzájemná nepochopení, nedostatečná komunikace, obavy z neúspěchu či samotný odpor pracovníků (Franková, 2011).

Podnik při změně podnikové kultury, musí nejdříve analyzovat stávající kulturu. Poté definovat žádoucí kulturu a na základě toho může podnik zjistit a identifikovat existenci „mezer kultury“ (Armstrong, 2002).

### **Typy změn:**

**1) *Revoluční změna*** – Představuje vznik zcela nového obsahu podnikové kultury. Tato změna obsahuje systematický postup během několika určitých období. K revoluční změně dochází z existenciálních důvodů.

**2) *Evoluční změna*** – Představuje pouze drobná zlepšení některých rysů podnikové kultury.

Tyto změny se mohou dále dělit:

**a) *Primární změna*** – Podnik přistupuje k primární změně, pokud dochází k poškození výkonnosti organizace a hlavní příčinou tohoto jevu je právě podniková kultura.

**b) *Doprovodná změna*** – K této změně je přistupováno, pokud se v podniku provádějí jiné změny, a aby bylo dosaženo jejich úspěchu, musí dojít k drobné změně v podnikové kultuře (Lukášová, 2010).

### **Nástroje změny:**

***Přímé nástroje*** – jsou snadno sledovatelné a výsledky se mohou rychle dostavit. Patří mezi ně např.:

- „*Změny v řídicích procesech (Plánování, kontrola...)*.“
- „*Změny v užívaných technologiích.*“
- „*Vzdělávání a výcvik.*“
- „*Personální změny.*“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993, str. 76)

***Nepřímé nástroje*** – jejich vliv se projevuje později a zprostředkovaně. Patří sem např.:

- „*Jiný způsob komunikace (Všestrannost, otevřenost...)*.“
- „*Cílený rozvoj neformálních sítí.*“
- „*Použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury.*“

- „Šíření rituálů a historek.“ (Pfeifer & Umlaufová, 1996, str. 77)

### **Etapy změny:**

- 1. Rozmrazování** podnikové kultury, která je na pracovišti vžita.
- 2. Tříbení** hodnot, představ, postojů a hledání souvislostí mezi nimi. Uvědomění si, co pomůže při změně a co naopak změnu stíží.
- 3. Ovlivňování** nežádoucích jevů, aby byly odstraněny a pozitivních jevů, aby byly posíleny.
- 4. Slad'ování** jednotlivých prvků z důvodu vzájemného posílení.
- 5. Rozvíjení a sledování** zda nově nastolené principy a stav trvají, případně je důležité provádět malé korekce, podle toho, co situace vyžaduje (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

### **Způsoby implementace:**

Mezi základní principy implementace patří vnitřní i vnější informační otevřenost, a osobní příklad vedení podniku. Pokud vedoucí pracovníci sami porušují určitá pravidla, nelze očekávat, že se uchytí požadované hodnoty a normy chování mezi zaměstnanci. Abychom přispěli pozitivně k formování podnikové kultury, je důležité dbát na styl vedení, na systém řízení personálního oddělení a zajišťovat osobní růst pracovníků prostřednictvím podnikového vzdělávání (modernirizeni.cz, 2007).

Možností, jak implementovat nové prvky, je rychle informovat všechny pracovníky prostřednictvím školení. Druhým způsobem může být vypracování nových zásad podnikové kultury do písemného dokumentu, se kterým budou seznámeni všichni pracovníci (Bedrnová & Nový, 1994).

Cílem je identifikace pracovníků s podnikovými hodnotami, normami a cíly (modernirizeni.cz, 2007).

## **2.4 Znalostní ekonomika**

Podnik musí umět vnímat změny probíhající ve společnosti, které se podstatně odrážejí v podnikatelském prostředí (Truneček, 2004).

### **2.4.1 Nová ekonomika**

Nová ekonomika je nejnovějším trendem ve vývojové řadě změn. Tento termín je charakterizován jako ekonomika informační, digitální, znalostní, síťová i jako

riziková společnost. Vychází z myšlení znalostní společnosti a závěrů empirických výzkumů (Truneček, 2004).

Podle Thomase Kuhna (in Truneček, 2004) existují tři interpretace tohoto termínu. V první interpretaci se uvádí, že jde o uměle vytvořený pojem, bez nikterak zásadního obsahu. Druhá hypotéza uvádí, že nic nového a převratného nevzniklo. Nová ekonomika pouze popisuje stávající paradigma, u kterého nedošlo k zásadnímu posunu, a proto se klasické ekonomické principy nemění<sup>2</sup>. A třetí hypotéza mluví o tom, že nová ekonomika vytváří zcela nové principy a přichází na svět převratná teorie s velkým významem pro budoucí společnost.<sup>3</sup>

#### **2.4.2 Management znalostí**

Management znalostí je odvětví managementu, které se zabývá znalostí. Zaměřuje se na zefektivnění práce podniku se znalostmi a snaží se zajistit, aby vždy ti správní pracovníci měli správné informace ve správnou chvíli (Mládková, 2003).

Literatura uvádí, že management znalostí se kromě účelného řízení znalostí také snaží zajistit jejich efektivní využívání a sdílení. Tyto znalosti podniku jsou obsaženy ve vědomostech, schopnostech, dovednostech a zkušenostech pracovníků daného podniku (Častorál, 2008).

Důležitý je rozdíl a vztah mezi daty, informacemi a znalostmi. „*Data jsou fakta, obrázky a zvuky. Informace jsou formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data. Znalosti jsou instinkty, ideje, pravidla, a procedury, které vedou akce a rozhodnutí*“ (Bureš, 2007, str. 25).

Znalosti oproti jiným podnikovým zdrojům mají speciální vlastnosti. Např. jsou nehmotné a těžko měřitelné, jsou pomíjivé a v procesech nejsou spotřebovány, nemohou být zakoupeny a nejsou konkurenční (Bureš, 2007).

---

<sup>2</sup> Tato hypotéza je základem kritiky nové ekonomiky. Argumenty proti, říkají, že nemá ekonomický význam a představuje spíše jen novinářský termín (Truneček, 2004).

<sup>3</sup> Zastánci této hypotézy dále tvrdí, že dochází k posunu od industriální společnosti ke znalostní, která je vyvolána tvorbou bohatství pomocí znalostí. Vznikají nové principy, které přinášejí potřebu se naučit znalostí řídit (Management znalostí), (Truneček, 2004).



### **2.4.3 Učící se organizace**

Jak bylo zmíněno, informace a znalosti jsou pro rozvoj a konkurenceschopnost podniku nezbytné a je proto v zájmu každého podniku, aby byly tyto znalosti neustále rozvíjeny (Truneček, 2004).

P. M. Senge v roce 1990 přišel s pojmem „učící se organizace“, kterou definoval takto: „*Učící se organizace je organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoje schopnosti tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím, a kde se lidé průběžně učí jak se společně učit*“ (Truneček, 2004, str. 178).

Učící se organizací můžeme tedy označit takový podnik, kde je plně využíváno veškerých forem a způsobů vzdělávání, které v podmínkách této firmy se jeví jako vhodné a je tak dosaženo maximálního výkonu (Petříková, 2010).

### **2.4.4 Znalostní organizace**

Učící se organizace se může jevit jako znalostní. Avšak není tomu tak. U učící se organizace nemusí docházet k efektivnímu využívání veškerého znalostního potenciálu, který je ve vlastnictví podniku. Podnik se stává znalostní organizací, až když začne docházet ke sdílení a plnému využívání nabytých znalostí podniku a jednotlivci si např. své nabyté znalosti nechrání pro vlastní konkurenční výhodu (Petříková, 2010).

Znalostní organizace tedy představuje podnik, který plně využívá znalostní kapitál, aby splnil požadavky zainteresovaných stran (Petříková, 2010).

## **2.5 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho**

*„Kulturní dimenze Gerta Hofstedeho vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu“* (Krninská, 2002, str. 39).

Tento Holandský odborník identifikoval 5 základních dimenzí kultury, které lze zjistit pomocí dotazníku VSM 94 (Nový & kol., 1996). Později byla přidána šestá dimenze Požitky/Umírněnost (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Výsledné dimenze se určují na základě bodové stupnice v rozpětí 0 až 100 bodů (Nový & kol., 1996).

Mezi základní dimenze patří:

## 1. Mocenský odstup (PDI)

Vzdálenost mocenských pozic se zaměřuje na míru tolerance nerovného rozdělení moci v podniku, kterou hierarchicky níže postavení členové organizace očekávají nebo akceptují (Nový & kol., 1996). Tato vzdálenost je pracovníky vnímána a tolerována spíše subjektivně, nežli objektivně (Krninská, 2002).

*Malý mocenský odstup* (index PDI < 50) představuje rovnost mezi nadřízenými a podřízenými. Podniky jsou značně decentralizované. Pracovníci jsou vysoce kvalifikovaní a většinou i více uznávaní, než pracovníci s méně kvalifikovanou prací v kanceláři. Nadřízený je demokrat a podřízení se na něho mohou obracet s jakýmkoliv problémem a dotazem (Hofstede & Hofstede, 2006). „*Tato dimenze umožňuje rozvoj lidského kapitálu ve směru procesu vlastní seberealizace*“ (Krninská, 2014, str. 234).

Malá mocenská vzdálenost je žádoucí a směřuje podnik ke znalostní ekonomice (Krninská, 2014).

*Velká mocenská vzdálenost* (index PDI > 50) v podniku představuje, že si nadřízení a podřízení nejsou existenciálně rovni. Podnik tak centralizuje moc do co nejmenšího počtu rukou a mzdové systémy vykazují značné rozdíly ve výši platu (Hofstede & Hofstede, 2006).

## 2. Kolektivismus/Individualismus (IDV)

Převažuje-li v podniku *kolektivismus* (index IDV < 50), tak jsou zaměstnanci silně sdružováni do soudržných sociálních skupin. Skupina je v takovém podniku vždy na prvním místě a jedinec je ovlivňován sociálním tlakem a kontrolou (Krninská, 2002). Jednotlivec vždy jedná v souladu se zájmy celé skupiny, i když se tyto zájmy neshodují s jeho vlastními. Sebezapření je v takovémto podniku zcela očekáváno (Hofstede & Hofstede, 2006). Dimenze kolektivismu podporuje jedince, aby své schopnosti rozvíjel a uplatnil je ve prospěch skupiny. (Krninská, 2014).

Tato kultura je pro-znalostní (Krninská, 2014).

Převládá-li v podniku *individualismus* (index IDV > 50), tak je kladen důraz na osobní svobodu, odpovědnost a nezávislost. Útvary v podniku jsou vždy až na druhém místě (Krninská, 2002). Vztah nadřízený a podřízený funguje spíše jako „obchodní transakce“. Sociálně přijatelným důvodem k ukončení pracovního vztahu může být nabídka vyššího platu nebo nedostatečné pracovní výsledky. V kolektivistické

společnosti tomu tak není, jelikož pracovní vztah stojí spíše na citech (Hofstede & Hofstede, 2006).

### 3. Feminita/Maskulinita (MAS)

V rámci *femininní společnosti* (index MAS < 50) se role mužů a žen překrývají. V podniku jsou všichni umírnění, tolerantní, orientují se na vztahy, než na výkon, zajímají se o životní prostředí (Krninská, 2002). Dimenze feminity se stará o mezilidské vztahy a pečuje o důvěru a otevřenost. Je předpokladem sebezpoznavacích a sebe-rozvojových procesů a zajišťuje tedy rozvoj lidského kapitálu. Výsledkem takovéto kultury je funkčnost a výkonnost (Krninská, 2014).

Femininní kultura je žádoucí a směřuje ke znalostní ekonomice (Krninská, 2014).

*Maskulinní společnost* (index MAS > 50) je charakteristická tím, že se zde role mužů i žen silně odlišují. Mužskou rolí je být asertivní, houževnatý, přísný, orientovaný na výkon a úspěch. Ženy naopak musí být umíněné, solidární, a měli by se orientovat na kvalitu a kulturní život<sup>4</sup> (Krninská, 2002). Maskulinní společnost dbá na výsledky, vyzdvihuje je a snaží se je odměňovat (Hofstede & Hofstede, 2006).

### 4. Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO)

*Krátkodobě orientovaná společnost* (index LTO < 50) klade důraz na aktivity, které se týkají současnosti a minulosti, a které mají momentální či krátkodobý efekt (Krninská, 2002).

*Dlouhodobá orientace* (index LTO > 50) je charakteristická pro podniky, u nichž jsou podporovány hodnoty, které se zaměřují na budoucí odměny, přesněji se jedná o vytrvalost, šetrnost a hospodárnost (Nový & kol., 1996). Tato dimenze naplňuje princip trvalé udržitelnosti. Úspěch dlouhodobého podnikání je založen na investicích vkládaných především do rozvoje a potenciálu lidského kapitálu (Krninská, 2014).

Dlouhodobě orientovaná společnost je žádoucí pro znalostní ekonomiku (Krninská, 2014).

---

<sup>4</sup> Nositeli maskulinních hodnot jsou jak muži, tak také ženy (Krninská, 2002).

## 5. Riziko/Jistota (UAI)

Pokud na pracovišti vládne *malá obava z nejistoty* (index UAI < 50), pracovníci mají spíše hrůzu z formálních pravidel. Ty jsou zaváděny jen v nevyhnutelných případech. Pracovníci v takovéto kultuře jsou hrdi, že problémy umí řešit i bez předpisů (Hofstede & Hofstede, 2006). Pracoviště s touto dimenzí se lépe vyrovnává s globálními změnami ve společnosti (Krninská, 2014).

Při malé obavě z nejistoty jsou pracovníci ochotni podstoupit riziko a přijímat změny. V tomto případě se jedná o žádoucí dimenzi směřující ke znalostní ekonomice (Krninská, 2014).

Pokud na pracovišti převládá *vyhýbání se nejistotě* (index UAI > 50), tak se podnik snaží mít vždy vše do nejmenších detailů promyšlené a naplánované. Má vypracované podrobné harmonogramy, postupy a procesy řízení, tak, aby vznik rizika selhání, byl naprosto vyloučen (Krninská, 2002). Pracovníci v této kultuře upřednostňují jistoty, nežli změny (Krninská, 2014).

## 6. Umírněnost/Požítky (IVR)

Panuje-li na pracovišti *umírněnost* (index IVR < 50), jedná se o společnost, která se snaží uspokojování potřeb omezovat či dokonce zcela potlačovat. Nástrojem regulací bývají přísné společenské normy (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Umírněnost představuje žádoucí dimenzi pro znalostní ekonomiku. Tato kulturní dimenze splňuje otázky střídmosti a naplňuje tak princip trvalé udržitelnosti (Krninská & Duspivová, 2013; Krninská, 2014).

Naopak podniková kultura upřednostňující *požitky* (index IVR > 50) představuje pracovníky, kteří se orientují na uspokojování potřeb a na užívání si života.

## 3 METODICKÝ POSTUP

### 3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu funkčnosti podnikové kultury u společnosti Geoding spol. s.r.o. na pracovišti v Třebíči.

### 3.2 Charakteristika vybrané organizace

Společnost Geoding spol. s.r.o. je zeměměřičská firma poskytující geodetické práce a kartografické práce v katastru nemovitostí a v inženýrské geodézii.

Firma byla založena v roce 1990 pracovníky s dlouholetou praxí v oboru zeměměřičství na bývalém středisku Geodézie v Třebíči.

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Třebíči a další pobočky lze nalézt v Moravských Budějovicích a v Jemnici. Působnost firmy je však v celém kraji Vysočina a dále v Jihomoravském, Jihočeském, Středočeském a Pardubickém kraji.

V současné době společnost zaměstnává 35 pracovníků, čtyři z nich mají úřední oprávnění k ověřování výsledků zeměměřičských prací. Projektové práce v oblasti komplexních pozemkových úprav zajišťuje firma vlastními projektanty a oprávněnou osobou pro projekční činnost při pozemkových úpravách.

Firma uplatňuje zásady řízení dle mezinárodních standardů ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001 a na tyto systémy pohlíží jako na integrovaný systém managementu (IMS), (Geoding.cz, n.d.).

#### **Činnosti společnosti:**

- **Geodetické práce v katastru nemovitostí** – geometrické plány, územní plán na základě územního rozhodnutí, vytyčování hranic pozemků, věcná břemena...
- **Práce v inženýrské geodézii** – vyhotovování podkladů pro projekty, vytyčování staveb, dokumentace skutečného provedení staveb, výpočet kubatur...
- **Pozemkové úpravy** – úpravy, jimiž se ve veřejném zájmu prostorově a funkčně mění uspořádání pozemků, scelují se nebo dělí, a tím se zabezpečuje lepší přístupnost a využití...(Geoding.cz, n.d.).

### **Slovníček vybraných pojmů:**

- **Zeměměřičství** – český výraz pro souborové označení geodézie a kartografie. Soubor geodetických a kartografických činností včetně technických činností v oblasti katastru nemovitostí.
- **Geodézie** – jeden z nejstarších vědních oborů. Spadá do matematicko – fyzikálních a technických věd. Zabývá se zkoumáním tvaru a rozměru fyzikálních vlastností Země nebo částí zemského povrchu nebo objektů mimo Zemi. Základním úkolem je určit vzájemné polohy bodů na zemském povrchu nebo v prostoru ve smyslu vodorovném i svislém.
- **Kartografie** – vědní obor zabývající se znázorněním zemského povrchu a nebeských těles a objektů, jevů na nich a jejich vztahů ve formě kartografického díla a dále souboru činností při zpracování a využívání map (Geoding.cz, n.d.).

### **3.3 Studium odborné literatury**

Informace potřebné k teoretické části práce byly získány ze studia literatury, která je shrnuta v přehledu literatury. K vypracování byly použity odborné knihy z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, odborné články veřejně přístupné na Internetu a odborné články z vědeckého informačního zdroje pro Českou republiku – Ebsco.

### **3.4 Použité metody výzkumu**

V práci jsou využita data získaná za pomoci dvou metod vědeckého výzkumu. První metodou je dotazník, který je řazen do kvantitativního výzkumu. Konkrétně byly využity dva typy dotazníků.

První kombinuje dvě formy - uzavřené položky, které nabízí předem formulované alternativy odpovědí a v některých případech nabízí též otevřené položky, kde respondent odpovídá dle svého uvážení.

Druhý dotazník je opět kombinací dvou forem. S rozdílem, že jsou nabídnuty opět uzavřené položky a v některých případech se dotazník skládá ze škálových položek (Pavlica, 2000).

Druhou využitou metodou je metoda sémantického diferenciálu. Sémantický diferenciál Pavlica (2000) označuje za metodu, která stojí na pomyslném rozhraní

kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Typická je zde snaha zachytit individuální a specifické významy konkrétního člověka, které připisuje různým podnětovým slovům. Další charakteristikou této metody jsou škály, za pomoci kterých lze odpovědi kvantifikovat a matematicko-statistickými postupy v nich hledat obecnější souvislosti a zákonitosti. Předpokladem této metody je, že: „*Jednání lidí úzce souvisí s emocemi, které jsou v myšlení jednotlivců asociovány s konkrétními pojmy a skutečnostmi*“ (Pavlica, 2000, str. 80).

### 3.5 Fáze získávání a zpracování dat

Data, na jejichž základě je společnost popsána podle kulturních dimenzí, byla získána za pomoci tří výzkumů. Prvním výzkumem bylo dotazníkové šetření (kombinace uzavřených a otevřených položek) nazvané:

- **Dotazník – Síla podnikové kultury** (dále jen **DSPK**) - Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, zda společnost naplňuje kritéria charakterizující pozitivní silnou podnikovou kulturu, která je označována za významnou v oblasti fungování podniku.

Získaná data z DSPK doplňují informace k charakteristice podnikové kultury. Ta je založena na specifikaci kulturních dimenzí, které byly především určeny na základě následujících výzkumů:

- **Values Survey Module 2013** (dále jen **VSM 2013**) – Jedná se o dotazníkové šetření, které kombinuje uzavřené a škálové položky. Na základě tohoto dotazníku jsou vypočítány kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho na vědomé úrovni respondentů<sup>5</sup>.
- **Test barevně sémantického diferenciálu** (dále jen **TBSD**) – Tímto testem jsou určeny sdílené hodnoty v podnikové kultuře za pomoci kvalitativního přístupu. Získané výsledky se pohybují na nevědomé úrovni<sup>6</sup> jedince a society.

Kritérium žádoucí funkčnosti podnikové kultury se nachází ve směru nové ekonomiky, kterou Kislingerová (2011) označuje jako novou - znalostní. Cílem je, aby

---

<sup>5</sup> Vědomé hodnocení je spojeno s racionalitou respondentů.

<sup>6</sup> Nevědomé hodnocení zachycuje vnitřní prožitek a pocity respondentů, které jsou pro funkčnost podnikové kultury velice významné.

se společnost nacházela v kulturních dimenzích, které lze na základě jejich charakteristiky označit jako pro-znalostní. Pokud tomu tak není, jsou navržena doporučení, která mají společnosti napomoci se do žádoucí kulturní dimenze posunout z hlediska jejího budoucího vývoje.

Znalostní ekonomiku Kislingerová (2011) definuje jako stav podnikové kooperace, kde tvorba produktu závisí vedle kapitálu, práce, přírodních zdrojů a technického pokroku také na dalším faktoru, kterým je vzdělání a inovační potenciál. Výhodou je, že podnik je schopný přinášet produkt, který je lépe uplatnitelný na trhu a je tak zvýšena jeho konkurenceschopnost.

### **3.5.1 Dotazníkové šetření – DSPK**

Dotazník DSPK byl v tištěné podobě rozdán 21 zaměstnancům. Návratnost byla 95,45%, tedy 21 z 22 pracovníků, (1 zaměstnanec v pracovní neschopnosti).

#### **Struktura dotazníku:**

Dotazník se skládá z 19 otázek, které jsou rozděleny do 5 oblastí.

První oblastí je „*Jasný pohled na podnik a jednoznačná komunikace*“.

Silná podniková kultura má jasně a srozumitelně sestavené formální předpisy, které jsou pracovníkům známy a usnadňují jejich práci a vytvoření si názoru na firmu. V takto přehledně uspořádaném podniku dochází k jednoznačné komunikaci. Předávané informace mezi pracovníky nejsou zkreslené, a to také díky tomu, že pracovníci sdílí stejné hodnoty (Bedrnová & Nový, 2007).

Této oblasti byly věnovány otázky 1, 2, a 3. Aby se mohlo jednat o prvky silné podnikové kultury, jsou u otázky č. 1 očekávány vhodné odpovědi „rozhodně ano“, „spíše ano“, u otázky č. 2 „spíše ne“, „rozhodně ne“ a u otázky 3 „zřídka“ a „nikdy“.

Avšak takto jednoznačně přehledný podnik může přispět k tomu, že názory na pracovišti jsou silně zakořeněné, a to může vést k vynucování konformity za každou cenu. K analýze tohoto jevu slouží otázka 4, u které je vhodná odpověď „spíše ne“ a „rozhodně ne“.

Druhá oblast je zaměřena na „*Rychlé nalezení shody a řešení*“.

V rámci silné podnikové kultury jsou sdíleny obdobné představy a hodnoty. Proto zavádění některých změn či novinek na pracovišti není nikterak zdlouhavé a



složité, jelikož jsou pracovníky podporovány. V případě některých nedostatků je řešení rychle nalezeno a rozhodnutí o jeho přijetí není zbytečně prodlužováno (Bedrnová & Nový, 2007).

Této části šetření jsou věnovány otázky 5 a 6, přičemž abychom mohli hovořit o silné podnikové kultuře, tak vhodnými odpověďmi jsou „rozhodně ano“ a „spíše ano“ u obou otázek.

Avšak, co se týče přijímání změn a novinek na pracovišti, může mít silná podniková kultura v tomto případě negativní vliv. Přílnou-li pracovníci ke kultuře příliš, může v podniku vznikat tendence k uzavřenosti před okolním světem a pracovníci mohou trvat na tom, co podnik dobře zná. Dochází k jejich nízké flexibilitě (Bedrnová & Nový, 2007).

K tomu, aby byla zjištěna případná přítomnost negativní silné podnikové kultury, slouží otázky 7 a 8. Aby se jednalo o pozitivní silnou podnikovou kulturu, jsou vhodné odpovědi „spíše a rozhodně ne“.

Třetí oblast – „*Nižší nároky na formální kontrolu*“.

Zaměstnanci jsou v silné podnikové kultuře s firmou identifikováni a bez výhrad přijímají hodnoty a normy podniku. Výsledkem je, že pracovníci též souhlasí s postupy, za pomoci kterých je dosahováno podnikových cílů. Tzn., že vedení může upustit od častých formálních kontrol zaměstnanců a snížit je na minimum. Na takovém pracovišti vládne atmosféra důvěry a spolupráce (Bedrnová & Nový, 2007).

Této oblasti byly přiřazeny otázky 9 a 10, u nichž je očekávána vhodná odpověď „spíše a rozhodně ne“ a u otázky 10 odpověď „týmovost“.

Dále, aby byla podpořena pozitivní silná podniková kultura, je důležitá otevřenost vedoucích pracovníků ke kreativitě zaměstnanců. K analýze slouží otázky 11 a 12. U otázky 11 jsou pozitivní odpovědi „rozhodně a spíše ano“. U otázky 12 jsou očekávány odpovědi „často“ a „občas“.

Čtvrtá oblast charakterizuje „*Vzájemnou důvěru a vysokou motivaci*“.

Je-li ve firmě silná podniková kultura, zaměstnanci jsou vysoce motivováni k pracovním úkolům. Spolupracovníci si vzájemně důvěřují a nestaví se zády ke vzájemné spolupráci (Bedrnová & Nový, 2007).

V této oblasti byly využity otázky 13, 14, 15 a 16. U otázky 13 jsou u silné podnikové kultury očekávány odpovědi „rozhodně a spíše ano“, u otázky 14 je charakteristická k danému tématu odpověď „dobrý pracovní kolektiv“ či „zpětná vazba a efektivní komunikace“. Žádoucí odpověď u otázky 15 je „ano“ a 16. otázka je doplňující pro předchozí otázku.

Poslední tři otázky (17, 18 a 19) slouží pro *identifikaci respondenta*.

Celý dotazník, který byl předložen respondentům - viz Příloha 1.

### **Zpracování získaných dat:**

Získaná data byla zpracována v programu Microsoft Excel do přehledných tabulek a grafů.

U každé otázky byla zjištěna absolutní četnost odpovědí a následně též vypočtena relativní četnost – viz kapitola 4.2.

V kapitole 5 byly vytvořeny součty přijatelných odpovědí charakterizující silnou podnikovou kulturu. Takto bylo učiněno pro každou otázku. Na závěr tyto součty byly v rámci každé oblasti sečteny a vyděleny počtem otázek, aby byla získána průměrná procentuální hodnota celkové síly podnikové kultury.

Vypočtené hodnoty byly interpretovány podle následující tabulky 1.

**Tabulka 1:** Síla podnikové kultury

<b>Síla podnikové kultury</b>	
do 25,99%	<i>Slabá</i> podniková kultura
26 - 50,99%	<i>Spíše slabá</i> podniková kultura
51 - 74,99%	<i>Spíše silná</i> podniková kultura
nad 75% (včetně)	<i>Silná</i> podniková kultura

Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.5.2 Dotazníkové šetření – VSM 2013**

Druhé dotazníkové šetření VSM 2013 napomáhá k určení kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho, který je zároveň autorem tohoto dotazníku. Celková podoba přeloženého a upraveného VSM 2013 – viz Příloha 2.

Dotazník byl v tištěné podobě rozdán všem zaměstnancům firmy. Návratnost byla 100% tedy 22 z 22 dotazníků.

### **Struktura dotazníku:**

Dotazník se skládá z 28 otázek a je rozdělen do 4 částí.

V úvodu dotazníku se nachází krátké představení mé osoby, účel dotazníkového šetření a ujištění, že dotazník je zcela anonymní.

První část dotazníku pokládá 10 otázek zabývajících se ideálním zaměstnáním. Respondenti mohou odpovídat na škále 1-5, kde 1 představuje nanejvýš důležité a 5 velmi málo důležité až nedůležité.

Druhá část (otázky 11 – 20) se zabývá některými osobními životními aspekty a jejich důležitostí pro respondenta. Odpovědi opět byly na škále 1-5 se stejným významem jako v části jedna.

Ve třetí části dotazníku se nachází čtyři výroky, u kterých respondent vyjadřuje míru svého souhlasu s nimi na škále 1-5, kde 1 představuje naprostý souhlas a 5 naprostý nesouhlas.

Poslední část (otázky 25 – 28) slouží pro identifikaci respondenta.

V dotazníku se nachází celkem 24 otázek, za pomoci kterých jsou určovány dimenze v podniku. Celkem tedy 4 otázky na každou dimenzi (4 otázky \* 6 dimenzí = 24 otázek). Rozdělení otázek k jednotlivým kulturním dimenzím - viz Příloha 3.

### **Zpracování získaných dat:**

Získaná data byla zpracována v programu Microsoft Excel do přehledných grafů a tabulek podle manuálu a vzorců, jejichž autory jsou Geert Hofstede a Michael Minkov.

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

Mocenský odstup:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) \quad (1)$$

Kolektivismus/Individualismus:

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) \quad (2)$$

Feminita/Maskulinita:

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) \quad (3)$$

Krátkodobá/Dlouhodobá orientace:

$$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) \quad (4)$$

Riziko/Jistota:

$$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) \quad (5)$$

Umírněnost/Požitky:

$$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) \quad (6)$$

**Výpočet m(x):**

$$m(x) = \frac{1 * x_1 + 2 * x_2 + 3 * x_3 + 4 * x_4 + 5 * x_5}{y} \quad (7)$$

$m(x)$  ... Průměrné skóre pro otázku číslo  $x$

$x_1$  ... Počet respondentů, kteří u dané otázky uvedli odpověď 1

$x_2$  ... Počet respondentů, kteří u dané otázky uvedli odpověď 2

$x_3$  ... Počet respondentů, kteří u dané otázky uvedli odpověď 3

$x_4$  ... Počet respondentů, kteří u dané otázky uvedli odpověď 4

$x_5$  ... Počet respondentů, kteří u dané otázky uvedli odpověď 5

$y$  ... Celkový počet respondentů

***Příklad konkrétního výpočtu dimenze:***

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23)$$

$$PDI = 35(2,5 - 2,55) + 25(2,05 - 3,09)$$

$$\underline{PDI = -27,75}$$

$$m(07) = \frac{1 * x_1 + 2 * x_2 + 3 * x_3 + 4 * x_4 + 5 * x_5}{y}$$

$$m(07) = \frac{1 * 2 + 2 * 11 + 3 * 5 + 4 * 4 + 5 * 0}{22}$$

$$\underline{m(07) = 2,5}$$

Všechny výpočty dimenzí a hodnoty průměrného skóre pro jednotlivé otázky - viz Přílohy 4 a 5.

Hodnoty vypočtených indexů poukazují na výslednou dimenzi. Míru pozice kulturní dimenze nabízí tabulka 2, ve které se nachází rozmezí bodů a příslušný popis.

**Tabulka 2:** Rozmezí bodů určující kulturní dimenze

<b>Body</b>	<b>Rozmezí bodů určující kulturní dimenze</b>
do 24.99	<i>Jednoznačně</i> kulturní dimenze
25 - 44.99	<i>Spíše</i> kulturní dimenze
45 - 55	<i>Přechodová zóna - částečně</i> kulturní dimenze
55.1 - 74,99	<i>Spíše</i> kulturní dimenze
nad 75 (včetně)	<i>Jednoznačně</i> kulturní dimenze

Zdroj: Vlastní zpracování

Kulturní dimenze, které lze charakterizovat, jako směřující ke znalostní ekonomice jsou zvýrazněny v tabulce 3.

**Tabulka 3:** Přehled kulturních dimenzí podle G. Hofstedeho

<b>Název indexu</b>	<b>Hodnota indexu</b>	
	<b>&lt; 50</b>	<b>&gt; 50</b>
<b>Mocenský odstup (PDI)</b>	Malý mocenský odstup (pro-znalostní)	Velký mocenský odstup
<b>Kolektivismus/Individualismus (IDV)</b>	Kolektivismus (pro-znalostní)	Individualismus
<b>Feminita/Maskulinita (MAS)</b>	Feminita (pro-znalostní)	Maskulinita
<b>Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO)</b>	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace (pro-znalostní)
<b>Riziko/Jistota (UAI)</b>	Přijímání rizika (pro-znalostní)	Vyhýbání se nejistotě
<b>Umírněnost/Požítky (IVR)</b>	Umírněnost (pro-znalostní)	Požítky

Zpracováno podle: Krninská & Duspivová, 2013; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010

### 3.5.3 Metoda sémantického diferenciálu - TBSD

Autorem TBSD je český klinický psycholog Vadim Ščepichin, který představuje projektivní test osobnosti, nacházející se na pomezí projektivních metod volby, dotazníků a posuzovacích stupnic (Ščepichin, Ščepichinová & Kolářová, 1992).

Tento test je využíván v oblastech psychologie, kde je zapotřebí diagnostika osobnosti a vyjádření vzájemných sociálních vztahů člověka a jeho individuálního systému hodnot (Holátová & Krninská, 2012).

Za pomoci TBSD lze vyhodnotit hierarchii hodnot ve vědomí a nevědomí jednotlivce i společnosti. Lze jím tedy zjistit sdílené hodnoty skupiny lidí, které jsou podstatou institucionálních aspektů (podnikové kultury), (Holátová & Krninská, 2012).

TBSD v tištěné podobě vyplnilo celkem 9 pečlivě vybraných zaměstnanců, kteří tvořili zástupce jednotlivých pracovních pozic s přihlédnutím k věku a zajištěním přibližného poměru mužů a žen (5:4).

#### **Struktura dotazníku:**

Dotazník se skládá z 56 podnětových slov (viz Příloha 6).

Každé použité slovo, je charakteristické pro určitou kulturní dimenzi. Jejich rozdělení představuje tabulka 4.

**Tabulka 4:** Rozdělení podnětových slov z TBSD do kulturních dimenzí

<b>Malý mocenský odstup</b>	<b>Velký mocenský odstup</b>
Ideál já Ideální žena Ideální muž Důvěra	Nadřizený Útočit Hádka Formálnost
<b>Kolektivismus</b>	<b>Individualismus</b>
Pracoviště Společenství Spolupráce Lidé Kamarádi/Kamarádky	Já sám Samota Povinnosti Práce Prospěch jedince
<b>Feminita</b>	<b>Maskulinita</b>
Matka Vztahy Ženy Děti Manžel/Manželka	Muži Výkon Otec Sex Milenec/Milenka
<b>Krátkodobá orientace</b>	<b>Dlouhodobá orientace</b>
Okamžitý zisk Minulost Štěstí Smrt Sny	Budoucnost Život Vzdělání Investice Snění
<b>Riziko</b>	<b>Jistota</b>
Riziko Změna Rvačka Akceschopnost Řešení problémů	Jistota Pravidla Klid Ticho Nuda
<b>Umírněnost</b>	<b>Požitky</b>
Příroda Skromnost Střídmost Domov	Požitky Nároky Alkohol Zábava

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Práce s probandem:**

Proband dostal k dispozici záznamový arch (TBSD) a 12 pastelek, jejichž barvy jsou vzájemně od sebe dobře rozpoznatelné.

Úkolem probanda bylo vybrat tři barvy pro každé slovo, které se dle jeho pocitu k němu nejvíce hodí. Důraz byl kladen na to, aby proband nad výběrem barev dlouho

nepřemýšlel a ponechal svůj cit, aby mu vedl ruku. Čím rychleji tedy výběr probíhal, tím lépe.

Po vybarvení všech políček, byl proband požádán, aby každé slovo oznámkoval známkou 1 až 4, kde 1 představuje nejlepší a čtyřka nejhorší. Tato část výzkumu již nebyla vedena citem, nýbrž naopak, proband se musel pečlivě rozmyslet nad výběrem známky ke každému slovu.

Na závěr proband seřadil pastelky, které využil v první části, dle své oblíbenosti. Tedy od nejsympatičtější po nejméně sympatickou a svůj výběr opět zaznamenal do svého záznamového archu.

### **Zpracování získaných dat:**

Získaná data byla zpracována v programu Microsoft Excel. Nevědomá část testu byla zpracována dvěma způsoby.

#### **1. část – Nevědomí 1:**

Proband odevzdal barevně vyplněný arch s pořadím barev 1 – 12.

Data byla z barev u každého slova převedena na odpovídající hodnoty a ty byly pro každé slovo sečteny. Tento součet představuje nevědomou hodnotu daného slova.

#### ***Příklad převedení barev na číselné hodnoty:***

Pracoviště 

Pracoviště 

3	9	6
---	---	---

 18

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12  


U každého slova byl vypočten aritmetický průměr pro celou societu.



**Příklad konkrétního výpočtu aritmetického průměru slova „Práce“:**

$$\bar{x} = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n x_i \quad (8)$$

$$\overline{x_{Práce}} (1) = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9}{n}$$

$$\overline{x_{Práce}} (1) = \frac{13+28+30+10+16+25+10+12+7}{9}$$

$$\overline{x_{Práce}} (1) = \underline{\underline{16,778}}$$

$\overline{x_{Práce}} (1)$  ... Aritmetický průměr (1) slova „Práce“

$x_1$ ... Součtová hodnota slova „Práce“ 1. probanda

$x_2$ ... Součtová hodnota slova „Práce“ 2. probanda

$x_n$ ... Součtová hodnota slova „Práce“ n. probanda

n ... Celkový počet probandů

Tento aritmetický průměr umožňuje sestavit pořadí slov podle toho, jak jsou daným pracovištěm přijímány a vnímány. Slova na prvním místě jsou nejlépe přijímána a slova na posledním místě nejhůře. Celkové pořadí slov v nevědomí – viz Příloha 7.

Pro lepší přehlednost byly průměrné hodnoty rozděleny do čtyř intervalů podle vnímání podnětových slov na pracovišti v tabulce 5.

**Tabulka 5:** Vnímání podnětových slov na pracovišti

$\bar{x}$	Vnímání podnětových slov na pracovišti
6 - 12,99	Podnětová slova vnímána <i>velmi pozitivně</i>
13 - 19,99	Podnětová slova vnímána <i>spíše pozitivně</i>
20 - 26,99	Podnětová slova vnímána <i>spíše negativně</i>
27 - 33	Podnětová slova vnímána <i>velmi negativně</i>

Zdroj: Zpracováno podle Holátová & Krminská, 2012

Za pomoci aritmetického průměru a rozptylu byla získána pro každé podnětové slovo směrodatná odchylka, která vyjadřuje míru společně sdílených hodnot daným pracovištěm. Tyto hodnoty byly opět rozděleny do čtyř intervalů podle vzájemného sdílení v tabulce 6.

**Tabulka 6:** Sdílení podnětových slov na pracovišti

$\sigma$	Sdílení podnětových slov na pracovišti
do 2,59	<b>Silné</b> sdílení podnětových slov
2,6 - 5	<b>Spíše silné</b> sdílení podnětových slov
5,1 - 7,49	<b>Spíše slabé</b> sdílení podnětových slov
nad 7,5 (včetně)	<b>Slabé</b> sdílení podnětových slov

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příklad konkrétního výpočtu směrodatné odchylky slova „Práce“:**

$$Var(X) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2 \quad (9)$$

$$Var_{Práce} = \frac{1}{N} * (x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_N - \bar{x})^2$$

$$Var_{Práce} = \frac{1}{9} * (13 - 16,778)^2 + (28 - 16,778)^2 + (30 - 16,778)^2 + (10 - 16,778)^2 + (16 - 16,778)^2 + (25 - 16,778)^2 + (10 - 16,778)^2 + (12 - 16,778)^2 + (7 - 16,778)^2$$

$$Var_{Práce} = \underline{65,951}$$

$$\sigma = \sqrt{Var_{Práce}} \quad (10)$$

$$\sigma = \sqrt{65,951}$$

$$\underline{\sigma = 8,121}$$

$Var(X)$  ... Rozptyl

$N$  ... Celkový počet probandů

$x_1$  ... Součtová hodnota slova „Práce“ 1. probanda

$x_n$  ... Součtová hodnota slova „Práce“ n. probanda

$\bar{x}$  ... Aritmetický průměr slova „Práce“

$\sigma$  ... Směrodatná odchylka

Celkové pořadí slov podle jejich sdílení – viz Příloha 8.

## 1. část – Nevědomí 2:

Aby bylo možné porovnat nevědomé hodnocení s vědomím hodnocením, byla tato nevědomá část testu zpracována ještě jednou. Avšak z trochu odlišného úhlu. Poskytnutá hierarchie barev 1 – 12 byla převedena na „pozitivum“ a „negativum“. Barvy na 1. – 6. místě představují „pozitivum“ a značí se „+“. Barvy na 7. – 12. místě znázorňují „negativum“ a značí se „-“. Takto převedené barevné řady na znaménka získaly následující hodnoty:

- Řada: + + + ... získala hodnotu 1 (3x pozitivum)
- Řada: + + - ... získala hodnotu 2 (2x pozitivum, 1x negativum)
- Řada: + - - ... získala hodnotu 3 (1x pozitivum, 2x negativum)
- Řada: - - - ... získala hodnotu 4 (3x negativum)

Následně byl opět vypočítán aritmetický průměr pro každé podnětové slovo (Ščepichin, Ščepichinová & Kolářová, 1992).

**Příklad převedení barev na „pozitivum“ a „negativum“ a výpočet aritmetického průměru:**

Pracoviště 

Pracoviště 

+	-	+
---	---	---

 2

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12  


$$\bar{x} = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n x_i \quad (11)$$

$$\overline{x_{Práce}} (2) = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9}{n}$$

$$\overline{x_{Práce}} (2) = \frac{1+4 + 4 + 1 + 2 + 4 + 1 + 2 + 1}{9}$$

$$\overline{x_{Práce}} (2) = \underline{\underline{2,22}}$$

$\overline{x_{Práce}} (2)$  ... Aritmetický průměr (2) slova „Práce“

$x_1$ ... Součtová hodnota slova „Práce“ 1. probanda

$x_2$ ... Součtová hodnota slova „Práce“ 2. probanda

$x_n$ ... Součtová hodnota slova „Práce“ n. probanda

n ... Celkový počet probandů

## 2. Část – Vědomí

Proband měl za úkol vědomě podnětová slova oznámkovat známkou 1 – 4. Proto se jedná o vědomou část testu. Vypočtením aritmetického průměru těchto známek bylo získáno pořadí slov ve vědomí – viz Příloha 9.

V poslední části analýzy TBSD bylo stanoveno, do jaké míry se hierarchie slov ve vědomí a nevědomí shoduje. Míra shody byla zjištěna rozdílem nevědomého a vědomého hodnocení. Míra (ne)shody se může pohybovat v rozmezí -3 až +3, kdy hodnota 0 představuje naprostou shodu nevědomého a vědomého hodnocení. Pro snazší orientaci bylo dané rozmezí rozděleno do 5 intervalů, které znázorňuje tabulka 7.

**Tabulka 7:** Míra shody nevědomého a vědomého hodnocení

Interval	Hodnota	Definice
-3 až -1.79	1	Vědomé hodnocení <i>silně horší</i> , než nevědomé
-1.8 až -0.59	2	Vědomé hodnocení <i>horší</i> , než nevědomé
-0.6 až +0.59	3	<i>Téměř shoda</i> vědomého a nevědomého hodnocení
+0.6 až +1.79	4	Vědomé hodnocení <i>lepší</i> , než nevědomé
+1.8 až +3	5	Vědomé hodnocení <i>silně lepší</i> , než nevědomé

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

### 4.1 Identifikace respondentů

Na základě dotazníkových šetření (DSPK a VSM 2013) byla zjištěna data identifikující zaměstnance na pracovišti v Třebíči (tab. 8).

Kvantitativního šetření DSPK se zúčastnilo 21 pracovníků (1 zaměstnanec v době průzkumu v pracovní neschopnosti). Celkem se jednalo o 10 žen a 11 mužů. Procentuální zastoupení žen bylo 48% a 52% tvořili muži.

Kvantitativního šetření VSM 2013 se zúčastnili všichni zaměstnanci zkoumaného pracoviště. Tedy celkem 22 pracovníků. Z tohoto počtu se jedná o 10 žen a 12 mužů. Z hlediska procentuálního rozdělení bylo ve výzkumu zastoupeno 45% žen a 55% mužů. Věk zaměstnanců se pohybuje od 25 do 59 let.

**Tabulka 8:** Pohlaví a věk respondentů – VSM 2013, DSPK

Věk	DSPK		VSM 2013	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži
< 20 let	0	0	0	0
20 - 24 let	0	0	0	0
25 - 29 let	1	1	1	1
30 - 34 let	2	2	2	2
35 - 39 let	3	2	3	2
40 - 49 let	2	3	2	3
50 - 59 let	2	3	2	4
60 + let	0	0	0	0
<b>Absolutní četnost</b>	10	11	10	12
<b>Relativní četnost</b>	48%	52%	45%	55%

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik nezaměstnává žádné studenty prezenčního studia ani nemá žádné pracovní pozice nekvalifikované manuální práce. Největší počet zaměstnanců se nachází na pozici vyučených a odborně zaškolených řemeslníků, techniků atd. Druhé nejvíce obsazené pracovní pozice jsou na úrovni vysokoškolsky vyškolených profesionálů.

Tito zaměstnanci se dělí mezi dva nadřízené, kteří se zodpovídají jednomu hlavnímu manažerovi (tab. 9).

**Tabulka 9:** Zastoupení pracovních pozic v podniku

Pracovní pozice	DSPK			VSM 2013		
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem
Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)	0	0	0	0	0	0
Nekvalifikovaná manuální práce	0	0	0	0	0	0
Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka	2	0	2	2	0	2
Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik atd.	5	4	9	5	5	10
Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)	3	4	7	3	4	7
Manažer jednoho či více podřízených (ne manažer)	0	2	2	0	2	2
Manažer jednoho nebo více manažerů	0	1	1	0	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření – DSPK

Následující kapitola nabízí popis a zpracování výsledků dotazníku DSPK za pomoci jednotlivých tabulek a grafů. Diskuze výsledků a jejich celkové vyhodnocení, které vede k návrhům změn, se nachází v kapitole 5.

### 4.2.1 Jasný pohled na podnik a jednoznačná komunikace

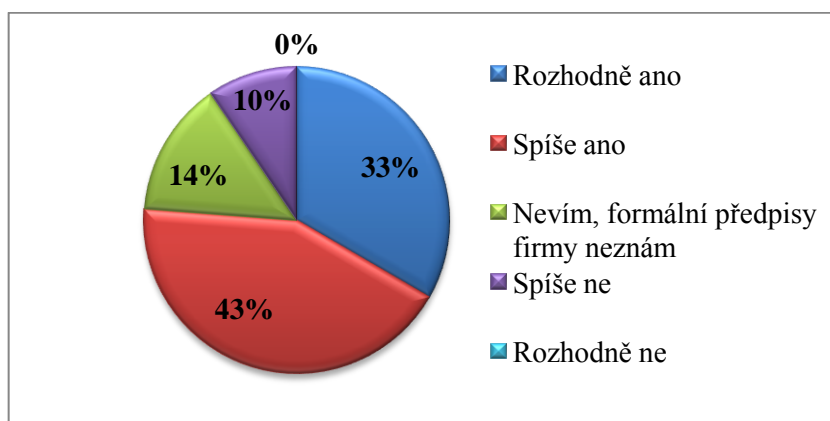
**Otázka č. 1:** Domníváte se, že má podnik jasné a rychle pochopitelné formální předpisy?

**Tabulka 10:** Formální předpisy – odpovědi na otázku č. 1 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	7	33%
Spíše ano	9	43%
Nevím, formální předpisy firmy neznám	3	14%
Spíše ne	2	10%
Rozhodně ne	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 1:** Formální předpisy – odpovědi na otázku č. 1 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou formální předpisy společnosti jasné a pochopitelné byla nejčastější odpověď „spíše ano“ se 43%. O 10% nižší výsledek získala odpověď „rozhodně ano“, a to 33%. V součtu tyto odpovědi získali převahu nad odpověďmi „nevím“, „spíše ne“ a „rozhodně ne“, které jsou v rámci této otázky negativní, jelikož

silná podniková kultura je charakteristická právě znalostí a přehledností formálních předpisů a pravidel.

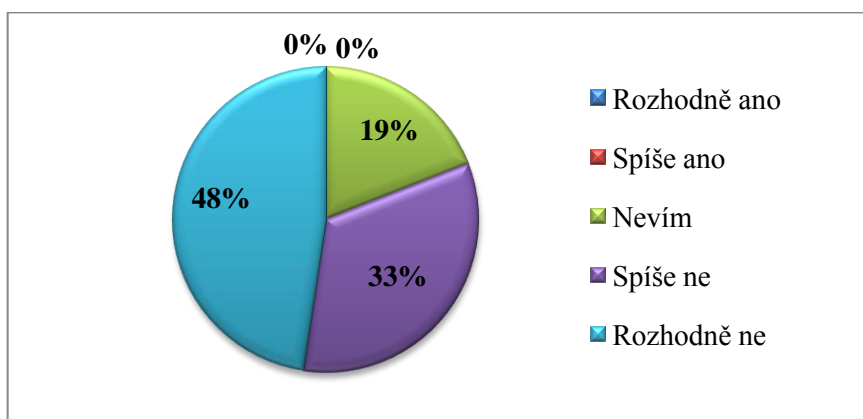
**Otázka č. 2:** Domníváte se, že informace, které jsou Vám při formální komunikaci poskytovány, jsou zkreslené?

**Tabulka 11:** Zkreslování informací – odpovědi na otázku č. 2 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	0	0%
Nevím	4	19%
Spíše ne	7	33%
Rozhodně ne	10	48%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 2:** Zkreslování informací – odpovědi na otázku č. 2 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda dochází při formální komunikaci ke zkreslování informací, nebyla získána žádná odpověď, která by potvrzovala, že k něčemu takovému na pracovišti dochází. Pouze se vyskytli 4 respondenti, kteří si nebyli jisti a zvolili odpověď „nevím“, která v celkovém výsledku zaujímá 19%. Zbylí respondenti zvolili odpověď „ne“. Celkem 33% se přiklánělo k odpovědi „spíše ne“ a zbylých 48% respondentů zvolilo odpověď „rozhodně ne“.



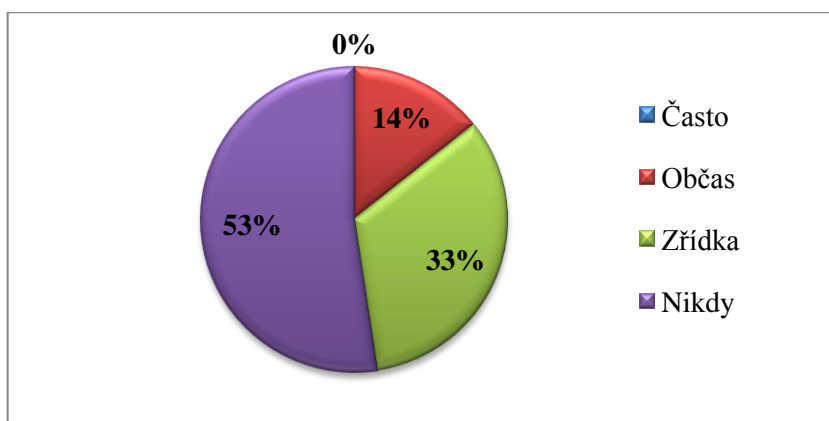
**Otázka č. 3:** Dochází na pracovišti ke konfliktům z důvodu vzájemného nepochopení se?

**Tabulka 12:** Konflikty na pracovišti – odpovědi na otázku č. 3 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Často	0	0%
Občas	3	14%
Zřídka	7	33%
Nikdy	11	53%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 3:** Konflikty na pracovišti – odpovědi na otázku č. 3 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, která se zabývá vznikem konfliktů na pracovišti z důvodu vzájemného se nepochopení, byla nejčastější odpověď „nikdy“. Celkem takto odpovědělo 53% respondentů. Na odpovědi „zřídka“ se shodlo 33% pracovníků. S tím, že by se na pracovišti vyskytovaly konflikty, za jehož vznik může nedostatečná interpretace požadované věci, souhlasili 3 respondenti, kteří tvoří 14% z celku.

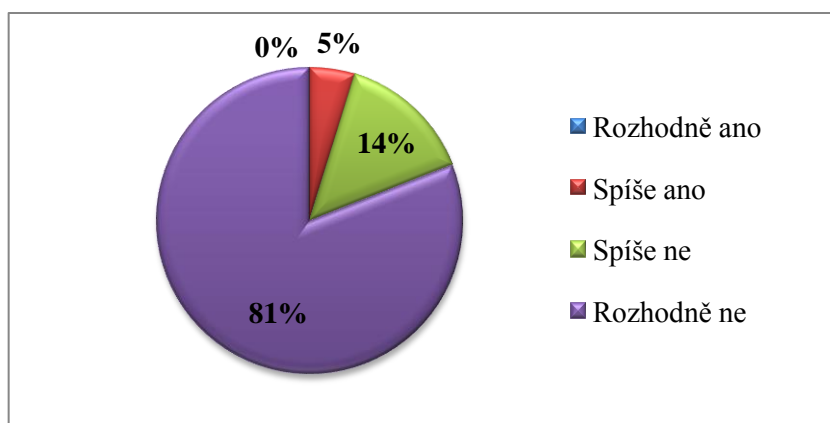
**Otázka č. 4:** Máte pocit, že spolupracovníci (nebo i Vy) si nové nápady a myšlenky ponechávají (ponecháváte) pro sebe, jen z toho důvodu, aby se vyhnuli (jste se vyhnul) případné kritice?

**Tabulka 13:** Obava vyjadřování nápadů a myšlenek – odpovědi na otázku č. 4 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	1	5%
Spíše ne	3	14%
Rozhodně ne	17	81%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4:** Obava vyjadřování nápadů a myšlenek – odpovědi na otázku č. 4 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, která zjišťuje, zda se zaměstnanci neobávají vyjádřit své názory z obavy, aby se nedostali do případné konfrontace, z důvodu silně zakořeněných názorů, se největší počet odpovědí pohybovalo v oblasti „ne“. Celkem 95%. Z toho 81% respondentů si je naprosto jistých, že pracovníci se neobávají neadekvátní odezvy na jejich názory. Odpověděli tedy „rozhodně ne“. Dalších 14% odpovědělo „spíše ne“ a 5% představených jedním respondentem se přiklonilo k odpovědi „spíše ano“.

#### 4.2.1 Rychlé nalezení shody a řešení

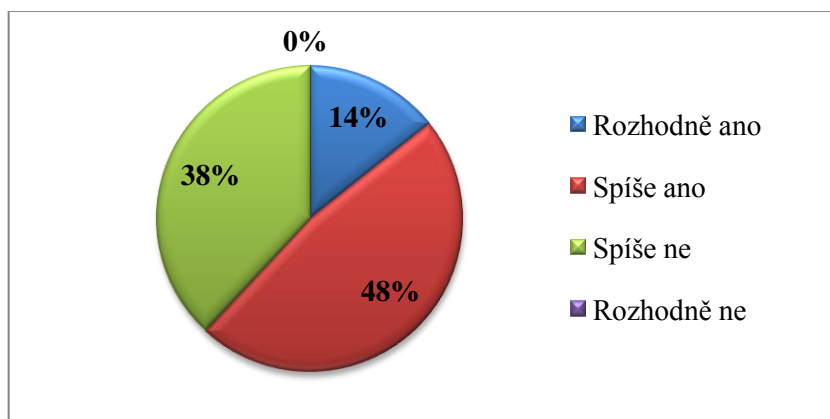
**Otázka č. 5:** Pokud je na pracovišti navržena změna či novinka, jejich realizace probíhá plynule:

**Tabulka 14:** Plynulá realizace změn a novinek – odpovědi na otázku č. 5 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	3	14%
Spíše ano	10	48%
Spíše ne	8	38%
Rozhodně ne	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 5:** Plynulá realizace změn a novinek – odpovědi na otázku č. 5 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka v oblasti „Rychlé nalezení shody a řešení“ se zaměřila na plynulé zavádění změn a novinek na pracovišti. Zaměstnanci nejčastěji odpovídali „spíše ano“. Tedy, že se domnívají, že ve společnosti při realizaci změn a novinek nedochází ke zbytečnému prodlužování, při jejich zavádění. Tuto odpověď zvolilo 10 respondentů, tedy 48%. Dále 14% respondentů, si bylo zcela jistých, že při realizaci změn a novinek nedochází k překážkám. Zbýlých 38% respondentů se přiklonilo k odpovědi „spíše ne“. Tito zaměstnanci mají pocit, že přece jenom k určitému prodlužování realizace změn dochází.

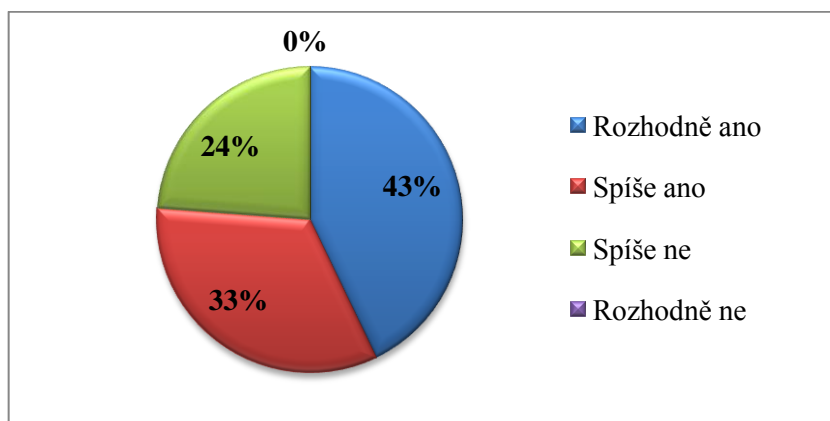
**Otázka č. 6:** V případě vzniku sporu, v rámci pracovního úkolu, dochází na pracovišti k rychlému nalezení řešení:

**Tabulka 15:** Rychlé řešení sporů na pracovišti – odpovědi na otázku č. 6 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	9	43%
Spíše ano	7	33%
Spíše ne	5	24%
Rozhodně ne	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 6:** Rychlé řešení sporů na pracovišti – odpovědi na otázku č. 6 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

Šestá otázka se zaměřuje na řešení sporů na pracovišti, konkrétně na to, zda pracovníci umí rychle nalézt shodu při hledání řešení. 43% respondentů si je zcela jistých, že hledání řešení neprobíhá vůbec dlouho a proto odpověděli „rozhodně ano“. Dále 33 % respondentů se přiklonilo k odpovědi „spíše ano“. Zbýlých 24% se obává, že k nalezení řešení při vzniklém sporu je zapotřebí delší čas a tak odpověděli „spíše ne“.

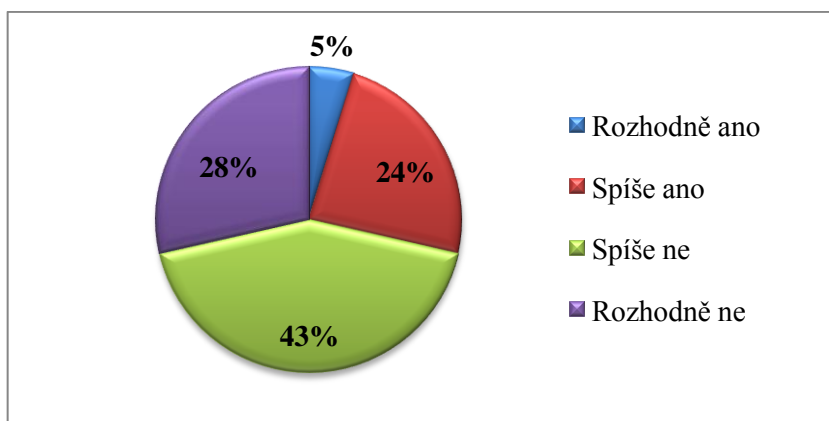
**Otázka č. 7:** Máte pocit, že vedení podniku či spolupracovníci se uzavírají před novinkami (např. nové metody, certifikace atd.) přicházejícími z vně podniku?

**Tabulka 16:** Uzavírání se společnosti před vnějším okolím podniku – odpovědi na otázku č. 7 – DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	1	5%
Spíše ano	5	24%
Spíše ne	9	43%
Rozhodně ne	6	28%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 7:** Uzavírání se společnosti před vnějším okolím podniku – odpovědi na otázku č. 7 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce zabývající se uzavřeností podniku před vnějším okolím byly získány odpovědi u všech možností, které měli respondenti na výběr. Došlo zde tedy zatím k největší variabilitě odpovědí oproti předchozím otázkám.

Nejvyšší procento bylo dosaženo u odpovědi „spíše ne“ – 43%. Dále to bylo 28% u odpovědi „rozhodně ne“. Tito respondenti se domnívají, že společnost se neuzavírá před novinkami přicházejícími z vnější podniku. Opačný dojem má celkem 29% respondentů, kteří odpověděli „ano“.

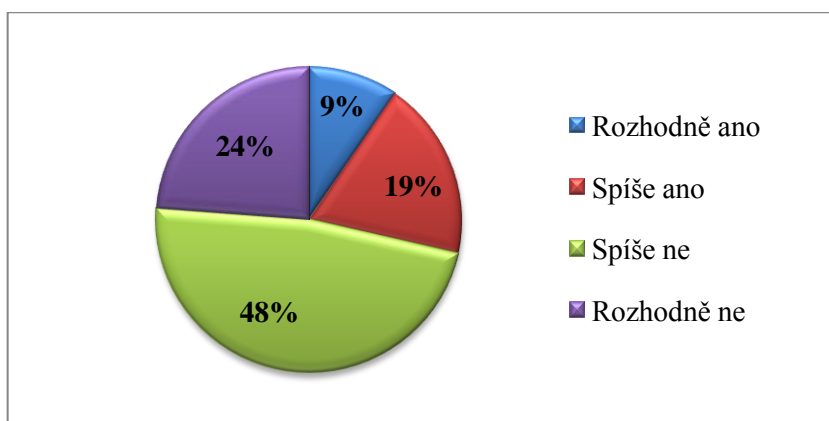
**Otázka č. 8:** Máte pocit, že vedení podniku či spolupracovníci nejsou dostatečně flexibilní? (Např. odmítají nové postupy, které se vymykají tradicím společnosti).

**Tabulka 17:** Nedostatečná flexibilita pracovníků – odpovědi na otázku č. 8 – DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	9%
Spíše ano	4	19%
Spíše ne	10	48%
Rozhodně ne	5	24%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 8:** Nedostatečná flexibilita pracovníků – odpovědi na otázku č. 8 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci zkoumání nízké flexibility pracovníků společnosti se nejčastěji vyskytovala odpověď „ne“. Celkem 72%. Tito respondenti se domnívají, že pracovníci jsou dostatečně flexibilní a neodmítají např. nové postupy, které jsou v rozporu s tradicí ve firmě. Tedy s tím, jaké postupy se ve firmě „doposud“ vyskytovaly. Konkrétní odpověď „rozhodně ne“ zvolilo 24% respondentů a odpověď „spíše ne“ zvolilo 48%. 29% respondentů má opačný pocit. Domnívají se, že pracoviště naopak není dostatečně flexibilní. 19% respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“ a 9% „rozhodně ano“.

#### 4.2.2 Nižší nároky na formální kontrolu

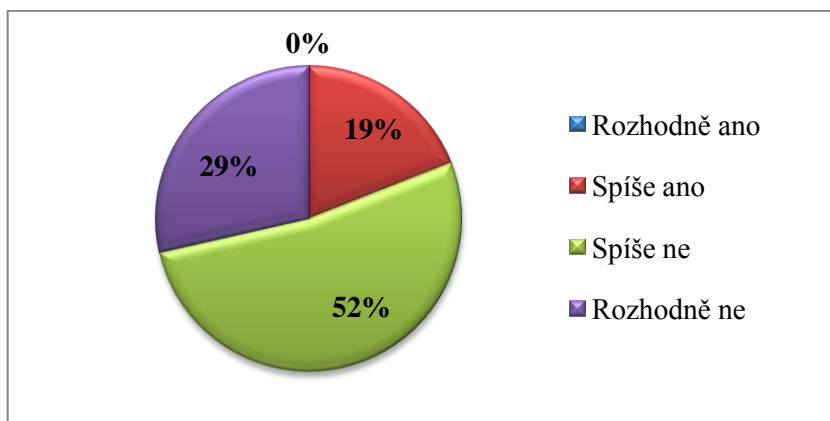
**Otázka č. 9:** Domníváte se, že formální kontrola Vaší práce probíhá často?

**Tabulka 18:** Formální kontroly – odpovědi na otázku č. 9 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	4	19%
Spíše ne	11	52%
Rozhodně ne	6	29%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 9:** Formální kontroly – odpovědi na otázku č. 9 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě otázky, zda mají pracovníci pocit časté formální kontroly jejich práce, bylo zjištěno, že většina pracovníků kontrolu na pracovišti nevnímá jako častou. Celkem 81% respondentů zvolilo odpověď „ne“. Z toho častou kontrolu absolutně zamítlo 29% respondentů, kteří zvolili odpověď „rozhodně ne“. Odpověď „spíše ne“ byla zaškrtnuta u 52% respondentů. Zbylých 19 % má pocit, že k formální kontrole jejich práce dochází častěji a proto zvolilo odpověď „spíše ano“.

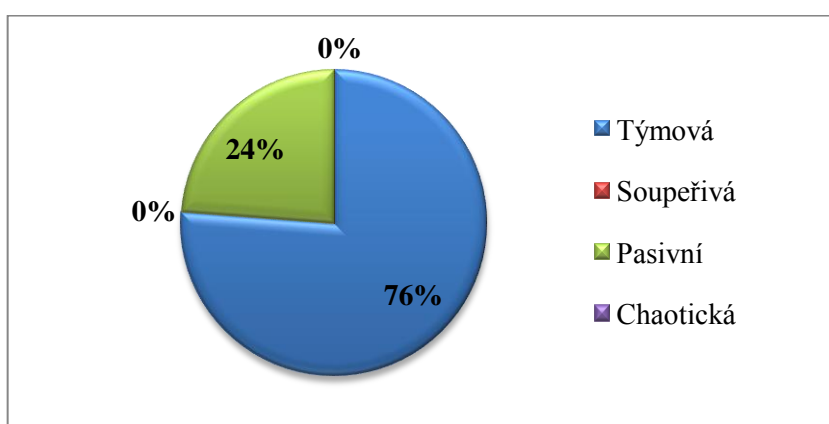
**Otázka č. 10:** Atmosféra na pracovišti je:

**Tabulka 19:** Atmosféra na pracovišti – odpovědi na otázku č. 10 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Týmová	16	76%
Soupeřivá	0	0%
Pasivní	5	24%
Chaotická	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 10:** Atmosféra na pracovišti – odpovědi na otázku č. 10 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci desáté otázky byly voleny pouze dvě odpovědi. Respondenti volili odpověď, že atmosféra na pracovišti je „týmová“ a někteří se domnívají, že je spíše „pasivní“.

Nejvíce procent získala atmosféra „týmová“. Celkem 76%. O 52% méně získala druhá vybíraná odpověď, tedy atmosféra „pasivní“. To, že by se mezi pracovníky vyskytovala atmosféra „soupeřivá“ či dokonce „chaotická“ bylo zcela zamítnuto, protože ani jeden respondent si tuto odpověď nevybral.



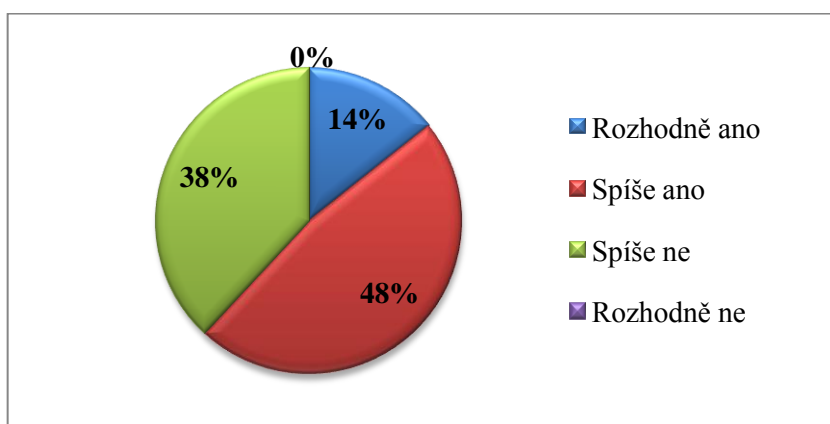
**Otázka č. 11:** Domníváte se, že je podnik „otevřen“ tvořivosti zaměstnanců?

**Tabulka 20:** Tvořivost zaměstnanců – odpovědi na otázku č. 11 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	3	14%
Spíše ano	10	48%
Spíše ne	8	38%
Rozhodně ne	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 11:** Tvořivost zaměstnanců – odpovědi na otázku č. 11 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

U jedenácté otázky zabývající se „otevřeností“ podniku ke tvořivosti zaměstnanců byla nejčastější odpověď „spíše ano“ se kterou souhlasilo 48% respondentů. Dalších 14% respondentů též odpovídalo „ano“, ale zvolilo odpověď „rozhodně ano“. Zbýlých 38% dotazovaných se domnívá, že společnost „spíše není“ otevřena kreativitě zaměstnanců.

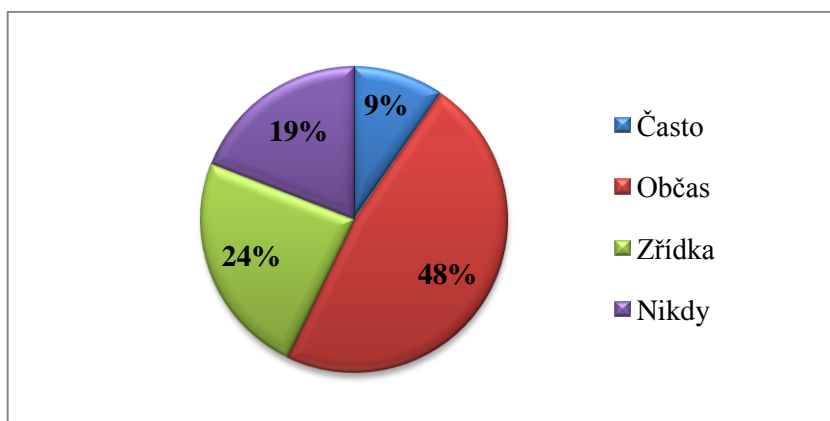
**Otázka č. 12:** Ptá se Vás nadřízený na Vaše názory?

**Tabulka 21:** Zjišťování názorů pracovníků – odpovědi na otázku č. 12 – DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Často	2	9%
Občas	10	48%
Zřídka	5	24%
Nikdy	4	19%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 12:** Zjišťování názorů pracovníků – odpovědi na otázku č. 12 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č. 12 byla získaná data, která byla více variabilní, než u většiny předchozích otázek. 9% respondentů uvedlo, že nadřizený se na jejich názory ptá „často“. Dalších 48% dotazovaných zvolilo odpověď „občas“, což byla nejčetnější odpověď. Odpověď „zřídka“ si vybralo 24% respondentů a zbylých 19% uvedlo, že se nadřizený na názor netáže „nikdy“.

#### 4.2.3 Vzájemná důvěra a vysoká motivace

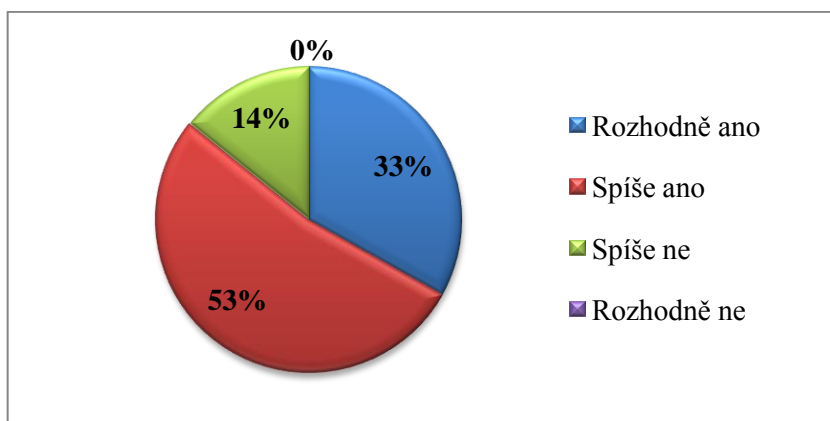
**Otázka č. 13:** Jste motivován k výkonu Vaší práce?

**Tabulka 22:** Motivace pracovníků – odpovědi na otázku č. 13 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	7	33%
Spíše ano	11	53%
Spíše ne	3	14%
Rozhodně ne	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 13:** Motivace pracovníků – odpovědi na otázku č. 13 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci zkoumání motivace pracovníků ve společnosti se nadpoloviční většina pracovníků cítí být motivována. 53% dotazovaných odpovídalo „spíše ano“ a 33% „rozhodně ano“. Pouhých 14% respondentů se cítí být bez motivace.

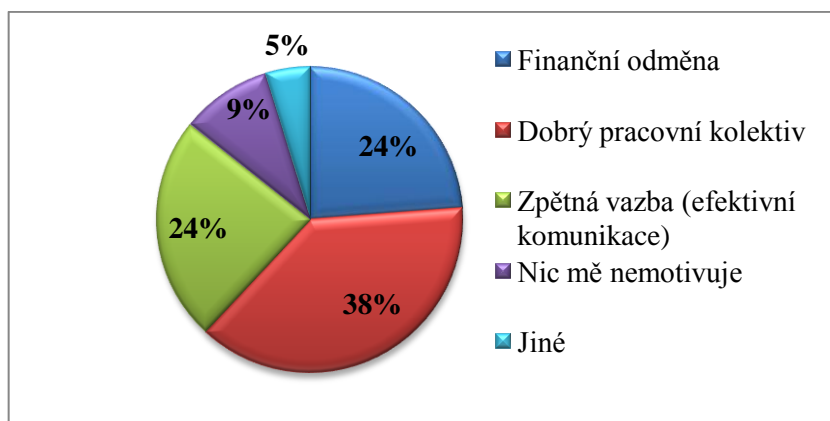
**Otázka č. 14:** Vaší motivací je:

**Tabulka 23:** Zdroj motivace – odpovědi na otázku č. 14 – DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Finanční odměna	5	24%
Dobrá pracovní kolektiv	8	38%
Zpětná vazba (efektivní komunikace)	5	24%
Nic mě nemotivuje	2	9%
Jiné	1	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 14:** Zdroj motivace – odpovědi na otázku č. 14 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějším zdrojem motivace v rámci společnosti je „dobry pracovní kolektiv“. Celkem tuto možnost zvolilo 38%. Druhou nejčastější motivací je „finanční odměna“, kterou volilo 24% dotazovaných. Stejněho výsledku dosáhla motivace ve formě „zpětné vazby neboli efektivní komunikace“, tedy také 24%. 9% respondentů odpovědělo, že nemají „žádný zdroj motivace“ a zbylých 5% zvolilo jinou odpověď, kde bylo uvedeno, že zdrojem motivace je „pocit užitečnosti“.

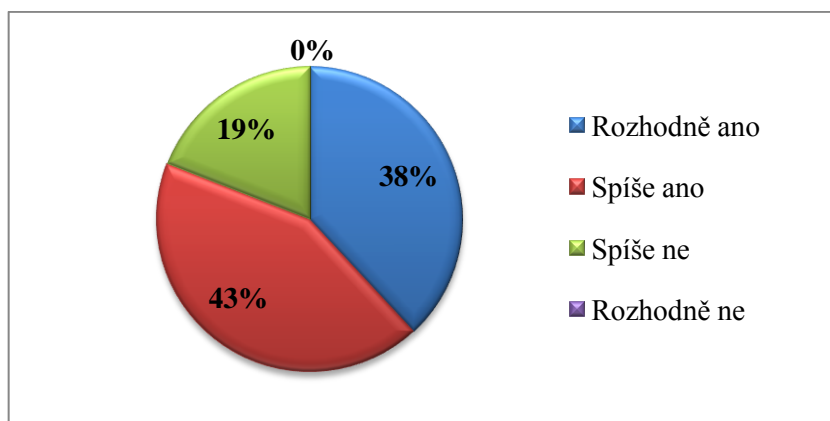
**Otázka č. 15:** Realizujete pracovní úkoly s Vašimi kolegy rád(a)?

**Tabulka 24:** Oblíbenost vzájemné spolupráce – odpovědi na otázku č. 15 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	8	38%
Spíše ano	9	43%
Spíše ne	4	19%
Rozhodně ne	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 15:** Oblíbenost vzájemné spolupráce – odpovědi na otázku č. 15 – DSPK



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci otázky č. 15, zjišťující oblíbenost spolupráce pracovníků s kolegy, byla nejčastěji volena odpověď „ano“. Konkrétně 38% dotazovaných volilo odpověď „rozhodně ano“ a 43% „spíše ano“. Zbýlých 19% respondentů se přiklání k odpovědi „spíše ne“. Rezolutní nevoli ke spolupráci respondenti zcela zamítli tím, že nebyla nikým tato možnost vybrána.

**Otázka č. 16:** Pokud jste v otázce 15 odpověděli „ne“. Jaký k tomu máte důvod?

**Tabulka 25:** Důvody nevole ke spolupráci – odpovědi na otázku č. 16 - DSPK

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nejraději pracuji samostatně	3	14%
Na kolegy není spolehnutí	0	0%
Jiné	1	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 navazuje na předešlou otázku. Zkoumá jaký je důvod, proč pracovníci neradi spolupracují se svými kolegy. V rámci otázky č. 15 bylo zjištěno, že pouze 19% respondentů neboli 4 pracovníci nemají v oblíbenou vzájemnou spolupráci, a proto též na tuto otázku odpovídali pouze 4 respondenti. Tři z nich vybrali jako důvod nevole ke spolupráci odpověď, že „nejraději pracuji samostatně“ a jeden respondent zvolil odpověď „jiné“, avšak nezaznamenal konkrétní důvod.

## 4.3 Vyhodnocení kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho – VSM 2013

Následující kapitola nabízí popis a zpracování výsledků dotazníku VSM 2013 za pomoci jednotlivých grafů a tabulek. Diskuze výsledků a jejich celkové vyhodnocení, které vede k návrhům změn, se nachází v kapitole 5.

### 4.3.1 Mocenský odstup (PDI)

**Graf 16:** Dimenze Mocenský odstup (PDI) – VSM 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 26:** Přehled hodnot dimenze Mocenského odstupu (PDI) – VSM 2013

	Žádoucí hodnota	Zjištěný index	Kritérium pro funkčnost
PDI	<50	-27.75	Splněno

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdálenost mocenských pozic vyšla -27,75 bodů. Výsledkem je tedy „jednoznačně“ *malý mocenský odstup*. Ten značí stupeň tolerance, ve které jsou zaměstnanci ochotni akceptovat to, že je mezi lidmi nerovnoměrně rozdělena moc. Jelikož výsledek poukazuje na *malý mocenský odstup*, tak podřízení a vedoucí pracovníci se považují za sobě rovné.

Výsledkem je, že podnik směřuje ke znalostní ekonomice, jelikož *malý mocenský odstup* je žádoucí kulturní dimenzí, která představuje soudržnost podřízených a nadřízených a je tak umožněn rozvoj lidského kapitálu ve směru procesu vlastní seberealizace, a tedy i rozvoj podniku v rámci inovativních přístupů.

Mimo jiné, dimenze též splňuje kritérium funkčnosti podnikové kultury.

### 4.3.2 Kolektivismus/Individualismus (IDV)

**Graf 17:** Dimenze Kolektivismus/Individualismus (IDV) – VSM 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 27:** Přehled hodnot dimenze Kolektivismus/Individualismus (IDV) – VSM 2013

	Žádoucí hodnota	Zjištěný index	Kritérium pro funkčnost
IDV	<50	-4.9	Splněno

Zdroj: Vlastní zpracování

Index IDV vyšel -4,9 bodů. Z výsledku vyplývá, že se společnost nachází „jednoznačně“ v dimenzi *kolektivismu*. Tato dimenze naznačuje, že zaměstnanci v podniku pracují v soudržné sociální skupině, která stojí vždy na prvním místě.

Výsledek poukazuje na to, že podnik směřuje ke znalostní ekonomice. V podniku převládá součinnost a týmovost, kdy jedinečnost každého člena je dána ve prospěch společnosti.

Výsledek opět splňuje kritérium funkčnosti.

### 4.3.3 Feminita/Maskulinita (MAS)

**Graf 18:** Dimenze Feminita/Maskulinita (MAS) – VSM 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 28:** Přehled hodnot dimenze Feminita/Maskulinita (MAS) – VSM 2013

	Žádoucí hodnota	Zjištěný index	Kritérium pro funkčnost
MAS	<50	25.2	Splněno

Zdroj: Vlastní zpracování

Index MAS vyšel 25,2 bodů. V rámci tohoto výsledku firma dosahuje „spíše“ *femininních hodnot*. Role žen a mužů se tedy na pracovišti překrývají.

Výsledek říká, že společnost je významná tím, že je zde pečováno o mezilidské vztahy a zaručuje otevřenost a důvěru. To, že je v podniku významný faktor otevřenosti a důvěry, tím je zabezpečena i výkonnost organizace.

Index poukazuje na to, že i zde je kulturní dimenze žádoucí pro znalostní ekonomiku a splňuje tedy kritérium funkčnosti.

#### 4.3.4 Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO)

**Graf 19:** Dimenze Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO) – VSM 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 29:** Přehled hodnot dimenze Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO) – VSM 2013

	Žádoucí hodnota	Zjištěný index	Kritérium pro funkčnost
LTO	>50	-22.4	Nesplněno

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota indexu LTO vyšla -22,4 bodů, která posouvá společnost „jednoznačně“ do dimenze *krátkodobé orientace*. Takto orientovaná společnost klade důraz na aktivity týkající se současnosti a minulosti a zároveň na aktivity s krátkodobým či momentálním efektem.

Výsledná kulturní dimenze není žádoucí a nesměřuje ke znalostní ekonomice, zároveň tedy nesplňuje kritérium pro funkčnost. Vhodná je *dlouhodobá orientace*, jelikož ta vede podnik k cílům dlouhodobého a perspektivního podnikání.

Je-li v podniku *krátkodobá dimenze*, tak osobní klid a stabilita mohou odrazovat od iniciativy, přijímání rizika a ochoty ke změně, které jsou významné na poli rychle se vyvíjejícího trhu.



Důvodem, proč v podniku převládá tato dimenze, může být charakter vykonávané práce, který může být někdy spíše krátkodobý.

#### 4.3.5 Riziko/Jistota (UAI)

**Graf 20:** Dimenze Riziko/Jistota (UAI) – VSM 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 30:** Přehled hodnot dimenze Riziko/Jistota (UAI) – VSM 2013

	Žádoucí hodnota	Zjištěný index	Kritérium pro funkčnost
UAI	<50	2.65	Splněno

Zdroj: Vlastní zpracování

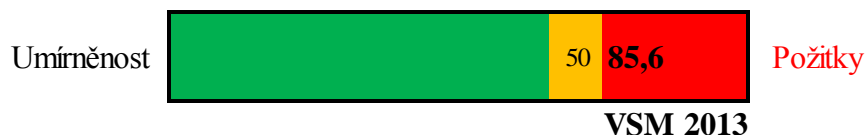
Index UAI vyšel pro společnost 2,65 bodů. Výsledek poukazuje „jednoznačně“ na dimenzi *přijímání rizika*.

Tato kulturní dimenze je pro podnik žádoucí a směřuje ke znalostní ekonomice a splňuje tedy kritérium pro funkčnost.

Má-li společnost malé obavy z nejistoty, tak se lépe vyrovnává s proměnami na trhu. Tato dimenze je spojena s tím, že v podniku může existovat hrůza z formálních pravidel, která jsou zaváděna jen ve výjimečných situacích.

#### 4.3.6 Umírněnost/ Požitky (IVR)

**Graf 21:** Dimenze Umírněnost/Požitky (IVR) – VSM 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 31:** Přehled hodnot dimenze Umírněnost/Požitky (IVR) – VSM 2013

	Žádoucí hodnota	Zjištěný index	Kritérium pro funkčnost
IVR	<50	85.6	Nesplněno

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem zkoumání této dimenze je „jednoznačně“ *požitkářská societa* s 85,6 body. Hodnota nepoukazuje na žádoucí kulturní dimenzi pro znalostní ekonomiku a nesplňuje kritérium funkčnosti. Právě dimenze *umírněnosti* nese principy trvalé udržitelnosti a společenské odpovědnosti.

Důvodem, proč firmě vyšla požitkářská dimenze, může být, že společnost své zaměstnance neomezuje, co se uspokojování potřeb týče, a požitky nejsou regulovány přísnými společenskými normami. Například ve firmě není stanoven dress code. Pracovníci v této oblasti mají volnou ruku a využívají pohodlnějšího oblečení. Důvodem také bývá to, že práce některých zaměstnanců vyžaduje výjezdy do terénu.

## 4.4 Vyhodnocení kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho – TBSD

Následující kapitola nabízí popis a zpracování výsledků TBSD za pomoci jednotlivých tabulek. Diskuze výsledků a jejich celkové vyhodnocení, které vede k návrhům změn, se nachází v kapitole 5.

### 4.4.1 Mocenský odstup (PDI)

Tabulka 32: Dimenze Malý mocenský odstup (PDI) - TBSD

MALÝ MOCENSKÝ ODSUP					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Ideál já	10.44	3.17	1.44	1.22	0.22
Ideální žena	9.78	1.99	1.00	1.56	-0.56
Ideální muž	12.22	2.49	1.22	1.67	-0.45
Důvěra	11.56	4.14	1.33	1.33	0.00
Celkový průměr	<b>11.00</b>	x	1.25	1.44	-0.19
Kritérium funkčnosti	Malý mocenský odstup je žádoucí kulturní dimenzí a je naplněná. Kritérium funkčnosti je <b>splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě analýzy můžeme vidět, že všechna slova týkající se *malého mocenského odstupu* získala v nevědomí průměrné hodnoty, které lze zařadit do intervalu 6 – 12,99. Tento interval poukazuje na skutečnost, že slova jsou společností přijímána a vnímána velmi pozitivně. Zároveň můžeme na výsledcích směrodatné odchylky pozorovat, že nepřekračují hodnotu 5. To vypovídá o silném a spíše silném sdílení těchto podnětových slov.

**Tabulka 33:** Dimenze Velký mocenský odstup (PDI) - TBSD

<b>VELKÝ MOCENSKÝ ODSUP</b>					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
<b>Nadřizený</b>	18.56	7.04	2.33	2.44	-0.11
<b>Útočit</b>	31.56	2.01	3.78	3.78	0.00
<b>Hádka</b>	29.44	2.83	3.78	3.89	-0.11
<b>Formálnost</b>	21.33	5.25	2.89	2.56	0.33
<b>Celkový průměr</b>	25.22	x	3.19	3.17	0.03
<b>Kritérium funkčnosti</b>	Velký mocenský odstup není žádoucí kulturní dimenzí a není naplněná. Kritérium funkčnosti je <b>splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

Naproti tomu slova *velkého mocenského odstupu* se pohybují v intervalech, kde vnímání podnětových slov je spíše negativní až velmi negativní. Směrodatná odchylka této dimenze poukazuje na to, že slovo „útočit“ je silně sdílené společností, slovo „hádka“ spíše silně sdílené a slova „nadřizený“ a „formálnost“ spíše slabě sdílené.

Z výsledků a celkového průměru vyplývá kulturní dimenze *malý mocenský odstup* a je zřejmé, že vztah nadřizený a podřizený je vnímán oboustranně jako důležitý. Tato skutečnost je také potvrzena výslednými hodnotami ve vědomí, které neodporují výsledku v nevědomí.

#### 4.4.2 Kolektivismus/Individualismus (IDV)

Tabulka 34: Dimenze Kolektivismus (IDV) - TBSD

KOLEKTIVISMUS					
	Nevědomí		Vědomí		
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Pracoviště	15.22	6.86	1.78	3.98	-2.20
Společenství	13.11	3.35	1.44	2.20	-0.76
Spolupráce	13.78	4.39	1.67	2.49	-0.82
Lidé	15.89	4.12	2.00	1.29	0.71
Kamarádi/ Kamarádky	13.56	2.50	1.33	1.00	0.33
<b>Celkový průměr</b>	<b>14.31</b>	x	1.64	2.19	-0.55
<b>Kritérium funkčnosti</b>	Kolektivismus je žádoucí kulturní dimenzí a je naplněná. Kritérium funkčnosti je <b>splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

Veškerá slova této dimenze se pohybují v intervalu 13 – 19,99, který hovoří o spíše pozitivním vnímání těchto podnětových slov. Avšak míra shody nevědomého a vědomého má hodnotu mínus 0,55, která poukazuje na fakt, že vědomé hodnocení je horší než nevědomé. Důsledkem tohoto výsledku je slovo „pracoviště“, které bylo pracovníky vědomě hodnoceno negativně, ale v rámci nevědomého testování bylo naopak slovo „pracoviště“ přijímáno spíše pozitivně. Ačkoliv na základě směrodatné odchylky je sdílení tohoto slova spíše slabé.

**Tabulka 35:** Dimenze Individualismus (IDV) - TBSD

INDIVIDUALISMUS					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Já (sám)	10.22	2.86	1.22	2.49	-1.27
Samota	24.22	6.01	3.11	1.80	1.31
Povinnosti	21.67	4.88	2.67	2.71	-0.04
Práce	16.78	8.12	2.22	2.53	-0.31
Prospěch jedince	16.44	4.57	1.89	1.51	0.38
Celkový průměr	17.87	x	2.22	2.21	0.01
Kritérium funkčnosti	Individualismus není žádoucí kulturní dimenzí a není naplněná. Kritérium funkčnosti je <b>splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

Absolutně nejlepší hodnotu v dimenzi *individualismu* získalo slovo „já (sám)“, u kterého vyšla průměrná hodnota 10,22. Tzn., že dané slovo je společností silně pozitivně vnímáno a zároveň je dle směrodatné odchylky (2,86) silně sdíleno. Ostatní podnětná slova v této dimenzi jsou vnímána spíše pozitivně až spíše negativně. Celkový průměr je 17,87. Tento výsledek však nepostačuje na celkový průměr v dimenzi *kolektivismu*, která získala nepatrnou převahu, a to 14,31.

Dle celkového průměru můžeme odvodit, že společnost nepatrně více tíhne k dimenzi *kolektivismu*, která charakterizuje společnost tím, že její členové nemají problém pracovat v týmu a pečují o mezilidské vztahy.

#### 4.4.3 Feminita/Makulinita (MAS)

Tabulka 36: Dimenze Feminita (MAS) - TBSD

FEMINITA					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Matka	12.56	2.83	1.56	1.67	-0.11
Vztahy	11.33	2.91	1.22	1.00	0.22
Ženy	12.00	4.67	1.33	1.22	0.11
Děti	10.78	4.02	1.56	1.33	0.23
Manžel/ Manželka	11.22	3.97	1.44	1.56	-0.12
Celkový průměr	<b>11.58</b>	x	1.42	1.36	0.07
Kritérium funkčnosti	Feminita je žádoucí kulturní dimenzí a je naplněná. Kritérium funkčnosti je <b>splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

V dimenzi *feminita* jsou všechna podnětová slova společností silně pozitivně vnímána, přičemž jsou též spíše až silně sdílená.

Tabulka 37: Dimenze Maskulinita (MAS) - TBSD

MASKULINITA					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Muži	13.56	3.24	1.56	1.78	-0.22
Výkon	12.56	5.29	1.56	1.44	0.12
Otec	18.67	6.55	2.22	1.89	0.33
Sex	12.11	6.76	1.56	1.56	0.00
Milenec/ Milenka	17.89	6.69	2.22	2.56	-0.34
Celkový průměr	<b>14.96</b>	x	1.82	1.85	-0.02
Kritérium funkčnosti	Maskulinita není žádoucí kulturní dimenzí a není naplněná. Kritérium funkčnosti je <b>splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

Slova v dimenzi *maskulinita* na základě testování vyšla jako společností silně až spíše pozitivně vnímána. Avšak celkově zde převládá počet slov, která jsou vnímána spíše pozitivně. Silně pozitivně jsou brána slova „výkon“ a „sex“. Míra shody

vědomého a nevědomého hodnocení vychází v celé dimenzi obdobně, tedy nachází se v intervalu mínus 0,6 až 0,59. Vědomé a nevědomé hodnocení je tedy téměř ve shodě. Výjimku tvoří slovo „sex“, u kterého vyšla naprostá shoda (hodnota 0). Ačkoliv směrodatná odchylka poukazuje na spíše slabé sdílení tohoto podnětového slova.

V celkové analýze vychází, že společnost se nachází v dimenzi *feminity*. Celkový průměr této dimenze je nižší, než v dimenzi *maskulinita*, a to 11,58. Tento výsledek potvrzuje též vědomé hodnocení, které bylo v porovnání s *maskulinitou* nižší. Zároveň vědomé a nevědomé hodnocení *feminity* je téměř shodné.

Pro společnost by mělo být charakteristické, že dobré vztahy na pracovišti jsou upřednostňovány před výkonem a úspěchem. Tento postoj je zaujímán od mužů i žen stejně, jelikož jejich role se ve femininní společnosti překrývají.

#### 4.4.4 Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO)

Tabulka 38: Dimenze Krátkodobá orientace (LTO) - TBSD

KRÁTKODOBÁ ORIENTACE					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Okamžitý zisk	14.56	4.92	2.00	1.89	0.11
Minulost	19.67	4.19	2.44	2.44	0.00
Štěstí	8.89	3.03	1.11	1.00	0.11
Smrt	31.89	1.20	4.00	3.89	0.11
Sny	13.56	4.79	1.56	1.56	0.00
Celkový průměr	17.71	x	2.22	2.16	0.07
Kritérium funkčnosti	Krátkodobá orientace není žádoucí kulturní dimenzí a není naplněná. Kritérium funkčnosti je <b>splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

Slova *krátkodobé orientace* se pohybují na celé škále vnímání podnětových slov. Nejvíce pozitivně je vnímáno slovo „šťěstí“, které společnost v nevědomí spíše silně sdílí. Naopak velmi negativně je vnímáno slovo „smrt“, jehož výsledek celá společnost sdílí silně.



**Tabulka 39:** Dimenze Dlouhodobá orientace (LTO) - TBSD

DLOUHODOBÁ ORIENTACE					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Budoucnost	13.11	2.13	1.78	2.00	-0.22
Život	9.44	3.30	1.22	1.00	0.22
Vzdělání	12.56	4.03	1.44	1.56	-0.12
Investice	13.33	3.80	1.44	1.67	-0.23
Snění	12.67	4.32	1.44	1.67	-0.23
<b>Celkový průměr</b>	<b>12.22</b>	x	1.46	1.58	-0.12
<b>Kritérium funkčnosti</b>	Dlouhodobá orientace je žádoucí kulturní dimenzí a je naplněná. Kritérium funkčnosti je <b>splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza dimenze *dlouhodobé orientace* poukazuje na spíše až silné pozitivní vnímání slov. Nejsilněji je přijímáno slovo „život“, jehož sdílení je spíše silné.

Celkové výsledky představují společnost nacházející se v dimenzi *dlouhodobé orientace*. Tento výsledek též potvrzují hodnoty jednotlivých podnětových slov, kdy například průměr slova „budoucnost“ (*dlouhodobá orientace*) je výrazně nižší, než opačné slovo „minulost“ (*krátkodobá orientace*). Výsledné hodnoty se nedostávají ani do rozporu v rámci vědomého hodnocení, které mají též v dimenzi *dlouhodobé orientace* výrazně lepší hodnoty, než v rámci *krátkodobé orientace*.

Z výsledků je pro společnost charakteristické, že hledí do budoucnosti a raději uskuteční investice do podnikových zdrojů, nežli by se orientovala pouze na okamžitý zisk.

#### 4.4.5 Riziko/Jistota (UAI)

Tabulka 40: Dimenze Riziko (UAI) - TBSD

RIZIKO					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Riziko	23.22	5.45	3.00	2.78	0.22
Změna	16.78	5.18	2.11	2.44	-0.33
Rvačka	27.89	5.38	3.56	3.67	-0.11
Akceschopnost	14.00	4.16	1.56	1.89	-0.33
Řešení problémů	20.22	4.69	2.67	2.44	0.23
Celkový průměr	20.42	x	2.58	2.64	-0.06
Kritérium funkčnosti	Riziko je žádoucí kulturní dimenzí a není naplněná. Kritérium funkčnosti <b>není splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

V dimenzi *rizika* se nachází slova, která jsou vnímána spíše až velmi negativně. Patří mezi ně slova „rvačka“, „riziko“ a „řešení problémů“. Přičemž sdílení těchto slov se nachází na hranici silného a slabého. Nejlépe byla hodnocena „akceschopnost“ se 14 body.

Tabulka 41: Dimenze Jistota (UAI) - TBSD

JISTOTA					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Jistota	11.22	3.26	1.56	1.44	0.12
Pravidla	18.44	6.41	2.22	2.56	-0.34
Klid	13.11	4.33	1.56	2.00	-0.44
Ticho	19.44	5.93	2.44	2.56	-0.12
Nuda	25.78	2.53	3.44	3.11	0.33
Celkový průměr	17.60	x	2.24	2.33	-0.09
Kritérium funkčnosti	Jistota není žádoucí kulturní dimenzí, ale je naplněná. Kritérium funkčnosti <b>není splněno</b> .				

Zdroj: Vlastní zpracování

Na druhou stranu v dimenzi *jistota* bylo nejlépe vnímáno právě slovo „jistota“ a „klid“. Podnětové slovo „nuda“ se dočkalo spíše negativního vnímání v rámci silného

sdílení. Též ve vědomí bylo dané slovo nejhůře přijímáno. Ostatní slova se nachází v intervalu charakteristickém pro spíše pozitivní vnímání. Celkový průměr v nevědomí získal hodnotu 17,60.

V důsledku negativního přijímání slov charakterizující dimenzi *rizika* se společnost pohybuje v dimenzi *jistoty*. Tento výsledek potvrzuje analýza slov „jistoty“ a „rizika“, kdy společnost „riziko“ vnímá spíše negativně a naopak „jistotu“ vnímá silně pozitivně a zároveň ji též silně sdílí. Podobný výsledek můžeme pozorovat u slov „řešení problémů“ a „klid“, jejichž výsledky opět poukazují na významný rozdíl, a tedy na tíhnutí společnosti k dimenzi *jistoty*.

Výsledná dimenze poukazuje na fakt, že společnost při snaze vyhnout se riziku, neznámému a nejistému se snaží veškerou činnost v podniku dopodrobna naplánovat a zajistit to, že nedojde ke vzniku neočekávané situace, která by mohla být příčinou potencionálního selhání společnosti.

#### 4.4.6 Umírněnost/Požitky (IVR)

Tabulka 42: Dimenze Umírněnost (IVR) - TBSD

UMÍRNĚNOST					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Příroda	10.33	4.42	1.33	1.22	0.11
Skromnost	20.33	5.58	2.67	2.67	0.00
Střídmost	19.33	3.74	2.44	2.78	-0.34
Domov	10.56	5.12	1.56	1.11	0.45
Celkový průměr	15.14	x	2.00	1.95	0.05
Kritérium funkčnosti	Umírněnost je žádoucí kulturní dimenzí a není naplněná. Kritérium funkčnosti <b>ne</b> ní splněno.				

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlépe hodnocená slova v dimenzi *umírněnosti* je „příroda“ a „domov“, tato slova jsou vnímána silně pozitivně. Naopak „skromnost“ je přijímána společností spíše negativně.

Tabulka 43: Dimenze Požitky (IVR) - TBSD

POŽITKY					
	Nevědomí			Vědomí	
Podnětová slova	$\bar{x}$ (1)	$\sigma$	$\bar{x}$ (2)	$\bar{x}$	Míra shody
Požitky	13.00	4.52	1.56	1.89	-0.33
Nároky	17.56	6.34	2.33	2.44	-0.11
Alkohol	19.33	8.15	2.33	2.67	-0.34
Zábava	10.56	2.27	1.44	1.56	-0.12
Celkový průměr	<b>15.11</b>	x	1.92	2.14	-0.23
Kritérium funkčnosti	Požitky nejsou žádoucí kulturní dimenzí, ale je naplněná. Kritérium funkčnosti <b>není splněno.</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování

Slova v dimenzi *požitky* jsou vnímána spíše až silně pozitivně bez výskytu negativního náhledu na některá slova. Nejlepšího hodnocení dosáhla slova „požitky“ a „zábava“, která je zaměstnanci silně sdílená.

V celkovém srovnání vychází, že společnost se nachází o nepatrné body spíše v dimenzi *požitky*. V porovnání konkrétních slov může být pozorován výsledný nesoulad např. mezi slovy „skromnost“ (*umírněnost*), jejichž přijímání společností je spíše negativní a slovem „požitky“, které jsou naopak bez desetiny bodu vnímány silně pozitivně. V rámci vědomého a nevědomého hodnocení nevzniká rozpor a hodnocení je téměř shodné.

## 5 DISKUZE

Pro snazší orientaci v získaných výsledcích byly vytvořeny dvě rekapitulační tabulky. Tabulka 44 shrnuje výsledky dotazníkového šetření DSPK, které jsou rozděleny do čtyř zkoumaných oblastí. Pro každou oblast je vypočítána celková síla podnikové kultury. U dané tabulky je přidána diskuze těchto výsledků. Druhá shrnující tabulka 45 obsahuje výsledné dimenze z dotazníku VSM 2013 a TBSD a následně je opět připojena diskuze získaných výsledků z daných analýz.

**Tabulka 44:** Celkové výsledky dotazníku – Síla podnikové kultury (DSPK)

Oblast	Otázky	Vhodná odpověď	Síla podnikové kultury	Celková síla podnikové kultury
1) Jasný pohled na podnik a jednoznačná komunikace	1. Formální předpisy	Ano	76%	<b>84.25%</b>
	2. Zkreslování informací	Ne	81%	
	3. Konflikty na pracovišti	Zřídka, Nikdy	85%	
	4. Obava vyjadřování nápadů a myšlenek	Ne	95%	
2) Rychlé nalezení shody a řešení	5. Plynulá realizace změn a novinek	Ano	62%	<b>70.50%</b>
	6. Rychlé řešení sporů na pracovišti	Ano	76%	
	7. Uzavírání se společnosti před vnějším okolím podniku	Ne	72%	
	8. Nedostatečná flexibilita pracovníků	Ne	72%	
3) Nižší nároky na formální kontrolu	9. Formální kontroly	Ne	81%	<b>69.25%</b>
	10. Atmosféra na pracovišti	Týmovost	76%	
	11. Tvořivost zaměstnanců	Ano	62%	
	12. Zjišťování názorů pracovníků	Často, Občas	58%	
4) Vzájemná důvěra a vysoká motivace	13. Motivace pracovníků	Ano	86%	<b>76.33%</b>
	14. Zdroj motivace	Pracovní kolektiv, Zpětná vazba	62%	
	15. Oblíbenost vzájemné spolupráce	Ano	81%	

Zdroj: Vlastní zpracování

První oblastí DSPK byla „*Jasný pohled na podnik a jednoznačná komunikace*“. Celkový výsledek v této oblasti vyšel 84,25%. Tzn., že výsledná hodnota se pohybuje v intervalu „silné podnikové kultury“. Na základě tohoto průzkumu můžeme říci, že společnost má jasně stanovené formální předpisy, které jsou rychle pochopitelné. Tato skutečnost napomáhá efektivní komunikaci ve společnosti, čímž nedochází ke zkreslování informací. Tento způsob nastavení společnosti také předchází zbytečným nedorozuměním a konfliktům mezi pracovníky, které by negativně ovlivňovaly pracovní prostředí. Poslední otázka se snažila zjistit, zda podniková kultura neobsahuje prvky negativních jevů, které může právě silná podniková kultura vyvolat. Avšak výsledek poukazuje na to, že ačkoliv je podnik jednoznačně přehledný a mohla by vznikat tendence vynucování silně zakotvených názorů, není tomu tak. Pracovníci ve společnosti se neobávají kritických postojů svých kolegů k novým myšlenkám a názorům a nedochází tak k vynucování konformity za každou cenu.

Druhá oblast dotazníkového šetření DSPK se orientovala na „*Rychlé nalezení shody a řešení*“. Výsledná hodnota 70,50% je řazena do intervalu „spíše silné podnikové kultury“. Na základě získaných výsledků této oblasti lze určit, že v podniku dochází ke snadnému a rychlému rozhodování a řešení problémů, kterému napomáhá sdílení společných představ o cílech společnosti. V rámci realizace projektů nedochází ke zbytečnému prodlužování z důvodů častých rozdílných představ o jejich provedení či odmítnutí dané změny. Také v této oblasti byly stanoveny konkrétní otázky, zkoumající výskyt pozitivních či negativních jevů v podnikové kultuře. Otázky byly konkrétně směřovány na uzavřenost podniku před vnějším okolím, které se nepotvrdilo. Dále na flexibilitu pracovníků, kde byly získány pozitivní výsledky, které zamítli, že by ve společnosti byly odmítány např. nové postupy, které se vymykají tradicím společnosti.

U třetí oblasti nazvané „*Nižší nároky na formální kontrolu*“ se společnost pohybuje v intervalu „spíše silné podnikové kultury“. Tento výsledek odpovídá tomu, že pracovníci jsou s firmou natolik identifikováni, že nejsou vyžadovány časté a vysoké nároky na formální kontrolu. Ve společnosti tudíž vládne atmosféra důvěry a spolupráce, která je též potvrzena výslednými hodnotami v otázce č. 10. Opět byly stanoveny kontrolní otázky na pozitivní kulturu. Konkrétně byly položeny otázky, zda vedoucí pracovníci připouští kreativitu zaměstnanců, u které odpovědi byly v nadpoloviční většině kladné. Druhou kontrolní otázkou bylo, zda se vedení společnosti zajímá o názory podřízených. Tento výsledek se pohybuje na hranici

pozitivní silné podnikové kultury. Hodnota poukazuje na kladný výsledek, přesto je důležité v této oblasti přehodnotit některé postoje a zapracovat na nich (viz Návrhy změn).

Čtvrtá a poslední oblast s označením „*Vzájemná důvěra a vysoká motivace*“ vyšla 76,33%, tedy „silná podniková kultura“. Kultura společnosti, má silně motivované pracovníky. Zdrojem této motivace není pouze finanční odměna. Jelikož výsledek představuje silnou podnikovou kulturu, tak hlavním zdrojem motivace je dobrý pracovní kolektiv a efektivní komunikace. Zároveň si zaměstnanci důvěřují, a proto neodmítají vzájemnou spolupráci z důvodů jako je nízká spolehlivost spolupracovníků.

Do zcela „silné podnikové kultury“ patří dvě oblasti – „*Jasný pohled na podnik a jednoznačná komunikace*“ a „*Vzájemná důvěra a vysoká motivace*“. Zbylé dvě oblasti spadají do „spíše silné podnikové kultury“. V oblasti „*Rychlé nalezení shody a řešení*“ je důvodem pozice v druhém intervalu nižší získané procento u plynulé realizace změn a novinek. Avšak nelze pouze tvrdit, že plynulá realizace je zdržována záměrně pouze zaměstnanci např. z důvodu odlišných představ a hodnot, nýbrž zde mohou mít vliv také vnější okolnosti. Třetí oblast „*Nižší nároky na formální kontrolu*“ se do prvního intervalu nedostala z důvodu nízkého výsledku u otázky č. 12, která zkoumala, do jaké míry jsou na pracovišti zjišťovány názory pracovníků. Zde bylo získáno 58%. Dále také v této oblasti byla získána nižší hodnota v rámci otevřenosti společnosti k tvořivosti zaměstnanců. Tyto dvě otázky mohou poukazovat na silnou podnikovou kulturu, která může mít tendenci směřování k negativu. Tedy, že by v budoucnu podnik mohl odolávat věcným změnám přicházejícím z vnějšího okolí.

Celková síla podnikové kultury u společnosti Geoding spol. s r.o. je 75,08%. Podnik se tedy nachází na hranici mezi „spíše až silnou podnikovou kulturou“. Zároveň je z tohoto hlediska splněno kritérium funkčnosti podnikové kultury.

**Tabulka 45:** Shrnutí výsledků kulturních dimenzí – VSM 2013, TBSD

Kulturní dimenze (zkratka)	VSM 2013		TBSD	
	Výsledná dimenze	Kritérium funkčnosti	Výsledná dimenze	Kritérium funkčnosti
PDI	Malý mocenský odstup	✓	Malý mocenský odstup	✓
IDV	Kolektivismus	✓	Kolektivismus	✓
MAS	Feminita	✓	Feminita	✓
LTO	Krátkodobá orientace	✗	Dlouhodobá orientace	✓
UAI	Přijímání rizika	✓	Vyhýbání se nejistotě	✗
IVR	Požitky	✗	Požitky	✗

Zdroj: Vlastní zpracování

**Kulturní dimenze mocenského odstupu (PDI)**

První výsledná kulturní dimenze vyšla u VSM 2013 a TBSD shodně. Výsledkem je, že ve společnosti vládne *malý mocenský odstup* (tab. 45). Ten představuje společnost, která směřuje ke znalostní ekonomice, a proto je žádoucí kulturní dimenzí. U VSM 2013 byla výsledná hodnota minus 27,75 bodů (tab. 26). Tento index PDI je dostatečně vzdálen od přelomové hodnoty 50 a nelze tedy hovořit, že by byl podnik svým směřováním v blízké budoucnosti ohrožen dimenzí *velkého mocenského odstupu*. Také TBSD potvrzuje výslednou dimenzi. Veškerá podnětová slova charakterizující *malý mocenský odstup* (tab. 32) jsou společností přijímána a vnímána „velmi pozitivně“. Např. konkrétní podnětové slovo „důvěra“ je v nevědomí přijímáno „velmi pozitivně“ a též je „silně“ sdíleno. V rámci důvěry byla také položena otázka v DSPK, která určila, že mezi spolupracovníky neexistuje vzájemná nedůvěra. Proto lze důvěru určit jako silnou hodnotu, která patří mezi základ, který vede k žádoucímu stavu funkčnosti podnikové kultury u dané společnosti.

**Návrh změny u PDI:**

V rámci mocenského odstupu lze doporučit, aby se společnost snažila tuto dimenzi nadále udržet. K podpoře *malého mocenského odstupu* by mohlo napomoci vytvoření většího prostoru pro vyjadřování názorů podřízených. Existence této skutečnosti byla v DSPK zjištěna na 58%. Tento fakt dimenzi jako celku neškodí, avšak v rámci dlouhodobého budoucího vývoje by mohlo při zvýšeném opomíjení názorů



pracovníků dojít ke snížení soudržnosti podřízených a nadřízených. Společnost by se tak mohla začít postupně posouvat k dimenzi *velkého mocenského odstupu*.

### **Kulturní dimenze Kolektivismus/Individualismus (IDV)**

Druhou výslednou dimenzí společnosti je *kolektivismus* (tab. 45). Tato dimenze je žádoucím výsledkem, protože poukazuje na to, že podnik směřuje ke znalostní ekonomice a splňuje kritérium funkčnosti podnikové kultury. Index IDV u VSM 2013 vyšel mínus 4,9 bodů (tab. 27). Výsledek se tedy nachází jednoznačně v kulturní dimenzi *kolektivismu*. Výsledná dimenze je také potvrzena hodnotami získanými na nevědomé úrovni (TBSD). Podnětová slova (tab. 34) nejsou jednoznačně „velmi pozitivně“ vnímána, ale nachází se v intervalu, která daná slova charakterizuje jako společností přijímána „spíše pozitivně“. Tyto hodnoty se nachází na počátku daného intervalu a dalo by se hovořit o přelomové fázi „spíše silného až silného“ vnímání podnětových slov. Pokud bychom se opět podívali na konkrétní výsledky např. podnětového slova „spolupráce“, můžeme zjistit, že v nevědomí je společností vnímáno „spíše pozitivně“ a „spíše silně“ sdíleno. Tento výsledek potvrzují hodnoty získané z DSPK (tab. 44). Otázky se zde zabíraly oblíbeností vzájemné spolupráce (otázka č. 15). Výsledná hodnota je 81%. Tedy, že pracovníci rádi vzájemně spolupracují. Otázkou č. 16 bylo zjištěno, že pouze 14% respondentů rádo pracuje samostatně. Což je důvodem, proč podnětové slovo „spolupráce“ není „silně“ vnímáno, ale pouze „spíše silně“. Přesto můžeme pozorovat, že dimenze *kolektivismu* je v nevědomí podniku silně vžitá a není důvod se obávat, že by společnost v budoucnu měla směřovat k dimenzi *individualismu*, na který je v DSPK poukazováno jen ze 14%.

### **Návrh změny u IDV:**

V rámci této kulturní dimenze *kolektivismu* lze opět doporučit, aby se společnost pokusila tento stav udržet, protože v rámci soudržných sociálních skupin je dosahováno vyšší efektivity práce. K podpoře soudržnosti a spolupráce lze navrhnout např. teambuildingové aktivity s důrazem na řešení úkolů v týmu. Takovými aktivitami bude podporována vzájemná spolupráce a u pracovníků orientujících se spíše na individualismus mohou být představeny výhody práce v týmu. S kolektivismem též souvisí efektivní komunikace. Ta je dle výsledků DSPK na výborné úrovni a na pracovišti nedochází ke zbytečnému a častému zkreslování informací. Přesto nelze tuto

skutečnost brát jako trvale existující stav a je zapotřebí na dobré komunikaci neustále pracovat.

### **Kulturní dimenze Feminita/Maskulinita (MAS)**

Třetí dimenze, ve které se společnost nachází, je dimenze *femininity* (tab. 45). Index MAS u VSM 2013 vyšel 25,2 (tab. 28). Tato hodnota se nachází „spíše“ v kulturní dimenzi. Dimenzi *femininity* potvrzuje také výsledek u TBSD, ve kterém jsou veškerá podnětová slova (tab. 36) *femininity* „silně pozitivně“ přijímána. Právě z tohoto výsledku lze usuzovat, že společnost postupně nesměruje k dimenzi *maskulinity*, ale naopak, je prohlubována *femininní* společnost. V takovéto společnosti je pečováno o mezilidské vztahy a je zajištěna otevřenost a důvěra, která již byla pozitivně zmiňována v souvislosti s DSPK a *malého mocenského odstupu*. To, že se společnost ještě nenachází v „přechodové fázi“, potvrzuje např. *maskulinní* podnětové slovo (tab. 37) „výkon“, které je „silně pozitivně“ vnímáno, avšak „spíše slabě“ sdíleno. Tento výsledek představuje nevědomí pracovníků a mohou to být pozůstatky toho, kdy ve společnosti v minulosti pravděpodobně mohla převládat *maskulinní* společnost. Avšak v rámci DSPK můžeme pozorovat, že u otázky č. 10 byla zjištěna z 76% týmová atmosféra a ze zbylých 24% atmosféra pasivní. Pokud by se pracovníci orientovali na výkon, byl by očekáván výsledek soupeřivosti na pracovišti, ale tato možnost odpovědi nezískala žádné procento.

### **Návrh změny u MAS:**

Aby se společnost posouvala do „jednoznačné“ dimenze *femininity*, je důležité, aby nedocházelo k upřednostňování výkonu a úspěchu před týmovostí a dobrými vztahy se spolupracovníky. Tipem, jak více stmelit vztahy na pracovišti, může být vytvoření společného firemního rituálu. Např. se pracovníci mohou každé první pondělí v měsíci společně v práci nasnídat. Tak budou utužovány vztahy a pracovníci budou zároveň více motivováni jít do práce po víkendu stráveném s rodinou a přáteli.

### **Kulturní dimenze Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO)**

Čtvrtá dimenze je první, která se na základě výsledků u VSM 2013 a TBSD rozchází (tab. 45). U VSM 2013 vyšel index LTO minus 22,4 bodů (tab. 29), který posouvá společnost do dimenze *krátkodobé orientace*. Avšak TBSD (nevědomá úroveň) poukazuje na dimenzi *dlouhodobé orientace*, která je žádoucí a směřuje podnik ke znalostní ekonomice. Pokud bychom se zaměřili na analýzu konkrétních protikladných

slov obou dimenzí, můžeme vnímat výrazné vzájemné rozdíly v jejich výsledcích. Např. podnětové slovo (tab. 38) *krátkodobé orientace* „minulost“ se nachází na pomezí pozitivního a negativního vnímání a podnětové slovo (tab. 39) *dlouhodobé orientace* „budoucnost“ se naopak nachází na hranici intervalů „spíše pozitivního až velmi pozitivního“ vnímání daného slova. Dalším příkladem jsou slova „okamžitý zisk“ (*krátkodobá orientace*, tab. 38) nacházející se v intervalu „spíše pozitivního“ vnímání a „investice“ (*dlouhodobá orientace*, tab. 39) pohybující se opět na pomezí „spíše až silně pozitivního“ přijímání tohoto slova. Výsledkem analýzy podnětových slov není tedy pozorována nevědomá tendence postupného směřování k nežádoucí dimenzi *krátkodobé orientace*, ale lze spíše očekávat, že vědomé hodnocení se v budoucím vývoji bude posouvat směrem k žádoucí dimenzi. Možným vysvětlením rozporu těchto výsledků (vědomá a nevědomá úroveň) je, že pracovníci se vědomě orientují na *krátkodobou dimenzi* z důvodu charakteru vykonávané práce, která může být v některých případech spíše krátkodobá. Společnost plní zakázky, které jsou ohodnoceny za splněný úkol nikoliv za odpracovaný čas. Proto čím rychleji jsou jednotlivé úkoly splněny, tím více firma může přijmout projektů a generovat vyšší zisk. Avšak na nevědomé úrovni pracovníci upřednostňují aktivity, které z hlediska budoucnosti přináší vyšší efekt.

#### **Návrh změny u LTO:**

Aby se společnost mohla na vědomé úrovni posunout do dimenze *dlouhodobé orientace*, která je žádoucí z hlediska znalostní ekonomiky a vyšší funkčnosti podnikové kultury, mohla by se zaměřit na vložení investic do rozvoje potenciálu lidského kapitálu prostřednictvím dalšího vzdělávání. Jedná se o vklad do budoucnosti společnosti, která je na nevědomé úrovni pracovníky kladně přijímána, a byla by tak přenesena na vědomou úroveň. Mimo jiné, pracovníci tak získají zkušenosti v nových oblastech a podnik bude např. moci rozšířit nabídku svých služeb. Společnost by se zároveň, ale neměla zaměřovat pouze na odborné vzdělání, ale také na vzdělání na osobní úrovni, které vede pracovníky k tvůrčím přístupům a inovativnosti a zajistí tak vyšší konkurenceschopnost podniku.

Společnost by se také opět mohla pokusit o získání další certifikace ve svém oboru, jako tomu bylo v roce 2011, kdy úspěšně recertifikovala systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001 a implementovala environmentální politiku řízení

dle normy ČSN EN ISO 14001. Tímto přístupem by byly uskutečněny investice do podnikových zdrojů z dlouhodobým přínosem.

### **Kulturní dimenze Jistota/Riziko (UAI)**

Pátá dimenze se jako předešlá nachází v rozporu s výsledky VSM 2013 a TBSD (tab. 45). Výsledná hodnota u VSM 2013 poukazuje na *přijímání rizika* (UAI = 2,65), (tab. 30). Jedná se o kulturní dimenzi, která je pro podnik žádoucí, jelikož směřuje ke znalostní ekonomice a splňuje kritérium funkčnosti. Avšak naproti tomu stojí výsledek TBSD, který naopak poukazuje na dimenzi *vyhýbání se nejistotě*. Ani v tomto případě, jako tomu bylo u předešlé dimenze, se hodnoty nenachází v „přechodové fázi“. Pracovníci se ve vědomí přiklání k dimenzi *přijímání rizika*, ale pokud se zaměříme na analýzu podnětových slov (tab. 40) této dimenze jako je např. právě slovo „riziko“, můžeme pozorovat jeho „spíše negativní“ vnímání společností, ale zároveň také jeho „spíše slabé“ sdílení, které poukazuje na rozdělení society, ve které existují pracovníci s pozitivním přijímáním změn a pracovníci se silným odmítáním změn, kteří na celkovém výsledku získávají převahu. Naproti tomu podnětové slovo (tab. 41) „jistota“ (*vyhýbání se nejistotě*) je přijímáno a vnímáno společností „velmi pozitivně“ a též je „spíše silně“ sdíleno. Ze všech podnětových slov v rámci těchto dimenzí právě „jistota“ získala absolutně nejlepší hodnoty, a proto ji lze vnímat jako základ podnikové kultury dané společnosti, který ovšem nevede k žádoucímu stavu funkčnosti podnikové kultury. Ačkoliv výsledky poukazují na rozpor, kdy se ve vědomí pohybuje společnost v dimenzi *přijímání rizika*, tak nevědomé hodnoty společnosti, které jsou silně sdílené, mohou tuto vědomou dimenzi do budoucna posouvat směrem k nežádoucí kulturní dimenzi *vyhýbání se nejistotě*.

### **Návrh změny u UAI:**

Aby se společnost ve vědomí neposunula do nežádoucí dimenze, je důležité pracovat s nevědomou stránkou pracovníků a působit na jejich vnitřní pocity, které ke změně zaujímají. Negativní dojem nemusí vytvořit změna samotná, ale spíše nedostatek poskytnutých informací, které se změny týkají, jako jsou např. zprávy o tom, co má daná změna přinést firmě a jejím pracovníkům. Tyto důležité informace se vedení podniku snaží pracovníkům předávat, avšak nemá v tom vytvořený systém. Cesta podniku je správně nasměrována, avšak doporučením může být, aby se v předávání

informací upevnil řád. Důležité je podávat informace o chystaných změnách např. prostřednictvím informačních emailů či pravidelných porad.

Další vhodný způsob, jak změnit vnitřní náhled na změny je pracovníky zapojit již do procesu plánování. Zaměstnanci tak budou v kontaktu s připravovanou změnou déle a budou mít větší čas ji osobně přijmout. Akceptace změn pracovníky tak umožní snazší a plynulejší realizaci změn a novinek. Doposud dle DSPK bylo zjištěno, že plynulou realizaci změn vnímá 62% pracovníků (tab. 44). Tento výsledek se pohybuje v pozitivním intervalu a naznačuje, že se společnost na vědomé úrovni skutečně pohybuje v dimenzi *přijímání rizika*.

### **Kulturní dimenze Umírněnost/Požitky (IVR)**

Šestou a zároveň poslední dimenzí, ve které se společnost nachází, je dimenze *požitky*. Tento výsledek potvrzuje, jak VSM 2013, tak také TBSD (tab. 45). Index IVR u VSM 2013 vychází 85,6 bodů (tab. 31). Výsledkem je *požitkářská societa* (konzumní společnost), která nespĺňuje žádoucí kulturní dimenzi a kritérium funkčnosti založené na znalostní ekonomice. Výsledek u VSM 2013 se nachází „jednoznačně“ v kulturní dimenzi *požitky*, naproti tomu TBSD směřuje k dimenzi *umírněnosti*. Přesto výsledná hodnota poukazuje, jak u VSM 2013, na dimenzi *požitky*. Při analýze podnětových slov můžeme ve většině případů vidět obdobné hodnoty, které jsou v dimenzi *požitky* nepatrně lepší. Významnější nesoulad můžeme pozorovat mezi slovy „skromnost“ (*umírněnost*, tab. 42), jejich přijímání společností je „spíše negativní“, a slovem „požitky“ (*požitky*, tab. 43), které jsou naopak bez desetiny bodu vnímány „silně pozitivně“. Důvodem výsledné dimenze může být nízká regulace pracovníků přísnými společenskými normami. Ve firmě není např. určen dress code, jehož hlavním důvodem je častá práce v přírodě, kdy pracovníci raději volí pohodlnější oblečení.

### **Návrh změny:**

Návrhem na změnu, aby mohlo dojít k posunu do dimenze *umírněnosti*, je sepsání etického kodexu, který by obsahoval, jak se pracovníci mají chovat mezi sebou, k zákazníkům, jak se mají chovat v přírodě a k ní samotné.

## 6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu funkčnosti podnikové kultury vybraného podniku.

Pro specifikaci rozhodujících dimenzí, byly použity Values Survey Module 2013 (VSM 2013) a test barevně sémantického diferenciálu (TBSD). Důležitým rozdílem mezi výsledky VSM 2013 a TBSD bylo, že u VSM 2013 byly získány hodnoty z vědomé úrovně respondenta a u TBSD z úrovně nevědomí.

Testování v nevědomí respondentů sloužilo k získání výsledků, které se nacházejí v pocitovém vnímání a prožívání pracovníků. Tyto výsledky z nevědomí vypovídají o sdílených hodnotách podnikové kultury a jsou důležitým základem pro navrhnutí změn, které mohou napomoci ke správnému stavu funkčnosti. Dále byly nevědomé hodnoty porovnány s vědomím, tedy s rozumovým přístupem, ve kterém pracovníci spíše odpovídají, dle očekávání správného nikoliv podle skutečnosti prožívání.

Charakteristika podnikové kultury prostřednictvím dimenzí za pomoci těchto dvou výzkumů byla také podpořena dotazníkem – Síla podnikové kultury (DSPK), jehož dílčím cílem bylo zjistit, zda společnost naplňuje kritéria charakterizující pozitivní silnou podnikovou kulturu, která též vypovídá o správné funkčnosti podnikové kultury.

V metodickém postupu (kapitola 3) bylo určeno kritérium žádoucí funkčnosti podnikové kultury. Tím je podnik posouvající se do znalostní ekonomiky ve směru inovativních přístupů a konkurenceschopnosti.

Z výsledků vyplývá, že společnost převážně směřuje ke znalostní ekonomice. Po vyhodnocení kulturních dimenzí, lze s jistotou určit tři dimenze, které splňují znalostní principy.

První výsledná dimenze, která směřuje podnik ke znalostní ekonomice je *malý mocenský odstup*. Společnost je charakteristická tím, že se podřízení a vedoucí pracovníci považují za sobě rovné. Nadřizený je demokratem a podřízení se na něho mohou obracet s jakýmkoliv dotazem a problémem. Silnou hodnotou podnikové kultury je důvěra, která společnost směřuje ke znalostní ekonomice a žádoucímu stavu funkčnosti.

Druhou dimenzí, kterou lze označit za žádoucí, je *kolektivismus*. Zaměstnanci zde pracují v soudržné sociální skupině. Převládá zde součinnost a týmovost. Jedinečnost každého člena je dávana ve prospěch společenství, které vždy stojí na prvním místě. Pokud zde zájmy jednotlivce nejsou ve shodě se zájmy skupiny, přesto jedinec jedná v souladu s jejími zájmy.

Další žádoucí směřování podniku ke znalostní ekonomice potvrzuje výsledná dimenze *feminity*. V této femininní společnosti je pečováno o mezilidské vztahy a zárukou je zde otevřenost a důvěra. Pracovníci jsou k sobě tolerantní a orientují se spíše na vztahy, než pouze na výkon.

Tyto tři charakteristiky podnikové kultury umožňují rozvoj lidského kapitálu ve směru procesu vlastní seberealizace, a tedy i rozvoj podniku. Zabezpečují výkonnost a žádoucí funkčnost.

Další dimenze, *přijímání rizika* je žádoucí a směřuje také ke znalostní ekonomice. Podniková kultura je převážně otevřená změnám. Pracovníci umí řešit problémy bez předpisů a vzniká v nich spíše hrůza z formálních pravidel. Právě tato dimenze umožňuje firmě se lépe vyrovnávat se změnami ve společnosti. Dimenze není zařazena mezi předešlé tři kulturní dimenze, u kterých je s určitostí zjištěno, že splňují znalostní principy, protože tato dimenze je silně ohrožována nadměrnou sdílenou hodnotou potřeby „jistoty“, která by v budoucím vývoji mohla znamenat posun k nežádoucí dimenzi *vyhýbání se nejistotě*.

Poslední dvě specifikované dimenze nesměřují ke znalostní ekonomice.

Předposlední výsledná dimenze je *krátkodobá orientace*. Na pracovišti je kladen důraz na aktivity týkající se současnosti s krátkodobým či momentálním efektem. Možným důvodem je charakter vykonávané práce, který je v některých případech spíše krátkodobý. Společnost plní zakázky, které jsou ohodnoceny za její splnění, nikoliv za odpracovaný čas. Čím více zakázek společnost plní, tím generuje vyšší zisk.

Poslední dimenze jsou *požitky*, která popisuje podnikovou kulturu, ve které se pracovníci orientují, na uspokojování potřeb a užívání si života. Nenaplnuje princip trvalé udržitelnosti a společenské odpovědnosti, a proto nesměřuje ke znalostní ekonomice.

Podrobná analýza se nachází v předešlé kapitole, kde je také rozebrán možný budoucí vývoj podnikové kultury této společnosti. Zároveň jsou u každé dimenze uvedeny a podrobně vysvětleny návrhy změn vedoucích k žádoucímu stavu funkčnosti podnikové kultury.

Návrhy změn jsou v souhrnu následující:

- Vytvoření většího prostoru k vyjadřování názorů podřízenými pracovníky.
- Zavedení teambuildingových akcí s důrazem na řešení úkolů v týmu.
- Zavedení firemního rituálu – společné snídaně na pracovišti každé první pondělí v měsíci.
- Investice do dalšího vzdělávání pracovníků – na odborné i osobní úrovni.
- Získání další certifikace ve svém oboru.
- Vytvoření systému v podávání informací o chystaných změnách a jejich přínosech pro podnik a zaměstnance.
- Zapojení pracovníků do procesu plánování změn.
- Sepsání etického kodexu.

Tato práce může být přínosem pro vedení společnosti, neboť předkládá podrobnou analýzu podnikové kultury a vyhodnocení výsledků vzhledem ke znalostní ekonomice.

Dalším přínosem je všeobecné přiblížení tématu podnikové kultury ve vztahu ke znalostní ekonomice prostřednictvím kulturních dimenzí holandského vědce Hofstedeho.

Přínosným dále může být také dotazník DSPK, který byl vytvořen speciálně pro zpracování této diplomové práce, ale je též využitelný u jiných společnostech, které by si chtěli zjistit do jaké míry je silná jejich podniková kultura a zda nevykazuje negativní prvky.

Na závěr lze říci, že výsledky podnikové kultury společnosti Geoding spol. s.r.o. se nachází na dobré cestě. Vypovídají o silné a pozitivní podnikové kultuře směřující k inovativním přístupům, které zvyšují konkurenceschopnost společnosti, což souvisí se zjištěním, že společnost naplňuje principy znalostní ekonomiky. V některých případech byly zjištěny i nedostatky, u kterých byly navrženy žádoucí změny, které mohou napomoci ke zvýšení funkčnosti podnikové kultury a tím i k funkčnosti celého podniku.



## 7 SUMMARY

This diploma thesis deals with the characteristic of the corporate culture of the chosen enterprise. Specifically, the thesis focuses on the desirable state of the corporate culture. In the methodology, the criterion of desirable functionality of corporate culture is determined according to the cultural dimensions by G. Hofstede. This criterion requires an enterprise to operate on bases of knowledge economy with focus on new innovative approaches and competitiveness

In the theoretical part of the thesis there are definitions of corporate culture, description of the most common structures and the most famous typologies. It is followed by the description of a strong corporate culture, both positive culture and negative one, which also plays a significant role in the functioning of corporate culture. Another chapter briefly mentions how to approach a change in corporate culture. In the second half of the literary research there is an explanation of what the knowledge economy is and the description of cultural dimensions according to G. Hofstede.

The practical part deals with the characteristics of the corporate culture with the help of specification of the cultural dimensions of the chosen enterprise and determines whether the company is directed towards the knowledge economy or not. The data was obtained through three conducted investigations. The first two were closest to the questionnaire survey. The first one was called the „Questionnaire - The Power of Corporate Culture and the other one was called Values Survey Module 2013 (VSM 2013). This data was obtained directly from the respondents on the conscious level. The third research was quantitative with qualitative elements - Colour Semantic Differential Test. The data for the last one was obtained from the respondents on the unconscious level. Unconscious level is associated with feelings and experiences.

The results of the survey reveal that society is predominantly drawn to the knowledge economy. Four cultural dimensions out of six meet the principles of the knowledge economy. Finally, changes that can help to move to the entirely desirable state of enterprise culture are proposed. The changes are related to these areas - communication, cooperation, education and approach towards change.

**Keywords:** corporate culture, cultural dimension, knowledge economy, functional culture of business.

## 8 PŘEHLED LITERATURY

### Publikace:

- [1] Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [2] Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- [3] Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- [4] Bedrnová, E., & Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu*. Praha: Prospektum.
- [5] Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- [6] Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, s. r. o.
- [7] Bureš, V. (2007). *Znalostí management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
- [8] Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press.
- [9] Cejthamer, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- [10] Častorál, Z. (2008). *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- [11] Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing.
- [12] Holátová, D., & Krninská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o.
- [13] Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2006). *Kultury a organizace: Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.

- [14] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- [15] Kislingerová, E. (2011). *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C. H. Beck.
- [16] Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [17] Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). Corporate Culture in Management of Small and Medium sized Enterprises. In *Global Business Conference Opatija*. (pp. 140 – 153). Zagreb: Innovation Institute.
- [18] Krninská, R. (2014). Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu. In *RELIK*. (pp. 231 – 244). Praha.
- [19] Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- [20] Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
- [21] Mládková, L. (2003). *Management znalostí*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- [22] Muscalu, E. (2014). *Organizational Culture Change in the Organization*. Revista academieii fortelor terestne, 392 – 396.
- [23] Nový, I., & kol. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.
- [24] Petříková, R. (2010). *Moderní management znalostí: Principy, procesy, příklady dobré praxe*. Praha: Professional Publishing.
- [25] Pavlica, K. a kol. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: EKOPRESS.
- [26] Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: GRADA a.s.
- [27] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada a.s.
- [28] Rolínek, L. (2003). *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

[29] Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey – Bass.

[30] Ščepichin, V., Ščepichinová, G. J., & Kolářová, H. (1992). *Test barevně sémantického diferenciálu*. České Budějovice: Nakladatelství Vadim.

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

### **Internetové zdroje:**

[32] Geoding.cz. *O firmě*. (2018). Dostupné z: <http://www.geoding.cz/o-firme-o-firme.html>.

[33] Hofstede, G. *Values Survey Module 2013. Questionnaire*. (2013). Dostupné z: <http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/VSM-2013-English-2013-08-25.pdf>.

[34] Hofstede, G., & Minkov, M. *Values Survey Module 2013. Manual*. (2013). Dostupné z: <http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>.

[35] Modernířízení.cz. *Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku*. (2007). Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326540-podnikova-kultura-jako-faktor-uspesnosti-podniku>.

[36] Smetánka, D. *Změna podnikové kultury ve Škodě Auto*. Moderní řízení. (2007). Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-21581810-zmena-podnikove-kultury-ve-skoda-auto>.

## 9 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Atd.	A tak dále
Č.	Číslo
ČSN	Česká státní norma
DSPK	Dotazník – Síla podnikové kultury
IMS	Integrovaný management systém
IDV	Index Kolektivismus/Individualismus
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IVR	Index Umírněnost/Požitky
Kol.	Kolektiv
LTO	Index Krátkodobá/Dlouhodobá orientace
MAS	Index Feminita/Maskulinita
Např.	Například
N. d.	Nedatováno
Obr.	Obrázek
PDI	Index mocenského odstupu
Př. n. l.	Před naším letopočtem
Spol.	Společnost
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Str.	Strana
Tab.	Tabulka
TBSD	Test barevně sémantického diferenciálu
Tkz.	Takzvaně
Tzn.	To znamená

UAI            Index Riziko/Jistota

VSM 2013    Values Survey Module 2013

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

### Seznam obrázků:

Obrázek 1: Úrovně podnikové kultury dle Scheina.....	11
Obrázek 2: Cibulový diagram G. Hofstedeho .....	13
Obrázek 3: Schematické znázornění organizačních struktur podle Ch. Handyho.....	16
Obrázek 4: Typologie podnikové kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	16
Obrázek 5: Kultura na vzestupné úrovni .....	19

### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Síla podnikové kultury.....	37
Tabulka 2: Rozmezí bodů určující kulturní dimenze.....	40
Tabulka 3: Přehled kulturních dimenzí podle G. Hofstedeho .....	40
Tabulka 4: Rozdělení podnětových slov z TBSD do kulturních dimenzí .....	42
Tabulka 5: Vnímání podnětových slov na pracovišti .....	44
Tabulka 6: Sdílení podnětových slov na pracovišti .....	45
Tabulka 7: Míra shody nevědomého a vědomého hodnocení .....	47
Tabulka 8: Pohlaví a věk respondentů – VSM 2013, DSPK.....	48
Tabulka 9: Zastoupení pracovních pozic v podniku.....	49
Tabulka 10: Formální předpisy – odpovědi na otázku č. 1 - DSPK.....	50
Tabulka 11: Zkreslování informací – odpovědi na otázku č. 2 - DSPK.....	51
Tabulka 12: Konflikty na pracovišti – odpovědi na otázku č. 3 - DSPK .....	52
Tabulka 13: Obava vyjadřování nápadů a myšlenek – odpovědi na otázku č. 4 - DSPK .....	53
Tabulka 14: Plynulá realizace změn a novinek – odpovědi na otázku č. 5 - DSPK.....	54
Tabulka 15: Rychlé řešení sporů na pracovišti – odpovědi na otázku č. 6 - DSPK.....	55

Tabulka 16: Uzavírání se společností před vnějším okolím podniku – odpovědi na otázku č. 7 – DSPK.....	56
Tabulka 17: Nedostatečná flexibilita pracovníků – odpovědi na otázku č. 8 – DSPK...	57
Tabulka 18: Formální kontroly – odpovědi na otázku č. 9 - DSPK .....	58
Tabulka 19: Atmosféra na pracovišti – odpovědi na otázku č. 10 - DSPK .....	59
Tabulka 20: Tvořivost zaměstnanců – odpovědi na otázku č. 11 - DSPK .....	60
Tabulka 21: Zjišťování názorů pracovníků – odpovědi na otázku č. 12 – DSPK .....	60
Tabulka 22: Motivace pracovníků – odpovědi na otázku č. 13 - DSPK .....	61
Tabulka 23: Zdroj motivace – odpovědi na otázku č. 14 – DSPK .....	62
Tabulka 24: Oblíbenost vzájemné spolupráce – odpovědi na otázku č. 15 - DSPK .....	63
Tabulka 25: Důvody nevole ke spolupráci – odpovědi na otázku č. 16 - DSPK.....	64
Tabulka 26: Přehled hodnot dimenze Mocenského odstup (PDI) – VSM 2013 .....	65
Tabulka 27: Přehled hodnot dimenze Kolektivismus/Individualismus (IDV) – VSM 2013.....	66
Tabulka 28: Přehled hodnot dimenze Feminita/Maskulinita (MAS) – VSM 2013.....	66
Tabulka 29: Přehled hodnot dimenze Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO) – VSM 2013.....	67
Tabulka 30: Přehled hodnot dimenze Riziko/Jistota (UAI) – VSM 2013 .....	68
Tabulka 31: Přehled hodnot dimenze Umírněnost/Požítka (IVR) – VSM 2013.....	69
Tabulka 32: Dimenze Malý mocenský odstup (PDI) - TBSD.....	70
Tabulka 33: Dimenze Velký mocenský odstup (PDI) - TBSD .....	71
Tabulka 34: Dimenze Kolektivismus (IDV) - TBSD .....	72
Tabulka 35: Dimenze Individualismus (IDV) - TBSD.....	73
Tabulka 36: Dimenze Feminita (MAS) - TBSD.....	74
Tabulka 37: Dimenze Maskulinita (MAS) - TBSD.....	74
Tabulka 38: Dimenze Krátkodobá orientace (LTO) - TBSD .....	75
Tabulka 39: Dimenze Dlouhodobá orientace (LTO) - TBSD .....	76



Tabulka 40: Dimenze Riziko (UAI) - TBSD .....	77
Tabulka 41: Dimenze Jistota (UAI) - TBSD .....	77
Tabulka 42: Dimenze Umírněnost (IVR) - TBSD .....	78
Tabulka 43: Dimenze Požitky (IVR) - TBSD .....	79
Tabulka 44: Celkové výsledky dotazníku – Síla podnikové kultury (DSPK) .....	80
Tabulka 45: Shrnutí výsledků kulturních dimenzí – VSM 2013, TBSD .....	83

### **Seznam grafů:**

Graf 1: Formální předpisy – odpovědi na otázku č. 1 – DSPK .....	50
Graf 2: Zkreslování informací – odpovědi na otázku č. 2 – DSPK .....	51
Graf 3: Konflikty na pracovišti – odpovědi na otázku č. 3 – DSPK.....	52
Graf 4: Obava vyjadřování nápadů a myšlenek – odpovědi na otázku č. 4 – DSPK .....	53
Graf 5: Plynulá realizace změn a novinek – odpovědi na otázku č. 5 – DSPK .....	54
Graf 6: Rychlé řešení sporů na pracovišti – odpovědi na otázku č. 6 – DSPK .....	55
Graf 7: Uzavírání se společnosti před vnějším okolím podniku – odpovědi na otázku č. 7 – DSPK .....	56
Graf 8: Nedostatečná flexibilita pracovníků – odpovědi na otázku č. 8 – DSPK.....	57
Graf 9: Formální kontroly – odpovědi na otázku č. 9 – DSPK .....	58
Graf 10: Atmosféra na pracovišti – odpovědi na otázku č. 10 – DSPK .....	59
Graf 11: Tvořivost zaměstnanců – odpovědi na otázku č. 11 – DSPK .....	60
Graf 12: Zjišťování názorů pracovníků – odpovědi na otázku č. 12 – DSPK.....	61
Graf 13: Motivace pracovníků – odpovědi na otázku č. 13 – DSPK.....	62
Graf 14: Zdroj motivace – odpovědi na otázku č. 14 – DSPK.....	63
Graf 15: Oblíbenost vzájemné spolupráce – odpovědi na otázku č. 15 – DSPK .....	64
Graf 16: Dimenze Mocenský odstup (PDI) – VSM 2013 .....	65
Graf 17: Dimenze Kolektivismus/Individualismus (IDV) – VSM 2013 .....	66

Graf 18: Dimenze Feminita/Maskulinita (MAS) – VSM 2013 .....	66
Graf 19: Dimenze Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO) – VSM 2013 .....	67
Graf 20: Dimenze Riziko/Jistota (UAI) – VSM 2013 .....	68
Graf 21: Dimenze Umírněnost/Požitky (IVR) – VSM 2013 .....	68

### **Seznam příloh:**

Příloha 1: Dotazník – Síla podnikové kultury (DSPK)

Příloha 2: Dotazník VSM 2013

Příloha 3: Rozdělení otázek VSM 2013 do dimenzí

Příloha 4: Výpočty kulturních dimenzí z dotazníku VSM 2013

Příloha 5: Průměrné hodnoty otázek m(01) – m(24)

Příloha 6: Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD)

Příloha 7: Pořadí slov z TBSD podle jejich vnímání na pracovišti – nevědomí

Příloha 8: Pořadí slov z TBSD podle jejich sdílení na pracovišti – nevědomí

Příloha 9: Pořadí slov z TBSD – vědomí

## 11 PŘÍLOHY

### Příloha 1: Dotazník – Síla podnikové kultury (DSPK)

Pokyny: Zakroužkujte vždy jednu odpověď, která je Vám nejbližší.

#### 1. Domníváte se, že má podnik jasné a rychle pochopitelné formální předpisy?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, formální předpisy firmy neznám
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

#### 2. Domníváte se, že informace, které jsou Vám při formální komunikaci poskytovány, jsou zkreslené?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

#### 3. Dochází na pracovišti ke konfliktům z důvodu vzájemného nepochopení se?

- a) Často
- b) Občas
- c) Zřídka
- d) Nikdy

#### 4. Máte pocit, že spolupracovníci (nebo i Vy) si nové nápady a myšlenky ponechávají (ponecháváte) pro sebe, jen z toho důvodu, aby se vyhnuli (jste se vyhnul) případné kritice?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

#### 5. Pokud je na pracovišti navržena změna či novinka, jejich realizace probíhá plynule:

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**6. V případě vzniku sporu, v rámci pracovního úkolu, dochází na pracovišti k rychlému nalezení řešení:**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**7. Máte pocit, že vedení podniku či spolupracovníci se uzavírají před novinkami (např. nové metody, certifikace atd.) přicházejícími z vně podniku?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**8. Máte pocit, že vedení podniku či spolupracovníci nejsou dostatečně flexibilní? (Např. odmítají nové postupy, které se vymykají tradicím společnosti)**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**9. Domníváte se, že formální kontrola Vaší práce probíhá často?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**10. Atmosféra na pracovišti je:**

- a) Týmová
- b) Soupeřivá
- c) Pasivní
- d) Chaotická

**11. Domníváte se, že je podnik „otevřen“ tvořivosti zaměstnanců?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**12. Ptá se Vás nadřízený na Vaše názory?**

- a) Často
- b) Občas
- c) Zřídka
- d) Nikdy

**13. Jste motivován k výkonu Vaší práce?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**14. Vaší motivací je:**

- a) Finanční odměna
- b) Dobrý pracovní kolektiv
- c) Zpětná vazba (efektivní komunikace)
- d) Nic mě nemotivuje
- e) Jiné .....

**15. Realizujete pracovní úkoly s Vašimi kolegy rád(a)?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**16. Pokud jste v otázce 15 odpověděli „ne“. Jaký k tomu máte důvod?**

- a) Nejraději pracuji samostatně
- b) Na kolegy není spolehnutí
- c) Jiné: .....

---

**17. Jste:**

- a) Žena
- b) Muž

**18. Kolik je Vám let:**

- a) < 20
- b) 20 -24
- c) 25 -29
- d) 30 -34
- e) 35 -39
- f) 40 - 49
- g) 50 - 59
- h) 60+

**19. Vaše pracovní pozice, kterou zastáváte v podniku z hlediska pravomocí je:**

- a) Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
- b) Nekvalifikovaná manuální práce
- c) Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
- d) Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik atd.
- e) Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
- f) Manažer jednoho či více podřízených (ne manažerů)
- g) Manažer jednoho nebo více manažerů

## Příloha 2: Dotazník VSM 2013

Dobrý den,

jsem studentkou na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma: Podniková kultura jako faktor funkčnosti. Tato práce zjišťuje charakteristiku podnikové kultury na Vašem pracovišti.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje a výsledky budou využity pouze ke zpracování diplomové práce.

Předem Vám děkuji za spolupráci,

Bc. Martina Vodová

---

### Values Survey Module 2013

#### DOTAZNÍK

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

*1 = nanejvýš důležité*

*2 = velmi důležité*

*3 = mírně důležité*

*4 = málo důležité*

*5 = velmi málo důležité či nedůležité*

---

Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...

*Příklad:*

**15. Mít osmihodinovou pracovní dobu**

1	2	3	4	5
	X			

**1. Mít dost času na vlastní osobní život**

1	2	3	4	5

**2. Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka**

1	2	3	4	5

**3. Být ohodnocený za dobrý výkon**

1	2	3	4	5

**4. Preferovat jisté zaměstnání**

1	2	3	4	5

**5. Pracovat v příjemném kolektivu**

1	2	3	4	5

**6. Nedělat práci, která je nezajímavá**

1	2	3	4	5

**7. Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí**

1	2	3	4	5

**8. Žít ve vhodné lokalitě**

1	2	3	4	5

**9. Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé**

1	2	3	4	5

**10. Mít příležitost kariérního růstu**

1	2	3	4	5

---

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

*1 = nanejvýš důležité*

*2 = velmi důležité*

*3 = mírně důležité*

*4 = málo důležité*

*5 = velmi málo důležité či nedůležité*

**11. Mít čas pro zábavu**

1	2	3	4	5

**12. Mít jen několik málo nároků/požadavků**

1	2	3	4	5

**13. Snažit se vyhovět známému**

1	2	3	4	5

**14. Šetrnost**

1	2	3	4	5

---



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

nikdy zřídka někdy často vždy

--	--	--	--	--

**16. Jste spokojeným člověkem?**

vždy často někdy zřídka nikdy

--	--	--	--	--

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

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

--	--	--	--	--

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

velmi velmi  
výborný dobrý dobrý špatný špatný

--	--	--	--	--

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

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

--	--	--	--	--

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

nikdy zřídka někdy často vždy

--	--	--	--	--

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

*1 = naprosto souhlasím*

*2 = souhlasím*

*3 = nejsem rozhodnut(a)*

*4 = nesouhlasím*

*5 = naprosto nesouhlasím*

**21. 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

--	--	--	--	--

**22. Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům**

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

*Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)*

**25. Jste:**

muž	žena

**26. Kolik je Vám let:**

<20	20-24	25-29	30-34
35-39	40-49	50-59	60+

**27. Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy):**

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

18 let a			
15 let	16 let	17 let	více

**28. Jaký druh práce ve společnosti vykonáváte?**

Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)

Nekvalifikovaná manuální práce

Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka

Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik apod.

Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)

Manažer jednoho či více podřízených (ne manažerů)

Manažer jednoho nebo více manažerů

Zdroj: Přeloženo a zpracováno podle Gerta Hofstedeho (2013)

### **Příloha 3: Rozdělení otázek VSM 2013 do dimenzí**

#### **Mocenský odstup (PDI)**

*Otázka č. 2 – Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka*

*Otázka č. 7- Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí*

*Otázka č. 20 – Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?*

*Otázka č. 23 – Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout*

#### **Kolektivismus/Individualismus (IDV)**

*Otázka č. 1- Mít dost času na vlastní osobní život*

*Otázka č. 4- Preferovat jisté zaměstnání*

*Otázka č. 6 – Nedělat práci, která je nezajímavá*

*Otázka č. 9 – Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé*

#### **Feminita/Maskulinita (MAS)**

*Otázka č. 3 – Být ohodnocený za dobrý výkon*

*Otázka č. 5 – Pracovat v příjemném kolektivu*

*Otázka č. 8 – Žít ve vhodné lokalitě*

*Otázka č. 10 – Mít příležitost kariérního růstu*

#### **Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (LTO)**

*Otázka č. 13 – Snažit se vyhovět známému*

*Otázka č. 14 - Šetrnost*

*Otázka č. 19 – Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?*

*Otázka č. 22 – Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům*

### **Riziko/Jistota (UAI)**

*Otázka č. 15 – Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?*

*Otázka č. 18 – Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?*

*Otázka č. 21 – Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací*

*Otázka č. 24 – Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace*

### **Umírněnost/Požitky (IVR)**

*Otázka č. 11 – Mít čas pro zábavu*

*Otázka č. 12 – Mít jen několik málo nároků/požadavků*

*Otázka č. 16 – Jste spokojeným člověkem?*

*Otázka č. 17 – Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?*

#### **Příloha 4: Výpočty kulturních dimenzí z dotazníku VSM 2013**

##### **Mocenský odstup:**

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23)$$

$$PDI = 35(2,5 - 2,55) + 25(2,05 - 3,09)$$

$$\underline{PDI = -27,75}$$

##### **Kolektivismus/Individualismus:**

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06)$$

$$IDV = 35(2,18 - 2,59) + 35(2,50 - 2,23)$$

$$\underline{IDV = -4,9}$$

##### **Feminita/Maskulinita:**

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10)$$

$$MAS = 35(2,27 - 1,82) + 35(2,82 - 2,55)$$

$$\underline{MAS = 25,2}$$

##### **Krátkodobá/Dlouhodobá orientace:**

$$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22)$$

$$LTO = 40(2,55 - 2,86) + 25(1,55 - 1,95)$$

$$\underline{LTO = -22,4}$$

##### **Riziko/Jistota:**

$$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24)$$

$$UAI = 40(1,91 - 2,50) + 25(3,82 - 2,77)$$

$$\underline{UAI = 2,65}$$

##### **Umírněnost/Požitky:**

$$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16)$$

$$IVR = 35(3 - 2,68) + 40(3,86 - 2)$$

$$\underline{IVR = 85,6}$$

**Příloha 5: Průměrné hodnoty otázek m(01) – m(24)**

<b>Otázka</b>	<b>m(n)</b>
1	2.59
2	2.55
3	1.82
4	2.18
5	2.27
6	2.23
7	2.50
8	2.82
9	2.50
10	2.55
11	2.68
12	3.00
13	2.55
14	2.86
15	2.50
16	2.00
17	3.86
18	1.91
19	1.55
20	2.05
21	3.82
22	1.95
23	3.09
24	2.77

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 6: Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD)

Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) - 56 slov											
Pohlaví:				Věk:							
Vzdělání:				Povolání:							
Práce	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Ideální muž	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Společensví	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Matka	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Vzdělání	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Prospěch jedince	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Samota	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Rvačka	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Spolupráce	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mimulost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Manžel/ Manželka	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Důvěra	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Já (sám)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Muži	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Výkon	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Děti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Štěstí	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Vztahy	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Útočit	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Změna	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Okamžitý zisk	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Život	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Snění	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Investice	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otec	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Ideál já	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Příroda	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Zábava	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Mileneč/ Milenka	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Jistota	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Smrt	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Domov	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Řešení problémů	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sex	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Ženy	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Pravidla	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Klid	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Povinnosti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Riziko	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kamarádi/ Kamarádky	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Budoucnost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Akceschopnost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ticho	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Pracoviště	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Nároky	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Hádka	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Sny	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Skromnost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ideální žena	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Nadřizený	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Požitky	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nuda	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Alkohol	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Střídmost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lidé	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Formálnost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<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"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha 7: Pořadí slov z TBSD podle jejich vnímání na pracovišti – nevědomí**

<b>Podnětová slova</b>	<b><math>\bar{x}</math> (1)</b>
Štěstí	8.89
Život	9.44
Ideální žena	9.78
Já (sám)	10.22
Příroda	10.33
Ideál já	10.44
Zábava	10.56
Domov	10.56
Děti	10.78
Manžel/Manželka	11.22
Jistota	11.22
Vztahy	11.33
Důvěra	11.56
Ženy	12.00
Sex	12.11
Ideální muž	12.22
Matka	12.56
Vzdělání	12.56
Výkon	12.56
Snění	12.67
Požitky	13.00
Klid	13.11
Budoucnost	13.11
Společenství	13.11
Investice	13.33
Kamarádi	13.56
Muži	13.56
Sny	13.56

<b>Podnětová slova</b>	<b><math>\bar{x}</math> (1)</b>
Spolupráce	13.78
Akceschopnost	14.00
Okamžitý zisk	14.56
Pracoviště	15.22
Lidé	15.89
Prospěch jedince	16.44
Práce	16.78
Změna	16.78
Nároky	17.56
Milenc/Milénka	17.89
Pravidla	18.44
Nadřízený	18.56
Otec	18.67
Střídmost	19.33
Ticho	19.44
Minulost	19.67
Alkohol	19.33
Řešení problémů	20.22
Skromnost	20.33
Formálnost	21.33
Povinnosti	21.67
Riziko	23.22
Samota	24.22
Nuda	25.78
Rvačka	27.89
Hádka	29.44
Útočit	31.56
Smrt	31.89

Zdroj: Vlastní zpracování



**Příloha 8: Pořadí slov z TBSD podle jejich sdílení na pracovišti – nevědomí**

<b>Podnětová slova</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Smrt	1.20
Ideální žena	1.99
Útočit	2.01
Budoucnost	2.13
Zábava	2.27
Ideální muž	2.48
Kamarádi	2.50
Nuda	2.53
Matka	2.83
Hádka	2.83
Já (sám)	2.86
Vztahy	2.91
Štěstí	3.03
Ideál já	3.17
Muži	3.24
Jistota	3.26
Život	3.30
Společenství	3.35
Střídmost	3.74
Investice	3.80
Manžel/Manželka	3.97
Děti	4.02
Vzdělání	4.03
Lidé	4.12
Důvěra	4.14
Akceschopnost	4.16
Minulost	4.19
Snění	4.32

<b>Podnětová slova</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Klid	4.33
Spolupráce	4.39
Příroda	4.42
Požitky	4.52
Prospěch jedince	4.57
Ženy	4.67
Řešení problémů	4.69
Sny	4.79
Povinnosti	4.88
Okamžitý zisk	4.92
Domov	5.12
Změna	5.18
Formálnost	5.25
Výkon	5.29
Rvačka	5.38
Riziko	5.45
Skromnost	5.58
Ticho	5.93
Samota	6.01
Nároky	6.34
Pravidla	6.41
Otec	6.55
Milenc/Milenka	6.69
Sex	6.76
Pracoviště	6.86
Nadřízený	7.04
Alkohol	8.15
Práce	8.12

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha 9: Pořadí slov z TBSD – vědomí**

<b>Podnětová slova</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>
Život	1.00
Štěstí	1.00
Vztahy	1.00
Já (sám)	1.11
Domov	1.11
Ideál já	1.22
Ženy	1.22
Příroda	1.22
Děti	1.33
Důvěra	1.33
Výkon	1.44
Jistota	1.44
Zábava	1.56
Sex	1.56
Ideální žena	1.56
Vzdělání	1.56
Manžel/Manželka	1.56
Sny	1.56
Spolupráce	1.56
Matka	1.67
Kamarádi	1.67
Ideální muž	1.67
Snění	1.67
Investice	1.67
Muži	1.78
Otec	1.89
Společenství	1.89
Okamžitý zisk	1.89

<b>Podnětová slova</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>
Akceschopnost	1.89
Požitky	1.89
Práce	2.00
Klid	2.00
Lidé	2.00
Budoucnost	2.00
Pracoviště	2.00
Prospěch jedince	2.33
Minulost	2.44
Změna	2.44
Povinnosti	2.44
Nadřizený	2.44
Řešení problémů	2.44
Nároky	2.44
Ticho	2.56
Milenec/Milenka	2.56
Formálnost	2.56
Pravidla	2.56
Alkohol	2.67
Skromnost	2.67
Samota	2.78
Riziko	2.78
Střídmost	2.78
Nuda	3.11
Rvačka	3.67
Útočit	3.78
Smrt	3.89
Hádka	3.89

Zdroj: Vlastní zpracování