



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 a její změny

Vypracovala: Bc. Petra Pokorná
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. Petra POKORNÁ**
Osobní číslo: **E16625**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura a její změny**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza podnikové kultury ve vybrané organizaci s návrhem změny v podnikové kultuře vedoucí k žádoucímu stavu kulturních dimenzí znalostní ekonomiky.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře a kulturním dimenzím znalostní ekonomiky. Vybrané informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek je nutno pomocí kvantitativních a kvalitativních metod zkoumání, tj. pomocí dotazníků VSM 94, 2013 (Hofstede) a TBSD, získat data a informace o podnikové kultuře. K dalšímu šetření podnikové kultury je nutno načerpat informace pomocí nestandardizovaných rozhovorů, pozorování a z podnikových materiálů. Kvantitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami a doplnit informacemi kvalitativního rázu. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení přístupů k podnikové kultuře ve vybrané firmě. Zpracovat návrhy změn podnikové kultury ve směru znalostní ekonomiky.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M. (2007).** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: **Grada Publishing.**
Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: **Management Press.**
Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu.* Praha: **Management Press.**
Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind.* New York: **McGraw-Hill.**
Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: **Grada Publishing.**
Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna: Organizační kultura a její vliv na chování organizace, možnost poznávání organizační kultury, nástroje utváření a změny organizační kultury.* 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. března 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 27. března 2017

PROHLÁŠENÍ

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

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

V Českých Budějovicích dne

.....
Bc. Petra Pokorná

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za její ochotu a cenné rady, které mi pomohly vypracovat tuto diplomovou práci. Samozřejmě bych chtěla poděkovat společnosti Variel, a.s. za jejich pomoc a poskytnuté informace, na základě nichž jsem mohla vypracovat tuto práci. Především děkuji Ing. Miroslavě Stoklasové, která mi velmi pomohla a vždy mi ochotně poskytla veškeré potřebné informace. V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat své rodině, příteli a přátelům za podporu v průběhu celého studia.

OBSAH

1 ÚVOD.....	8
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
2.1 Vymezení pojmu kultura.....	10
2.2 Podniková kultura	11
2.2.1 Úrovně podnikové kultury.....	12
2.2.2 Struktura podnikové kultury.....	14
2.2.3 Prostředky podnikové kultury – symboly.....	15
2.2.4 Funkce podnikové kultury	17
2.2.5 Síla podnikové kultury	18
2.2.6 Typologie podnikové kultury	20
2.3 Změna kultury	23
2.3.1 Nástroje změny	23
2.3.2 Etapy změny	24
2.3.3 Typy změn.....	24
2.3.4 Aktéři změny podnikové kultury.....	27
2.3.5 Podmínky úspěšné změny	28
2.3.6 Činitelé změny.....	30
2.4 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho.....	30
2.5 Znalostní ekonomika.....	33
3 METODICKÝ POSTUP.....	35
3.1 Cíl diplomové práce	35
3.2 Sběr dat.....	35
3.2.1 Kvantitativní metoda	35
3.2.2 Kvalitativní metoda	36
3.3 Zpracování dat.....	38

3.3.1 VSM 94 & 2013 od Geerta Hofstedeho	38
3.3.2 TBSD	40
4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU	44
4.1 Profil vybrané organizace	44
4.2 Symboly podnikové kultury v dané organizaci.....	45
4.3 Organizační struktura	47
4.4 Vyhodnocení VSM 94 & 2013	48
4.5 Vyhodnocení TBSD	84
4.5.1 Mocenský odstup (PDI).....	85
4.5.2 Individualismus vs. kolektivismus (IDV).....	86
4.5.3 Maskulinita vs. feminita (MAS).....	87
4.5.4 Obava z nejistoty (UAI)	88
4.5.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO).....	89
4.5.6 Požitky vs. umírněnost (IVR).....	90
5 DISKUSE, SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ A NAVRŽENÍ ZMĚN.....	91
5.1 Mocenský odstup (PDI)	91
5.2 Individualismus vs. kolektivismus (IDV)	93
5.3 Maskulinita vs. feminita (MAS)	95
5.4 Obava z nejistoty (UAI)	96
5.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)	98
5.6 Požitky vs. umírněnost (IVR)	99
6 ZÁVĚR.....	101
7 SUMMARY.....	104
8 PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ	105
9 SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK A ZKRATEK	
10 PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

V současné době se nacházíme v globalizujícím se světě a vstupujeme do nové znalostní, síťové či digitální ekonomiky. Z toho vyplývají neustálé změny, které ovlivňují jednotlivé podniky a ty musí na tyto změny velmi pružně reagovat. Aby byl podnik stabilní, úspěšný a konkurenceschopný je třeba klást důraz na podnikovou kulturu.

Dále je nutné se zaměřit na vzdělání zaměstnanců a na rozvoj jejich potenciálu. Znalosti, schopnosti či dovednosti zaměstnanců přispívají k dosažení podnikových cílů, které mohou směřovat ke zlepšení podnikové kultury. Pomocí poznatků zaměstnanců je možné dosáhnout i lepších výsledků v podniku.

Pokud je podniková kultura silná, usnadňuje a umožňuje jasný pohled na podnik a pro zaměstnance je snadno pochopitelná a přehledná. Buduje podmínky pro jednoznačnou a přímou komunikaci, pomáhá rychle se rozhodovat, snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců, zvyšuje motivaci, vytváří týmového ducha a zaručuje stabilitu sociálního systému.

Podniková kultura zahrnuje názory, normy a sdílené hodnoty uvnitř podniku, ale také působí dovnitř a především navenek pomocí firemních symbolů.

Podniková kultura hraje i důležitou roli už při výběru zaměstnanců. Zaměstnavatelé se snaží do svého podniku přijmout lidi, kteří do podniku zapadnou. I jednotliví uchazeči hledají místo v podniku, které vyhovuje jejich postojům, hodnotám, názorům atd. Vhodné zásady podnikové kultury představují podstatný nástroj pracovní motivace a ovlivňují rozvoj a úspěch podniku (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Změna podnikové kultury představuje dlouhodobý a obtížný proces. Žádoucí kultury není možné dosáhnout prostřednictvím jednoho systému nebo realizací několika opatření. Pokud má mít změna žádoucí efekt, je nutné, aby se management podniku zaměřoval na kulturní aspekty řízení s permanentní pozorností a aby se zaobíral rozvojem žádoucí kultury podniku systematicky, cíleně a s využitím efektivních postupů (Lukášová, 2010).

Cílem této diplomové práce je pomocí kvantitativních a kvalitativních metod zkoumání zjistit stav podnikové kultury ve vybraném podniku. Následně vyhodnotit získaná data a zhodnotit přístupy k podnikové kultuře. Případně navrhnout změny podnikové

kultury, které by směřovaly ke znalostní ekonomice. Vybraným podnikem je Variel, a.s, který souhlasil se zpracováním získaných dat.

Po úvodním seznámení s danou problematikou, byla diplomová práce rozdělena do dvou částí. První část zahrnuje vysvětlení a popis odborných pojmů a terminologie spojené s daným tématem, zjištěných na základě odborné literatury. Poté navazuje praktická část, v jejímž úvodu je představen zkoumaný podnik. Následně jsou uvedeny jednotlivé metody výzkumu, pomocí kterých byla zjištěna data. Pomocí těchto dat byly vyhodnoceny jednotlivé dotazníky a kulturní dimenze. Na základě zjištěných případných nedostatků byly navrženy změny, které by zajistily zlepšení podnikové kultury či celkové situace v podniku. Závěr shrnuje zjištěné poznatky a případné návrhy na zlepšení podnikové kultury směrem ke znalostní ekonomice.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Vymezení pojmu kultura

V průběhu historie byla kultura vymezena různými způsoby. Ani v současné době není pojetí kultury úplně jednotné. Dá se říci, že mnoho společenskovedních oborů vychází z různých definic tohoto jevu. Jinak kulturu chápe historie, sociologie, kulturní antropologie či psychologie, jinak sociální psychologie a s naprosto specifickým vymezením kultury se setkáváme v každodenní praxi (Nový, Surynek, 2006).

Tureckiová (2004) uvádí, že pojem kultura pochází z latinského slova „colo“, což lze přeložit jako obdělávání země.

Dle Trunečka (2004) kultura v sociologii či sociální psychologii je chápána jako vnášení lidského ducha do věcí či lidí a tím pomáhá zlepšit jejich stav. V tomto pojetí lze kulturu chápat jako řídicí složku jakéhokoliv sociálního systému.

Pojetí kultura představuje novou realitu, ve které člověk nežije jako jedinec, ale žije ve společenství s ostatními lidmi. Kultura vytváří jisté prostředí, které od člověka očekává jisté chování. Kultura může být definována jako integrovaný celek, který zahrnuje lidské chování a jeho výtvoř. Toto chování se řídí v daném společenství, v procesu interakce, vytvořenými vzory (Kloskowská in Truneček, 2004).

Kultura je určitým produktem člověka, který znamená určitý protiklad přírody. Zahrnuje to vše, co člověk stvořil v rámci několika generací. Avšak kultura s přírodou koexistují, ale neprolínají se. Můžeme říci, že kultura znázorňuje nashromážděné zkušenosti určitého sociálního celku (Krninská, 2002a).

Lukášová (2010) ve své knize uvádí, že kultura je široký a mezioborový pojem. Charakterizuje široký a naučený způsob cítění, myšlení či chování, které nastává v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky. Na kulturu lze nahlížet ze dvou stran. Na jedné straně je výsledkem adaptace a na druhé straně značí také nástroj adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí.

V každém člověku se nachází určitá kultura, která má podobu hodnot, postojů, vzorců chování či názorů, které člověk získal jako součást určitých sociálních celků. Tyto celky se více či méně podílí s ostatními prvky těchto celků. Kultura se vyskytuje díky jednotlivcům, ale také značí sociální jev, jehož povaha je nadindividuální (Lukášová, Nový, 2004).

2.2 Podniková kultura

Pojem podniková kultura je odvozen z obecného chápání kultury. Jednotliví autoři však na tuto problematiku nahlíží odlišně. V literatuře lze podnikovou kulturu také najít pod názvem organizační kultura, firemní či manažerská kultura. V britské literatuře tento termín označují jako organizační klima. Avšak v posledních letech se vnímání tohoto pojmu začíná ustalovat (Truneček, 2004).

V české odborné literatuře se při pojednávání o kulturních aspektech organizace využívají pojmy: podniková, firemní či organizační kultura. Jejich význam je však totožný (Lukášová, Nový, 2004).

Podniková kultura představuje vzorec základních a rozhodujících představ, které jistá skupina našla nebo vytvořila, rozvinula a odkryla. Na základě nichž zvládla jisté problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, které se osvědčily a lze je chápat jako všeobecně platné. Noví zaměstnanci organizace se s nimi mají, pokud je to možné ztotožnit a řídit se dle nich. Jestliže se organizace nevěnují změně a vývoji podnikové kultury dle proměny podnikatelského prostředí, ovlivňuje to vývoj organizace a to jak v procesu učení, tak v procesu adaptace vnějšího prostředí (Schein, 2009).

Organizační kultura je tvořena hlavně hodnotami, domněnkami, artefakty a perspektivami, které jsou sdíleny zaměstnanci organizace (Kilmann, 1985).

Barták (2007) ve své knize uvádí, že k dobré organizační kultuře dochází při dostatečné vzájemné informovanosti a odstranění zbytečných informačních bariér. Dále je podstatná důvěryhodnost, zdravé prostředí, spravedlivé hodnocení, odměňování či spokojenost zaměstnanců. Týmová spolupráce zde hraje také velkou roli, protože umožňuje se vyhýbat zbytečným konfliktům. Podnikatelské cíle a plány přispívají k souladu firemních a zaměstnancových cílů.

Dle Ehrharta, Schenidera & Maceye (2013) má podniková kultura několik atributů. Ty říkají, že podniková kultura by měla být plná symbolů, tradic, a historek. Dále musí být stabilní, sdílená a má mít šířku, hloubku a být výjimečná.

Firemní kultura znázorňuje jistý charakter organizace, celkovou atmosféru, ovzduší a také i vnitřní život, který ovlivňuje myšlení a chování zaměstnanců organizace. Dále se jedná o zvyklosti a rituály, které se používají v dané organizaci či o hodnoty, které ukazují obecné vzorce chování a jednání každého pracovníka. Když se toto chování

opakuje, vytváří se vzorec chování, který pak může být nevědomý, ale při vzniku či přijímání pravidel organizační kultury je důležitý (Vysekalová, Mikeš, 2009).

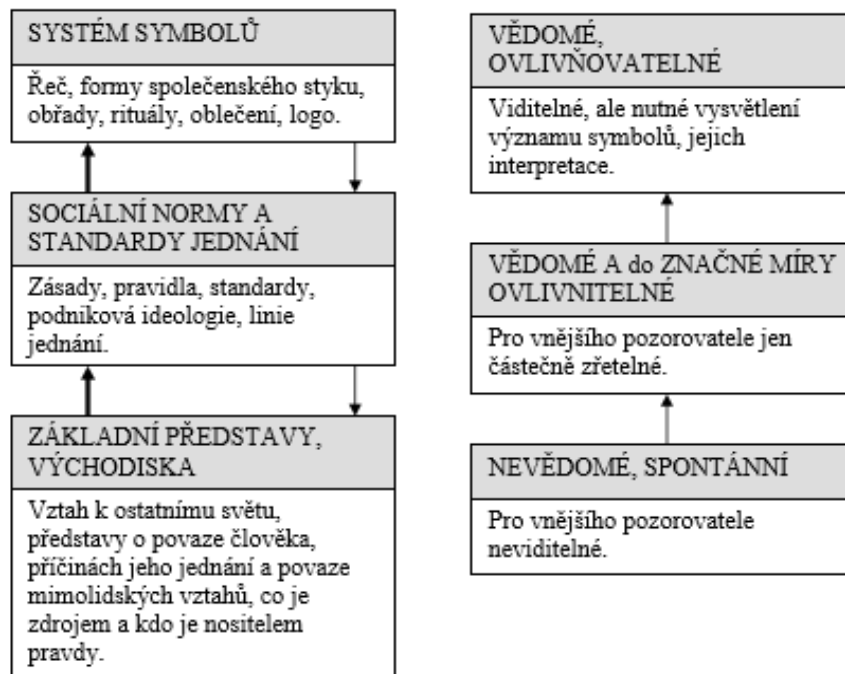
Podniková kultura či kultura organizace znázorňuje soustavu norem, hodnot, postojů, přesvědčení a domněnek, která nikdy pořádně nebyla vyjádřena, ale značí jednání lidí a jejich chování a způsoby vykonávání práce (Armstrong, 2014).

Organizační kultura je úspěšná hlavně u těch organizací, které zvolily strategii kreativity a inovace. Organizace mohou dosáhnout úspěchu na trhu, když budou nabízet rozdílné, lepší či naprosto nové výrobky a služby (Franková, 2011).

2.2.1 Úrovně podnikové kultury

Podniková kultura se může nacházet na základní, střední či nejvyšší úrovni (viz obr. 1). **Základní rovina podnikové kultury** je založena na celkovém pohledu na svět a přístupu k životu, lidem, práci, také i k sobě samým a k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí naprosto nevědomě, automaticky, samozřejmě, většinou bez promýšlení či zvažování případných důsledků pro podnik i sebe sama (Bedrnová, Nový, 2002).

Obrázek 1: Úrovně podnikové kultury



Zdroj: Schein in Bedrnová, Nový, 2002, str. 487

Bedrnová, Nový (2007) ve své knize uvádí, že základní rovina především zahrnuje:

1. Vztah k okolnímu světu a hlavně k podnikovému okolí.

Mezi faktory, které ho ovlivňují, se řadí možnosti rozvoje, různá nebezpečí, příležitosti, jistoty apod.

2. Podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, přeměněné do představy o ostatních spolupracovnících.

Podle povahy lidí můžeme určit, zda jsou spíše aktivní a snaží se riskovat nebo jsou spíše pasivní s převahou přizpůsobivosti. Také jestli jsou více pohodlní a nezodpovědní nebo iniciativní a ochotní převzít odpovědnost apod.

3. Představy o povaze mezilidských vztahů.

Jedná se o představy o tzv. správném uspořádání sociálních vztahů dle věku, dosaženého úspěchu, sociálního původu, projevování emocí či jejich vtahování do vzájemných pracovních vztahů, tabuizování nebo zveřejňování soukromí jedince. Také o představy, jestli mezi zaměstnanci má převažovat vzájemná konkurence či kooperace a jestli má přednost týmový nebo individuální úspěch apod.

4. Představy o pravdě, které poskytují odpověď na otázku, o co se pracovník opírá při rozhodování, co je správné a pravdivé a co je chybné a nepravdivé.

Sledujeme, jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem. Hodnotíme, jestli člověk důvěřuje více tradici či autoritě, jestli uznává více pragmatické jednání či výsledky vědeckých zkoumání, intuici apod.

Zpravidla z hlediska jednotlivce nevědomá neplánovaná základna podnikové kultury se nevytváří jednotlivými izolovanými faktory, ale vytváří logický a vnitřně uspořádaný celek. Ten se začne utvářet s jistým časovým odstupem buď na základě přirozeného vývoje dle konkrétní sociální struktury spolupracovníku, nebo cílevědomě, ze strany vedení organizace, do podoby jistých zásad, sociálních norem a pravidel.

Střední úroveň podnikové kultury obsahuje nepsaná nebo psaná pravidla společenského styku, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým zákazníkům, akcionářům, partnerům a obecně uznávané hodnotové preference. Tvoří základ pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, která představuje oblast symbolů a výrazových forem jednání. Prostřední rovina má za úkol vytvořit logický,

ucelený, vnitřně bezrozporný a hlavně účinný systém podnikové kultury. Tento systém bývá většinou ovlivňován a formován v souladu s podnikovými cíli.

Nejvyšší úroveň podnikové kultury zahrnuje jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku. Vnější pozorovatel ji pochopí pouze ve spojitosti se znalostní předchozích dvou nižších úrovní. Jedná se o architekturu, vybavení pracovišť, vnější projevy společenského styku, podnikové symboly, rituály, mýty, obřady, oslavy, oblečení, podnikový žargon apod. (Bedrnová, Nový, 2007).

2.2.2 Struktura podnikové kultury

Mezi nejvyužívanější a nejznámější model podnikové kultury se řadí Scheinův model. Schein rozdělením podnikové kultury do tří rovin ovlivnil celou generaci vědců, kteří se zabývali výzkumem podnikové kultury. Roviny jsou rozděleny podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek, jak moc jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu organizace či nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele. Jedná se o artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení (Lukášová, 2010).

Artefakty

Nejviditelnější rovinou pro pozorovatele jsou artefakty. Představují vnější projevy kultury, které člověk vidí, slyší apod., a to tehdy, když se střetne s kulturou, která je pro něj neznámá a nezvyklá. Artefakty jdou nejnáze ovlivnit a jsou dobře pozorovatelné a popsitelné. Hlavně pokud se jedná o artefakty materiálního charakteru. Například příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky či vánoční, narozeninová přání lze považovat za artefakty.

Hodnoty a normy chování

Hodnoty a normy chování tvoří rovinu, která je částečně vědomá a pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelná. Management organizace je také může jen částečně ovlivnit. Příkladem hodnot je spokojenost zákazníků, kvalitní produkty nebo služby. Co se týče norem chování, příkladem může být rychlé reagování na požadavky zákazníků nebo uspokojování potřeb zákazníků.

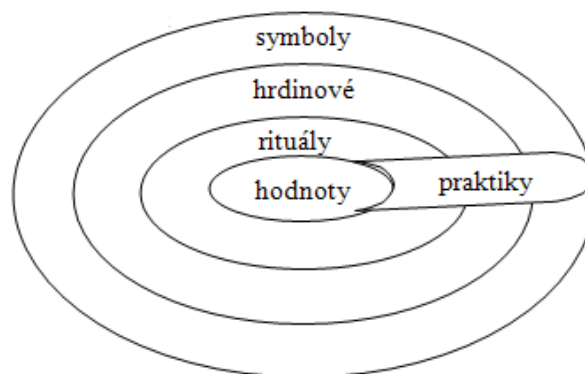
Základní přesvědčení

Základní přesvědčení je nejhlubší rovinou. Zahrnuje nevědomé a pro příslušníky kultury naprosto zřejmé myšlenky a názory. Jelikož je obsah základních přesvědčení nevědomý, tak z pohledu členů organizace je samozřejmý a tedy velmi těžce identifikovatelný (Lukášová, 2010).

Znalost jednotlivých vrstev podnikové kultury a jejich souvislostí je velmi důležité pro správné fungování a vytváření podnikové kultury (Lukášová, 2010).

Geert Hofstede (1999) rozlišuje jen dvě roviny kultury. Znázorňuje je v tzv. cibulovém digramu (viz obr. 2). Symboly, hrdiny a rituály přirovnává dle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele k tzv. slupkám cibule. Nahlíží na ně jako na jednotlivé vrstvy. Avšak společně je označuje jako praktiky, které jsou viditelnější částí kultury, tedy více nebo méně pozorovatelnou. Hodnoty představují jádro kultury, které nelze přímo pozorovat. Zjistit lze z chování lidí.

Obrázek 2: Cibulový diagram



Zdroj: Hofstede, 1999, str. 9

2.2.3 Prostředky podnikové kultury – symboly

Klíčovým prostředkem podnikové kultury jsou symboly. Symbol je znak, který má souhrnný komplexní komunikativní obsah snadno pochopitelný. Jeho podoba může být materiální, ideální.

Pro podnikovou kulturu jsou podstatné:

- verbální symboly;
- symbolická jednání;
- symbolické artefakty materiální povahy.

Verbální symboly

Řeč je přirozeným prostředkem lidské komunikace. Také je považována za důležitý nástroj pro zprostředkování hodnot a norem podnikové kultury. Podnikovou kulturu a řeč nelze oddělit a to hlavně v případě příběhů, vyprávění či historek.

Historiky, příběhy či různá vyprávění jsou zprávy, kterým se v organizaci dává mimořádný význam. Dochází k propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti. Je to forma komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než jiné formy ovlivňování. Některá vyprávění se týkají událostí v podniku, ale v ostatních podnicích se jen s menšími změnami vyprávějí příběhy obdobné. Což dokazuje, že nejde o informace v pravém slova smyslu, ale o symboly, které zprostředkovávají podnikovou kulturu.

Mýty slouží jako symbol, ale i jako prostředek k objasnění hodnot či norem podnikové kultury. Mýty nemají ve všech směrech racionální základ. Jedná se o lidové teorie, jejichž obsah je dost subjektivní (Bedrnová, Nový, 2002).

Symbolická jednání

Symbolická jednání čili symbolické artefakty jednání slouží pro utváření, upevňování či pro přenos podnikové kultury. Mezi ně se řadí rituály, obřady a ceremoniály. Každý z nich má svůj význam, avšak ve skutečnosti je velmi těžké je rozeznat od sebe.

Rituál značí jistý zvyk či obyčej, který má na určitém místě a v určitém čase naprosto konkrétní význam. Příkladem může být vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, hlasování nebo schvalování důležitých dokumentů. V určitém čase jsou pořád opakovány.

Podobně lze definovat ceremoniál. Rozdíl mezi nimi je ten, že ceremoniál pomáhá ještě k uvolnění emocí a má méně formalizovanou podobu. Může se jednat o oslavy vánočních svátků, nového roku či založení podniku.

Statusové symboly se řadí mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy. Za symbol u tohoto případu lze považovat užití tradičních až historizujících

označení určitých pracovních funkcí a materiálních požitků. Tím jsou myšleny vizitky, vybavení kanceláře, služební automobil či finanční odměna. Týká se to i různých titulů, jejichž získání je spojeno s podnikovou oslavou (Krninská, 2002a).

Symbolické artefakty materiální povahy

Pro každého zaměstnance či náhodného člověka jsou nejviditelnějšími symboly ty, které mají materiální podobu. Zařadit jsem lze architekturu staveb, logo, propagační předměty, vybavení interiérů atd. Tyto symboly musí však vytvářet logický systém, který má určitý význam a je schopen být nositelem myšlenky (Bedrnová, Nový, 2002).

2.2.4 Funkce podnikové kultury

Podniková kultura má v podniku určité funkce. Mezi ty nejdůležitější se řadí:

- Redukce konfliktů uvnitř podniku – podniková kultura musí být dostatečně silná, aby napomáhala k vzájemné soudržnosti v podniku.
- Zabezpečování kontinuity, usnadňování koordinace a kontroly, zprostředkování – pokud jsou pracovníci srozuměni s cíli podniku a sdílí je, tak dochází k žádoucímu chování a pracovní morálce.
- Redukce nejistoty pracovníků a ovlivňování jejich pracovní spokojenosti a emocionální pohody – nejistota pracovníků se zmenšuje osvojením návyků žádoucího chování. Jestliže kultura podniku odpovídá osobním hodnotám pracovníků, tak dochází k zvyšování pracovní spokojenosti a emocionální pohody.
- Zdroj motivace – motivace v podobě finančního ohodnocení je velmi důležitá, dále také pocit, že práce, kterou pracovník dělá je užitečná a důležitá pro fungování chodu podniku.
- Fungování jako konkurenční výhoda – pokud je podniková kultura pozitivně a silně laděna, také je zdrojem motivace a spokojenosti jednotlivých pracovníků, čímž je i podstatným zdrojem celkové efektivity podniku, může dojít k tomuto fungování. Konkurenční výhodu je těžké napodobovat a není možné jí dosáhnout v krátkém časovém horizontu (Lukášová, 2002).

Nenadál (2008) ve své knize uvádí, že jsou dvě funkce podnikové kultury. Kultura vnější, která představuje určitý způsob adaptability na podmínky firemního okolí,

goodwill či firemní image. A následně kultura vnitřní, která značí, jak je podnik uvnitř vnímán svými pracovníky.

2.2.5 Síla podnikové kultury

Lukášová (2010) říká, že silná podniková kultura značí, nakolik jsou dané hodnoty, normy, přesvědčení a z nich vyplývající vzorce chování v podniku sdíleny. Pokud jsou sdíleny ve vysoké míře, je podniková kultura silná a dokáže ovlivnit fungování podniku. Její obsah může mít pozitivní nebo negativní vliv. V případě, že je podniková kultura slabá, členové podniku sdílejí společné hodnoty, normy chování a přesvědčení jen v malé míře. Chování v rámci podniku ovlivňují jejich osobními názory, normami chování a hodnotami.

Silná podniková kultura dokáže ovlivnit průběh i charakter všech důležitých jevů v podniku. Naopak vliv slabé podnikové kultury je velmi malý. Síla či slabost podnikové kultury souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury představují samostatné kultury, které se vytvářejí v některých oblastech podnikové struktury a jsou charakteristické jinými sociálními normami či odlišnou hierarchií hodnotových preferencí (Srpková, Řehoř, 2010).

Silná podniková kultura by měl splňovat tyto kritéria:

- **Pregnantnost.** Jisté oblasti podnikové kultury musí přehledně, jasně a srozumitelně upozorňovat pracovníky, jaké jednání je požadováno, které činnosti jsou žádoucí, nutné, které jsou přijatelné či které jsou naprosto nepřijatelné a vyloučené.
- **Rozšířenost.** Celkový komplex podnikové kultury musí být dle sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nutné, aby všichni pracovníci byli seznámeni s jejími jednotlivými prvky, ale aby se i setkávali s jejich vlivem či existencí v každém okamžiku, místě či situaci.
- **Zakotvenost.** Znázorňuje míru identifikace jednotlivých podnikových vzorů, hodnot a norem jednání. Pokud se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech či většiny pracovníků, stane se kultura silnou (Srpková, Řehoř, 2010).

Šmída (2007) ve své knize uvádí, že síla podnikové kultury je zajištěna pečlivým výběrem a „výchovou“ nových pracovníků. Lidé se na jejím utváření podílejí, ale ve skutečnosti k tomu všemu dochází až na jisté výjimky nevědomě.

Pro silnou podnikovou kulturu je podstatné, aby bylo dodrženo několik předpokladů:

- hlavní principy podnikové kultury musí směřovat k podnikatelské strategii a to nekomplikovaně a v přímé vazbě, dále musí být důrazně sděleny všem pracovníkům daného podniku;
- podniková kultura musí mít vliv na vnější, ale i vnitřní činnosti podniku a požadavky na pracovníky z ní vyplývající musí být nedílným prvkem požadavků při hodnocení pracovníků či při výběru nových pracovníků atd.;
- veškeré podnikové činnosti se musí zaměřovat na maximální ztotožnění pracovníků s existující, v lepším případě s žádoucí tzv. „ve vztahu k existující podnikové strategii optimální“ podnikovou kulturou (Krninská, 2002b).

Podle Bedrnové a Nového (2002) silná podniková kultura zprostředkovává a usnadňuje pohled na podnik a dělá ho pro zaměstnance přehledný a snadno pochopitelný. Dále tvoří podmínky pro jednoznačnou a přímou komunikaci, poskytuje rychlé rozhodování, urychluje plynulou implementaci, zvyšuje motivaci a tím i týmového ducha, zajišťuje stabilitu sociálního systému a snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců.

Silná podniková kultura může způsobit i určitý problém. Pozitivní vliv má při vzniku krize a ovlivňuje reakce zaměstnanců podniku. Jelikož změna silné podnikové kultury je obtížná, tak v případě, že je nutné v průběhu krizového řízení provést zásadní změny v jednání zaměstnanců, může způsobit její jednodušnost silný odpor ke změnám. V tomto případě pak představuje negativní prvek (Zuzák, 2009).

Silné organizační kultury umožňují lidem cítit se dobře v tom, co dělají. Z tohoto důvodu budou s vyšší pravděpodobností pracovat snaživěji. Na druhé straně u slabých organizačních kultur není přesná víra ani hodnoty v to, jak jde obstát v jejich podnikání (Terrence Deal, 2000).

2.2.6 Typologie podnikové kultury

Typologie Milese a Snowa in Lukášová (2010) je zaměřena na způsob adaptace organizace na vnější prostředí. Kromě tendencí ve strategickém chování zohledňuje také vliv interních faktorů na obsah kultury. Miles a Snow rozlišili tři základní typy organizací a to průzkumník, obránce a analyzátor.

Průzkumníkem je taková organizace, která neustále vyhledává tržní příležitosti. Usiluje o vývoj nových výrobků a jejich umístování na trhu za průběžného monitorování podmínek a událostí ve vnějším prostředí. Řídí se strategií růstu. Hlavními útvary této organizace jsou výzkum, vývoj a marketing. Efektivnost se určuje dle srovnání s konkurencí. Podstatná je flexibilita. Používají se nové technologie a decentralizované kontrolní systémy. Účelnost představuje kritérium úspěchu. Organizační struktury jsou flexibilní a decentralizované.

Obránce má vymezenou úzkou oblast trhu, kde získává stálou skupinu zákazníků. Uplatňují se strategie nízkých nákladů a diferenciací. Vývoj trhu mimo určenou oblast je přehlížen. Důležitá je distribuce zboží a služeb, účinnost výroby a striktní kontrola. Dominantními útvary jsou ekonomický a výrobní útvar. Organizační struktura je centralizovaná.

Analyzátor je charakteristický dohodou mezi dvěma uvedenými typy. Snaží se o stabilitu i o dynamismus a expanzi, a to se současným rozvojem nových trhů i výrobků a udržováním stále základny zákazníků i produktů. Cílů dosahuje pronikáním na trh, rozvojem výrobků i trhů a přístupem v oblasti marketingu. Důraz je přikládán na koordinaci. Organizační struktury jsou smíšené. Největší váhu mají marketing a také aplikovaný výzkum společně s výrobou.

T. B. Deal a A. A. Kennedy in Hroník (2007) založili typologii na tom, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí. Rychlost zpětné vazby trhu je považována za jeden z vlivů. Na rozhodnutí lze reagovat buď velmi rychle, nebo s velkým zpožděním. Druhým vlivem je míra konkurence. Pokud je velká míra konkurence, tak žádná z firem nemůže získat větší tržní podíl, protože se dělí mezi více firem. Hlavním cílem je mít určitý náskok, díky kterému lze získat větší podíl a vstoupit do prostoru, kde již není taková „tlačení“.

Kultury „*vše nebo nic*“ *nebo-li* „*ostrých hochů*“, „*frajerů*“ je charakteristická individualismem. Hodnotí se hlavně mimořádný výkon, tedy zaměstnanec je tak dobrý, jaký byl jeho poslední výkon. Chyba nebo zaváhání se odpouští, jestliže jsou hned napraveny a překonány mimořádným výkonem. Kariéra může mít buď rychlý vzestup, nebo nenadálý pád. Při vzdělávání a rozvoji je uplatňována strategie diferenciací s maximální laťkou.

Kultura „*chléb a hry*“, *respektive* „*přátelských experimentů*“ se vyznačuje týmovou prací. Důležitý je nápad. Pracovníci mezi sebou komunikují, drží pospolu a dokáží rychle reagovat na potřeby zákazníků. Kariérový postup pro ně není důležitý. Významný je podíl organizačního učení a vyváženosti diferenciací strategie s bezbariérovou strategií.

Kultura „*analytického projektu*“ *tedy* „*jízdy na jistotu*“, „*sázky na budoucnost*“ je velmi citlivá na chybu. Podstatné je tedy nedopustit se žádné chyby. Kariérový postup je plánovaný a pomalý. Rizika nejistoty se překonávají pomocí přesně daného postupu. Uplatňuje se rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem. Vše musí být propracováno a naplánováno.

„*Procesní kultura*“, *respektive* „*mašliček*“, „*postupu*“ se nachází v organizacích, které působí v málo konkurenčním prostředí či v prostředí, kde je kladen důraz na přesnost, pečlivost a správný postup. Důraz je kladen na certifikované programy, které pracovníci absolvují dle svého postavení.

Harrison in Armstrong (2007) své kategorie pojmenoval „ideologie organizace“. Jsou to:

- *orientované na moc* – soutěživé, pozitivně reagují na osobnost než na odbornost;
- *orientované na lidi* – konsenzuální, kontrola managementem je zavrhována;
- *orientované na úkol* – dynamické, orientují se na schopnost;
- *orientované na roli* - cílí na legitimnost, byrokracii a legálnost.

Handy in Armstrong (2007) vytvořil svou typologii na Harrisonově. Dával však přednost slovu „kultura“ před slovem „ideologie“. Svě čtyři kultury rozdělil na:

- **Kultura moci**, která pramení z centra, které vše kontroluje a řídí. Atmosféra je soutěživá a zaměřena na moc a politikaření.
- **Kultura role**, v této kultuře se práce řídí procedurami a pravidly. Popis role nebo pracovního místa je podstatnější než osoba, která v této roli nebo na pracovním místě funguje. Moc je propojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.
- **Kultura úkolu** má za cíl dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je vytvořen více na odborné moci než na funkci či osobní moci. Důležitá je týmová práce a tato kultura je přizpůsobivá.
- **Kultura osoby** představuje kulturu, v níž jedinec je středem zájmu. Podnik funguje pouze proto, aby pomáhal a sloužil jedincům v ní.

Jiná typologie podnikových kultur, která je odvozená z psychologické terminologie a značí hlavně nepříznivé psychické stavy jednotlivce, je dle K. Vriese a D. Millera. Tyto typy podnikových kultur tvoří ve všech případech deformované sociální prostředí, které je důsledkem dlouhodobého nezvládnutí řídicích procesů a řídicích situací. Podniky, které jsou založené na těchto kulturách, jsou neefektivní a velmi brzo se vnitřně rozpadají.

- **paranoidní kultura** – neustálý strach a obavy, ohrožení všeho druhu, nepřetržitě sledování všech činností a projevů ostatních pracovníků, permanentní připravenost na vše;
- **nátlaková kultura** – všechno má svůj řád, perfektnost a detail, největší strach je z chaosu, vztahy se vytvářejí na příkazech, nic nemůže být ponecháno náhodě, všechno je řízeno a do posledního detailu organizováno, emoce jsou nepřijatelné;
- **dramatická kultura** – vše je zaměřeno na charismatickou vedoucí osobnost, která se sama dostala doprostřed scény. Ostatní jsou na ni fixováni a všechny rozhodnutí jsou na ni. Úspěchy se oslavují;
- **depresivní kultura** – pesimistické prognózy a strach, nic nemůžeme stihnout, všechno má svůj běh, rutina představuje určitý styl jednání, jen pár záležitostí jde opravdu ovlivnit, moc je rozsáhle rozdělená, ale bez praktického významu;
- **schizoidní kultura** – velká distance, plachost, boj o moc, ostýchavost, taktika, kariéra a prestiž jsou klíčové, nadšení a hněv, nikdo neví, co se kdy stane (Bedrnová, Nový, 2007).

2.3 Změna kultury

Změna podnikové kultury je považována za velmi obtížnou transformaci na procesně řízenou organizaci. Změna je manažerská aktivita, která nezpůsobuje krátkodobé výsledky. Řadí se mezi měkké dovednosti, které jsou obtížně naučitelné a jejichž výsledky jsou těžko měřitelné. Změna podnikové kultury představuje pro hodně manažerů nepříjemný problém. Důvodem je, že se týká jednání s lidmi, které často končí konfliktem. Podniková kultura je ve všech podnicích velmi silná a vytváří velký tlak na každého narušitele (Šmída, 2007).

De Witt a Meyer in Zuzák (2011) uvádí, že změna podnikové kultury bývá opravdu složitá. Za největší problém pokládají, že změna se projeví až v delším časovém horizontu. Člověk se často drží svých zásad a nehodlá je měnit. I v případě, že je součástí nějakého pracovního týmu či zájmové skupiny lidí, kteří uznávají podobné hodnoty, je v nich upevňován. Příkladem můžou být i dva podniky, které fúzovaly a ani po fúzi pracovní skupiny nezaznamenaly personální změnu. I v dalších letech se řídili původní podnikovou kulturou. Lze tedy říci, že změna podnikové kultury je cíleně orientovaný proces, který se projeví až po delší době.

Vymezení změn podnikové kultury žádá schopnost jistého nadhledu nad stávajícími hodnotami a zvyklostmi podniku a jejím řídicím stylem. Získat tento nadhled je i pro manažery obtížné, protože jsou jejich součástí. Změnu nebo tvorbu podnikové kultury není možné založit jen na jejich komunikaci a tzv. sepsání. Především jednání podnikového managementu vytváří zásady podnikové kultury nebo hodnoty podniku. Podniky, které se snaží změnit svou podnikovou kulturu dle jednoduchých či dílčích, například komunikačních, opatření následně zjistí, že změna kultury, které se jim podařila je pouze okrajová a krátkodobá (Urban, 2010).

2.3.1 Nástroje změny

Pfeifer a Umlaufová (1993) dělí nástroje změny na přímé a nepřímé.

- *Přímé nástroje*

Přímé nástroje jsou typické tím, že jejich dopad použití je možné lehce sledovat. Velmi se podobají vymezené akci či opatření. Výsledky se mohou dostavit s vyšší rychlostí, nejedná se však o výsledky hodnotnější, než jaké přinášejí nástroje nepřímé. Příkladem

mohou být projekty změn kultury podniku, změny v organizační struktuře nebo v řídicích procesech atd.

- ***Nepřímé nástroje***

Vliv těchto nástrojů se projevuje zprostředkovaně, většinou s určitou časovou prodlevou. Jejich systematické a důsledné používání přináší velmi silné efekty. Může se jednat o jiný způsob komunikace, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury či podporu jiných norem chování či postojů a další.

2.3.2 Etapy změny

Při změně výchozího stavu na stav cílový by měli být dodrženy jednotlivé etapy přeměny a těmi jsou:

- ***Rozmrazování*** vžitě podnikové kultury, zpochybňování jistých nežádoucích a sdílených představ, přístupů a hodnot.
- ***Třibení*** zájmů, postojů, uvědomování nebezpečí, souvislostí a šancí, které se staví pro či proti změně.
- ***Ovlivňování*** představuje cílené působení na danou podnikovou kulturu a tím se odstraňuje vše, co je nežádoucí a udržuje se a posiluje vše, co je žádoucí.
- ***Slad'ování*** znamená hledání, co největšího množství sjednocujících prvků strategicky nezbytné kultury a jejich oboustranné posilování.
- ***Rozvíjení*** coby sledování, pokud vyvážený stav pořád je, péče o něj a dělání korekcí podle vývoje okolností.

V případě, že některá z těchto etap je přeskočena či zanedbána, může dojít k tomu, že není dosaženo požadované změny podnikové kultury. Poté úsilí i čas, které tomu bylo věnováno, bylo marné (Rolínek, 2003).

2.3.3 Typy změn

Lukášová (2010) z hlediska charakteru a průběhu dělí změny podnikové kultury na dva základní typy:

- ***Revoluční změna*** bývá také nazývána jako změna transformační, diskontinuální nebo strategická. Dochází k ní většinou, pokud je silný vnější nebo vnitřní tlak,

který tuto změnu kvůli zachování existence organizace vynucuje. Vnější tlak může být radikální změna prostředí a vnitřní tlak může vycházet z např. velmi špatných hospodářských výsledků apod. Co se týče podnikové kultury, představuje potřebu nového obsahu kultury organizace. Tato změna je komplexní. Obsahuje několik subsystémů organizace a ovlivňuje více hierarchických úrovní podniku.

- **Evoluční změna** se neprovádí z důvodu krize podniku, ale dochází k ní, pokud je potřeba v podniku něco zlepšit. Tyto změny se týkají jen určitých problémových oblastí podniku. Příkladem může být posílení orientace na zákazníka nebo implementace participativní kultury. Může se jednat i o změny hlubší, které se vztahují k dvěma či více oblastem. Evoluční změna představuje změnu kontinuální, která je uskutečňovaná dlouhodobě a postupně.

Dále Lukášová (2010) rozlišuje změnu primární a doprovodnou.

Primární změna podnikové kultury je realizována, pokud obsah kultur poškozují výkonnost podniku a kultura je klíčovou příčinou dalších organizačních problémů.

Doprovodnou změnu podnikové kultury doprovází i další typy organizačních změn tzn., že úspěšnost provedení další změn vyžaduje změnu kultury.

Primární a doprovodné změny mohou značit změnu revoluční i evoluční, a to v závislosti na charakteru či míře manažerských problémů, které je nutné řešit.

Holátová, Krninská (2012) ve své knize rozlišují koncepci radikální změny a koncepci regulace tedy postupné změny.

Koncepce radikální změny se zaměřuje na radikálně emancipační procesy, které většinou ve velmi krátkém čase pozměňují situaci či podmínky existence jednotlivců nebo skupin. Podstatným způsobem hlavně mění prostor pro individuální jednání člověka v rámci sociálních útvarů jakéhokoliv charakteru.

Koncepce regulace se orientuje hlavně na podmínky a důsledky fungování, tedy postupné proměny sociálního pořádku. Zaměřuje se hlavně na stabilizaci systému, popřípadě jeho sociální integraci, vzájemnou závislostí a solidaritou jedinců a jejich adaptací na existující skupinové normy a hodnoty.

Obrázek 3: Sociokulturologické přístupy a koncepce změn



Zdroj: Holátová, Krninská (2012)

Při zjišťování sociálních společenství a jejich proměn je možné v obecné rovině uvést základní koncepce, které značí odlišný filosofický náhled na sociální realitu a procesy, které vyvolávají její změny. V západní literatuře rozlišují pohled objektivistický a subjektivistický (Holátová, Krninská, 2012).

Objektivistický přístup je založen na sociální realitě nezávislé na jedinci. Sociální jevy je možné sledovat pozitivistickými metodami a jinými postupy přírodních věd. Převládá deterministický obraz člověka, který vychází z objektivně existujících podmínek jeho existence (Holátová, Krninská, 2012).

Subjektivistický přístup nepřijímá existenci jen objektivní sociální skutečnosti, nepřijímá pozitivistické metody zkoumání a je stavěn na intuici i rozumějící či chápající analýze. Zde je obraz člověk nedeterministický (Holátová, Krninská, 2012).

Model uvedený výše (obr. 3) znázorňuje kromě objektu a subjektu dimenzi času v prostoru, která je vyjádřena radikální či postupnou proměnou (Holátová, Krninská, 2012).

Radikálně strukturalistická koncepce změny probíhá v určitém časovém horizontu. Avšak pouze objektivistický přístup vede některé jedince jen k formálnímu přizpůsobení, tedy bez vnitřní identifikace (Holátová, Krninská, 2012).

Radikálně humanistická koncepce změny znamená uskutečnění vnitřní proměny osobnosti (Holátová, Krninská, 2012).

Regulace postupné změny funkcionalistická souvisí s funkčností podniku a jeho kultury. Funkcionalistická regulace působí jak na oblast společenského vědomí, tak na oblast kolektivního nevědomí (Holátová, Krninská, 2012).

Regulace postupné změny s interpretativním přístupem zahrnuje výklad, výuku, učení se a porozumění kultuře a její symbolice a to tak, aby osobní vědomí i nevědomí se postojově identifikovalo s kolektivním vědomím a nevědomím. K tomu je velmi důležité celoživotní učení lidských zdrojů a to nejen v oblasti profesní a osobnostní, ale i kulturologické (Holátová, Krninská, 2012).

2.3.4 Aktéři změny podnikové kultury

Pfeifer, Umlaufová (1993) ve své knize dělí aktéry změny podnikové kultury na :

- **Iniciátoři** změny, od kterých vychází prvotní impuls směřující k úvahám o změně. Iniciátoři změn jsou zřetelné manažerské individuality, které mají spíše neformální autoritu.
- **Projektanti** změny jsou lidé, kteří mají dostatek zdrojů i prostoru, aby vedli celý náročný a dlouhodobý proces změny kultury v podniku. Dále také mají dostatek schopností i zájmu, aby daný úkol zvládli.
- **Instruktoři** změny uvádějí do života jednotlivé zásahy, která změna potřebuje a stojí u jejich realizace. Většinou jsou to manažeři, kteří mají nejbližší k první linii.
- **Nositelé** změny jsou všichni zaměstnanci daného podniku, po kterých požadujeme, aby začali rozvíjet a sdílet strategicky potřebné přístupy, hodnoty a představy.

- **Katalyzátoři** změny jsou složky, které mohou celý proces inspirovat určitou dynamikou, urychlením, ale také zabezpečí přísun jiných impulsů.

Podle vystižení jednotlivých aktérů změny je zřejmé, že jeden člověk či tým nemůže hrát více rolí najednou. Možné je to opravdu ztěžka.

2.3.5 Podmínky úspěšné změny

Úspěšná změna podnikové kultury spočívá v neustálé podpoře a svornosti vrcholového vedení, která je posílená souhlasem a také podporou rozhodujících majitelů či vlastníků podniku. Pokud tato podpora není, nemá smysl se o změnu podnikové kultury pokoušet. Dále je nutné se spojit s odborníky na řízení lidí, tedy s personalisty, kteří jsou většinou v praxi mezi prvními, kdo upozorňuje na změnu podnikové kultury a získává na svoji stranu vedení firmy (Tureckiová, 2004).

John F. Welche in Barták (2007) udává několik rad k realizaci úspěšné změny:

- Realizovat změnu dříve, než bude pozdě.
- Neutíkat od reality, ale postavit se k ní čelem.
- Být připraven kdykoli pozměnit své plány.
- Vést méně znamená vést lépe.
- Nesoustředit se jen na jeden cíl. Orientovat se na několik srozumitelně formulovaných obecných cílů, které budou podstatou podnikové strategie.
- Při přemýšlení o změně podniku nepovažovat nic za nemožné.
- Být otevřený změnám a nelnout k minulosti.
- Sdílet zaměstnancům své požadavky a poskytnout jim zdroje, následně se vytrátit.
- Přesvědčit se, že každý v podniku má dost informací k tomu, aby mohl provést kvalifikovaná rozhodnutí.
- Poskytnout svým lidem moc.
- Vybudovat takovou atmosféru, v které se zaměstnanci nebudou bát projevit svůj názor.
- Odpovědět svým zaměstnancům na všechny jejich dotazy.
- Rychle jednat, jednoduše a se sebedůvěrou.

Změnu je možné provést, pokud s ní souhlasí všichni zaměstnanci. Pokud tomu tak není, může odpor ke změně způsobit její zastavení. Změna se musí stát součástí měnící se podnikové kultury. Dále je těžké změny dosáhnout, pokud se nerespektují specifika daného podniku. Jestliže plán změny nezahrnuje změnu podnikové kultury nebo jestliže se nepodaří změnit názory zaměstnanců o potřebě změny. Poté je opravdu malá šance, že se změna uskuteční. Problém je i tehdy, když plán změny počítal se změnou a ovlivněním podnikové kultury, ale není v něm zahrnut plán změny v práci s lidmi. Další možností je dobře připravený plán změny, kdy dojde ke změně postojů zaměstnanců, ale do změny není zahrnuta změna podnikové kultury. Potom se může stát, že zaměstnanci přijmou změnu, ale výsledek neovlivní celou organizaci. Pravidlo SUCCESS se používá pro jednoduchou orientaci pravidel, které vedou k úspěchu při řízení změny (Lojda, 2011).

Obrázek 4: Pravidlo Success

S	Shared vision	Sdílení vize	Jasný cíl změny
U	Understand the organisation	Pochopení organizace	Analýza organizace a vlivů proti změně
C	Cultural alignment	Soulad s organizační kulturou	Dodržování postupů a obvyklých pravidel
C	Communication	Komunikace	Otevřená a srozumitelná komunikace
E	Experienced help	Pomoc zkušenějších	Zapojení externích odborníků
S	Strong leadership	Silné vedení	Podpora změn vedením

Zdroj: Lojda, 2011, str. 148

Je několik předpokladů, které když jsou dodrženy, tak velmi usnadní změnu podnikové kultury. Je to:

- motivující a srozumitelná vize, smysl změny;
- mít dost času na změnu;
- zřejmý signál zavádění změny;
- svědomitost při řízení změny;
- prožívání úspěchů změny;
- kreativita při šíření a zavedení změny (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.3.6 Činitelé změny

Existuje několik činitelů změn, které je možné použít. Mohou to být činitelé:

- **výkonu** – systémy odměňování podle schopností či výkonu; podíly na hospodářských výsledcích; procesy řízení pracovního výkonu; výcvik schopností řídit lidi, rozvoj dovedností;
- **hodnot** – získávání porozumění, akceptace a oddanosti díky zapojení do definování hodnot, kroků v oblasti rozvoje zaměstnanců a procesů řízení pracovního výkonu;
- **kvality** – programy celkové kvality a soustavného zlepšování;
- **oddanosti** – programy komunikace, zapojování a participace; tvoření klimatu důvěry a spolupráce; objasňování psychologické smlouvy;
- **služby zákazníkům** – programy péče o zákazníky;
- **učení v organizace** – směřování kroků ke zlepšení intelektuální kapitálu a schopností podniku, které jsou založeny na zdrojích dle formování učící se organizace (Armstrong, 2006).

2.4 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho

Hofstedeho kulturní dimenze představují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi odlišnými kulturami a poukazují na ty, které směřují k rozdílnému pojetí základních parametrů života lidí, ale také mají vliv na oblast práce či managementu (Krninská, 2002a).

Kulturní dimenze Geert Hofstede rozdělil na:

- **Mocenský odstup (PDI)**

Vzdálenost mocenských pozic je založena míře tolerance nerovného rozdělení moci, které je vyjádřeno mocenským odstupem v hierarchii řízení (Krninská, 2002a).

Nadřízení a podřízení si nejsou rovni, pokud je vzdálenost moci velká. Od podřízených se předpokládá, že udělají vše, co jim bude řečeno. V daném podniku je hodně vedoucích, kteří jsou uspořádáni do hierarchií osob o mnoha úrovních nadřízenosti a podřízenosti. Mzdové systémy dosvědčují obrovské rozdíly ve výši platu mezi vedením a základnou organizace (Hofstede 2010).

V případě malého mocenského odstupu se nadřízení a podřízení pokládají za existenciálně rovné. Počet nadřízených je vymezen, hierarchické pyramidy jsou ploché a organizace jsou velmi decentralizovány. Rozdíl mezi platem vrcholového vedení a základny je malý. Podřízení počítají s tím, že jednotlivá rozhodnutí, která se týkají práce, s nimi budou řešena. Berou však na vědomí, že v závěru rozhodne nadřízený (Krninská, 2014).

Žádoucí kulturní dimenze, která směřuje ke znalostní ekonomice je malá mocenská distance. Mezi podřízenými a nadřízenými je soudržnost, která pomáhá rozvíjet lidský kapitál ve směru procesu vlastní seberealizace. Tedy všichni zaměstnanci mohou přispět svými nápady k rozvoji podniku (Krninská, Duspivová, 2013).

- ***Individualismus vs. kolektivismus (IDV)***

Kolektivismus a individualismus jsou pojmy ideologické, často jsou však mylně prezentovány jako pojmy kulturologické (Krninská, 2002a).

Podniky, ve kterých převládá kolektivismus, jsou typické tím, že lidé v nich jsou integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Toto členství jim garantuje sociální ochranu jako protihodnotu k jejich zřejmé loajalitě. Skupina představuje primární cíl a jedinec je ovlivňován pomocí méně nebo více intenzivního sociálního tlaku a kontroly. Kultury románské či asijské jsou charakteristické pro kolektivismus (Krninská, 2002a).

Individualistická společnost je typická vzájemnou shodou zájmu zaměstnavatele a zájmem zaměstnanců. Zaměstnanci jednají jako lidé, kteří mají psychologické i ekonomické potřeby. Rozhodně však jako jedinci, kteří mají vlastní potřeby (Krninská, 2014).

Žádoucí kulturní dimenze podnikové kultury, která směřuje k součinnosti a týmovosti je kolektivismus. Jednotlivec přispívá svými individuálními schopnostmi ve prospěch society. Týmovost přispívá ke společné práci jak s explicitními, tak tacitními znalostmi a směřuje k novému rozvoji lidského potenciálu (Krninská, Duspivová, 2013).

Příkladem individualismu je kultura německá či severoamerická. Česká kultura se pohybuje mezi oběma krajními póly (Krninská, 2002a).

- ***Maskulinita vs. feminita (MAS)***

Femininní společnost se vyznačuje tím, že role mužů a žen se překrývají. Předpokládá se od nich umírněnost, tolerance, zájem a péče o kvalitu životního prostředí či života a spíše se orientují na sociální vztahy než na výkon (Krninská, 2002a).

Maskulinní společnost odlišuje role mužů a žen. Muži jsou socializováni ve směru ctižádosti, soutěživosti či průbojnosti. V dospělosti se od nich očekává, že jim bude záležet na postupu a kariéře. Většině žen v maskulinní společnosti nezáleží na kariéře, ale jsou i takové, které ji upřednostňují (Hofstede, 2005).

Feminita představuje žádoucí kulturní dimenzi podnikové kultury pro znalostní ekonomiku. Zajišťuje péči o vzájemné mezilidské vztahy a garantuje důvěru a otevřenost jako předpoklad pro seberozvojové a sebepoznávací procesy. Přispívá tedy k rozvoji lidského kapitálu. Nejsilnějším faktorem, který zabezpečuje kontinuitu znalostí či výkonnosti podniku je právě atmosféra důvěry a otevřenosti (Krninská, 2014).

- ***Obava z nejistoty (UAI)***

Velká snaha vyhnout se nejistotě či riziku je většinou spojena s určitým úsilím naprogramovat a naplánovat jednotlivé kroky procesu řízení či celkové postupy. Plánovat podrobné časové studie a harmonogramy, standardy, pravidla a přesné normy, a to tak moc podrobně, závazně a důkladně, aby riziko bylo minimální či naprosto vyloučeno. Mezi představiteli této krajní polohy se řadí kultura německá. V opačném případě kultura latinskoamerická (Krninská, 2002a).

Naopak při slabém vyhýbání a nejistotě se pravidla zavádí jen, pokud je to opravdu nutné. (Krninská, 2014).

Přijímání změn a rizika, tedy malé obavy z nejistoty, představuje žádoucí stav kulturní dimenze znalostní ekonomiky. Napomáhá k snadnějšímu vyrovnávání s diskontinuitními proměnami globální společnosti (Krninská, 2014).

- ***Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)***

V procesu dlouhodobé orientace se neodděluje práce a rodina. U začínajícího podnikatele je důležitá vytrvalost a spolehlivost při sledování jednotlivých cílů. Jednodušší naplnění požadavků podnikatelské role způsobuje smysl pro harmonickou a stálou hierarchii či doplňkovost rolí. Pomocí šetrnosti, která vede k úsporám, se uvolňuje kapitál, který je možné znovu investovat (Hofstede, 2010).

U krátkodobé orientace je přijímání rizika či ochota ke změně odrazována od iniciativy osobním klidem a stabilitou. Pokud je přehnaná ochrana vlastní tváře, může být pozastaven postup v aktuální činnosti (Krninská, 2014).

Dlouhodobá orientace je žádoucí kulturní dimenzí podnikové kultury pro znalostní ekonomiku. Napomáhá principu trvalé udržitelnosti a souvisí s cíli perspektivního a dlouhodobého podnikání. Toto podnikání vzniká na základě investicích do rozvoje lidského kapitálu a jeho potencionálu (Krninská, 2014).

- ***Požitky vs. umírněnost (IVR)***

Základní či fyzické podněty člověka lze uspokojovat požitky, které souvisí se zábavou nebo užívání si života. Sebekázeň má vliv na uspokojování potřeb, řídí a omezuje požitky dle nekompromisních společenských norem (Krninská, 2014).

Sebekázeň pomáhá naplňovat princip trvalé udržitelnosti a je žádoucí kulturní dimenzí pro znalostní ekonomiku. Skromnost a střídmost jsou žádoucí. Naopak uspokojování požitků a nároky je typické pro konzumní společnost (Krninská, 2014).

2.5 Znalostní ekonomika

Nová ekonomika bývá nazývána také jako digitální, síťová, znalostní či informační ekonomika. Tato ekonomika postupně tvoří prostředí, které každý ekonomický činitel musí respektovat. Jen pochopení celého komplexu změn ve struktuře podnikatelských činností, v portfoliu produktu či služeb, které podniky nabízí, bez ohledu na jejich původní orientaci posílí podniky a udrží konkurenceschopnost na trhu (Gála, 2009).

Výraz nová ekonomika má úzkou vazbu na společnost znalostí. Podnikové řízení se poté orientuje k managementu znalostí. Představuje další význam starého stávajícího

paradigmatu. Klasické ekonomické principy zůstávají nezměněny. Název „nová“ ekonomika je tudíž bezpředmětný. Vymysleli jej novináři, aby si zjednodušili popis některých současných jevů (Truneček, 2004).

Podle Gibsona (2007) svět vstupuje do nové ekonomiky, která je založena znalostech spojených s využitím intelektuálního a lidského kapitálu. Nové pojetí světa se zabývá bezprecedentními změnami, které vznikají v podnikání a společnosti na nejglobálnější úrovni. Pojednávají o posunu v charakteru celosvětové ekonomické konkurence, o neustále se měnící roli státu ve světě, který je čím dál více založen na sítích, o důsledcích „síťové ekonomiky“ pro každý podnikatelský sektor. Hlavně tedy o vědeckých objevech jednadvacátého století, které mění náš pohled na svět.

Znalostní ekonomika představuje stav společenské kooperace, kde tvorba produktu záleží vedle kapitálu a práce či vedle kapitálu, práce a přírodních zdrojů také na faktoru vzdělání, které bývá také často směřováno s inovační schopností. Hlavní konkurenční výhodou ekonomiky bývá „inovační potenciál“, což značí schopnost ekonomického systému přicházet soustavně s takovými obměnami společenské kooperace, které dělají produkt mnohem lépe uplatnitelný na trhu, než je produkt jiných zemí (Kinslingerová, 2011).

Nová ekonomika je vytvořena na kreativě či hledání nových příčin a souvislostí jevů jisté oblasti poznání. Po určitém čase zkušeností ukáží, zda hypotézy, které stanovujeme ve vztahu k novým úkazům, jsou pravdivé či nepravdivé (Kinslingerová, 2011).

Vojtovič (2011) říká, že pojem nová ekonomika se často využívá pro pojmenování kvalitativních a kvantitativních změn, které velmi pozměnily strukturu faktorů hospodářského růstu. Nová ekonomika značí jak ekonomiku idejí a znalostí, ale také je klíčem k vybudování nových pracovních míst. Není novou ekonomikou jen kvůli tomu, že je síťově propojená, ale protože představuje hnací motor znalostí a využívá inovace. Liší se od dřívějších stádií hospodářské, průmyslové, zemědělské výroby a služeb. Mezi její hlavní vlastnosti se řadí neprůmyslová povaha a odlišnost výrobních faktorů, které se využívají v průmyslové či jiné tradiční výrobě. V nové ekonomice se zpracovávají získané informace ve formě znalostí či informací. Na jejich základě vzniká nové zboží, nové informace, které umožňují lidem dozvědět se, jak vyrobit nový či zdokonalený potřebný produkt nebo službu s nižšími náklady, bezpečnější, efektivnější a s využitím menšího množství suroviny apod.

3 METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je analýza podnikové kultury ve vybrané organizaci s návrhem změny v podnikové kultuře vedoucí k žádoucímu stavu kulturních dimenzí znalostní ekonomiky.

Pro analýzu dané problematiky byla vybrána organizace Variel, a.s., která se zabývá výrobou speciálních kontejnerů, technologických domků a zpracování sklolaminátů.

3.2 Sběr dat

Aby bylo možné posoudit problematiku podnikové kultury ve vybrané organizaci, byl proveden výzkum pomocí kvantitativní metody, kterou hlouběji rozšířila metoda kvalitativní, což umožnilo celkový náhled do sledované problematiky.

Výzkum byl proveden ve vybrané organizaci v lednu 2018. Pro zajištění efektivnosti a objektivnosti získaných dat, probíhal výzkum po domluvě s vedením mezi zaměstnanci na různých pracovních pozicích.

3.2.1 Kvantitativní metoda

Kvantitativní metoda probíhala na základě dotazníkového šetření. K dotazníkovému šetření byl určen dotazník VSM 94 & 2013, který vytvořil holandský vědec Geert Hofstede (viz příloha č. 1).

The Values survey module 94 & 2013 je značen zkratkou VSM. Tento dotazník je vytvořen na původní verzi dotazníku VSM 94. VSM 94 slouží k vyhodnocení pěti kulturních dimenzí – mocenský odstup (PDI), individualismus vs. kolektivismus (IDV), maskulinita vs. feminita (MAS), obava z nejistoty (UAI) a dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO). Po úpravách byl tento dotazník rozšířen o pár otázek, což umožnilo zjistit i další dimenzi a to umírněnost vs. pozitivita (IVR). Na základě výsledků zjištěných z dotazníku lze zjistit jednotlivé kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho (viz kapitola 2.4).

Dotazník zahrnuje 36 otázek, které jsou rozděleny do čtyř částí. První část se skládá z 11 otázek, které se týkají ideálního zaměstnání. Druhá část zahrnuje 12 otázek, kde

respondent určuje, jak jsou pro něj určité věci důležité v jeho osobním životě. Třetí část obsahuje 7 otázek a značí, jak respondent souhlasí či nesouhlasí s danými výroky. Poslední část je určena pro statistické účely a skládá se ze 7 otázek, z toho poslední dvě otázky jsou polouzavřené.

Dotazník byl určen k primárnímu získávání dat. Mezi jeho hlavní výhody lze řadit rychlost vyplnění, což je podpořeno srozumitelně stanovenými otázkami. Další výhodou je anonymita, která odstraňuje obavy respondenta při vyplňování odpovědí. Díky snadnému a rychlému zjištění dat je možné cílit dotazník na velké množství respondentů.

Variel zaměstnává 164 zaměstnanců. Vzhledem k velkému množství zaměstnanců, bylo s vedením domluveno, že dotazníkové šetření proběhne průřezově mezi zaměstnanci. Ve vybrané organizaci bylo celkem rozdáno 90 dotazníků VSM. Aby byla zajištěna objektivita získaných dat, bylo dotazníkové šetření zaměřeno na nadpoloviční většinu zaměstnanců. Návratnost byla 96 %, tedy 86 dotazníků bylo vráceno.

3.2.2 Kvalitativní metoda

Pro hlubší zjištění podnikové kultury byl zvolen kvalitativní výzkum pomocí rozhovorů, pozorování a testu TBSD (viz příloha č. 2).

Bylo provedeno několik *nestrukturovaných rozhovorů* se zaměstnanci, které umožnily lepší proniknutí do dané problematiky v organizaci a byly použity v diskusi rozboru výsledků. Rozhovory probíhaly se zaměstnanci na všech pracovních úrovních, aby bylo možné posoudit celkový stav společnosti. Témata rozhovorů se týkala spokojenosti pracovníků, jejich motivace či práce v kolektivu, chodu organizace či změn ISO, které ovlivnily podnik.

Pozorování v organizaci probíhalo na základě provedení po podniku a seznámením s celkovým chodem. Tyto získané informace byly použity opět použity v diskusi rozboru výsledků.

Test barevně sémantického diferenciatu se značí zkratkou TBSD. Je to metoda, pomocí které se dá posoudit hierarchie vědomé a nevědomé stránky daného subjektu.

Tato metoda se zaměřuje na vztahy člověka k sobě samému, k druhým a k okolí. TBSD zahrnuje 74 slov. Sledovaná podnětová slova z TBSD jsou použita k vyjádření šesti

dimenzí kultury dle Geerta Hofstedeho (2013) a to na úrovni societ s porovnáním emocionality, chování na nevědomé úrovni a racionality, jednání na vědomé úrovni. Tedy vědomé a nevědomé stránky v rovině subjektové či objektové (Krninská, 2002c).

Při vyplňování testu TBSD, dostane každý respondent záznamový arch a sadu dvanácti barevných pastelek. Záznamový list, jak už bylo zmíněno, obsahuje 74 slov. Ke každému slovu si respondent vybere libovolné tři barvy, o jejichž výběru by respondent neměl přemýšlet (nevědomá úroveň). Na výběr má z těchto barev: žlutá, červená, vínová, fialová, oranžová, světle modrá, tmavě modrá, světle zelená, tmavě zelená, světle hnědá, tmavě hnědá a černá. Po vybarvení všech políček se jednotlivá slova oznámkuje na škále od 1 do 4 jako ve škole, což umožní hodnocení vědomé úrovně. Jednička je nejlepší a čtyřka nejhorší. Každé slovo dostane takovou známku, jakou si dle respondenta zaslouží. Na závěr si respondent seřadí barvy do hierarchie podle libosti od nejlepší (1) po nejhorší (12).

Podnětová slova se zaměřují na nejzákladnější a transkulturně společné vztahy a hodnoty. Slova pronikají do sféry kognitivní (například „vzdělání“, „já“, „dětství“, „budoucnost“), sociální (například „práce“, „kamarádi“, „lidé“, „zábava“) a emotivní (například „štěstí“, „ticho“, „únava“, „radost“). Některá slova zasahují i do více oblastí najednou. Například slovo nuda se týká kognitivní, sociální i emotivní složky psychiky.

Podnětová slova (hodnoty, symboly) jsou rozděleny dle jejich obsahu do jednotlivých dimenzí. Pro příklad je níže uvedeno pár typických slov pro danou dimenzi:

- **Mocenský odstup (PDI)**
 - *malý mocenský odstup* – ideál já, ideální žena, ideální muž
 - *velký mocenský odstup* – nadřízený, formálnost, kontrola
- **Individualismus vs. kolektivismus (IDV)**
 - *individualismus* – samota, já (sám), povinnosti
 - *kolektivismus* – lidé, spolupráce, práce
- **Maskulinita vs. feminita (MAS)**
 - *maskulinita* – muži, otec, výkon
 - *feminita* – ženy, děti, vztahy
- **Obava z nejistoty (UAI)**
 - *jistota* – pravidla, nuda, jistota
 - *riziko* – řešení problémů, změna, riziko

- **Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)**
 - *dlouhodobá orientace* – život, budoucnost, investice
 - *krátkodobá orientace* – okamžitý zisk, smrt, minulost
- **Požitek vs. umírněnost (IVR)**
 - *požitek* – nároky,žitky, zábava
 - *umírněnost* – skromnost, střídmost, radost

Jeich výsledná hodnota je však mnohem širší. Záleží také na vztazích mezi jednotlivými pojmy. Někdy mohou vzájemné vztahy mezi pojmy značit více o kulturní dimenzi než samotný symbol (Krninská, 2002c).

Testy TBSD byly rozděleny mezi 35 zaměstnanců. Vráceno bylo 30 testů TBSD. Z důvodu časové náročnosti bylo bez vyplnění vráceno 5 testů. Návratnost byla 86 %.

3.3 Zpracování dat

Data zjištěná pomocí dotazníkového šetření byla následně zpracována a vyhodnocena.

3.3.1 VSM 94 & 2013 od Geerta Hofstedeho

Pro zjištění jednotlivých hodnot dané dimenze bylo nutné vypočítat průměrné skóre a následně jednotlivé indexy.

Průměrné skóre bylo zjištěno na základě vzorečku:

$$m(01) = \frac{x_1 * 1 + x_2 * 2 + x_3 * 3 + x_4 * 4 + x_5 * 5}{y}$$

X_1 značí počet respondentů, kteří zvolili odpověď 1.

Písmeno y, které je pod lomítkem představuje celkový počet respondentů (tedy $x_1+x_2+x_3+x_4+x_5$).

Vzorce pro výpočet indexů (Hofstede 2010, 2013):

- **PDI (index mocenského odstupu)**
 $35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C$
- **IDV (index individualismus vs. kolektivismus)**
 $35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C$
- **MAS (index maskulinita vs. feminita)**
 $35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C$
- **UAI (index obavy z nejistoty)**
 $40 (m18 - m15) + 25 (m21 - m24) + C$
- **LTO (index dlouhodobá vs. krátkodobá orientace)**
 $40 (m13 - m14) + 25 (m19 - m22) + C$
- **IVR (index požitky vs. umírněnost)**
 $35 (m12 - m11) + 40 (m17 - m16) + C$

Výsledky jednotlivých indexů se pohybují v rozmezí 0-100, může však dojít k situaci, kdy je hodnota mimo interval. V tom to případě se dosazuje konstanta C, která navrátí hodnotu do dané škály.

Dále u každého indexu byla vypočítána směrodatná odchylka (viz kapitola 3.3.2), která zachycuje sdílené hodnoty. Směrodatná odchylka byla rozdělena do následujících intervalů:

Tabulka 1: Intervaly hodnot směrodatné odchylky v bodech pro VSM a VSM z TBSD

Síla sdílení	Směrodatná odchylka
velmi silně	do 24,99
silně	25 - 49,99
slabě	50 - 74,99
velmi slabě	nad 75

Zdroj: vlastní zpracování

K daným výpočtům byl použit program MS Excel.

Pomocí vyhodnocených indexů byly zjištěny jednotlivé kulturní dimenze, které převládají v organizaci. Dimenze byly zjištěny dle následující tabulky (viz tab. 2), která

obsahuje přehled určitých indexů a hodnot dimenzí. Žádoucí kulturní dimenze ve znalostní ekonomice jsou vyznačeny tučně a kurzívou.

Tabulka 2: Přehled jednotlivých indexů a hodnot dimenzí

INDEX	HODNOTA DANÉ DIMENZE	
	nižší než 50	vyšší než 50
PDI	<i>malý odstup</i>	velký odstup
IDV	<i>kolektivismus</i>	individualismus
MAS	<i>feminita</i>	maskulinita
UAI	<i>přijímání rizika</i>	vyhýbání se nejistotě
LTO	krátkodobá orientace	<i>dlouhodobá orientace</i>
IVR	<i>umírněnost</i>	požitky

Zdroj: Krninská, 2014

Pro lepší orientaci při vyhodnocení VSM 94 & 2013 byla ke každé otázce vytvořena tabulka. Tabulky obsahují jednotlivé odpovědi respondentů v absolutním i procentuální vyjádření. Pro detailnější přehlednost byl k jednotlivým otázkám vytvořen graf. Následně pod každou tabulkou a grafem jsou popsány výsledky a krátká diskuse.

3.3.2 TBSD

Vyhodnocení testu TBSD zahrnuje několik kroků. Nejdříve bylo nutné si vytvořit žebříček hodnot dle součtů. Tento žebříček řadí jednotlivá slova dle oblíbenosti. Na prvním místě je slovo nejlépe hodnocené a na posledním místě je nejhůře hodnocené slovo (viz příloha č. 3). Hodnoty znázorněné pomocí symbolů – podnětových slov jsou vnímány v dané hierarchii (žebříčku hodnot) odstupňovaně jako velmi pozitivní, spíše pozitivní, spíše negativní a velmi negativní. Čím více je symbol pozitivněji vnímán, tím je v žebříčku hodnot výše.

Dále je potřebné znát aritmetický průměr sečtených hodnot. Tedy u každého slova byly barvy nahrazeny číslem od 1 do 12 a to podle hierarchie barev, kterou si každý respondent libovolně zvolil, poté se čísla u každého slova sečetly. Následně byl vypočítán u jednotlivých slov aritmetický průměr. Tedy byly sečteny hodnoty jednotlivých slov ze všech dotazníků a poté byl celkový součet vydělen počtem dotazníků. Průměrné součty se dělí do čtyř intervalů (viz tab. 3).

Tabulka 3: Intervaly symbolů dle TBSD a pořadí

VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	TBSD
velmi pozitivně vnímané symboly	6 - 12,99
spíše pozitivně vnímané symboly	13 - 19,99
spíše negativně vnímané symboly	20 - 26,99
velmi negativně vnímané symboly	27 - 33

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě preferované barevné hierarchie byly dle pořadí barev určeny číselné hodnoty, které slouží ke zjištění nevědomého hodnocení. Barvy, které jsou v pořadí 1 – 6, jsou považovány za pozitivní a značí je „+“. Naopak barvy, které jsou v pořadí 7 – 12 jsou označovány za negativní a značí je „-“. Vyhodnocení slov bylo určeno na základě rozdělení:

„+++“ – pokud byly všechny barvy pozitivní, představují známku „1“,

„++-“ – pokud byly dvě pozitivní a jedna negativní, představují známku „2“,

„-+-“ – pokud byly dvě barvy negativní a jedna pozitivní, představují známku „3“,

„---“ – pokud byly všechny barvy negativní, představují známku „4“.

Vědomé hodnocení bylo zjištěno podle oznámkování jednotlivých slov od 1 do 4. Přičemž 1 byla nejlepší a 4 nejhorší.

Nejčastější podnětová slova v rámci dané komunity jsou vyjádřena sdílenými hodnotami dle výše směrodatné odchylky.

Vzorec směrodatné odchylky:

$$\sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}}$$

n – celkový počet vyplněných dotazníků

x – odpovídá hodnotě zkoumaného podnětového slova

\bar{x} – představuje aritmetický průměr daného podnětového slova ze všech vyplněných dotazníků

Hodnoty sdílené societou, tedy zkoumanou skupinou, jsou zjištěny z asociovaných podnětových slov. Hodnoty, které mají nejvyšší počet asociací, jsou sdíleny danou komunitou velmi silně a spíše silně. Naopak hodnoty s nejnižším počtem asociací jsou sdíleny spíše negativně a velmi negativně. Čím je symbol více asociován, tím je častěji v komunitě sdílen a je na počátku stupnice od nižších čísel po vyšší. Societou sdílené hodnoty lze pokládat za podstatné z hlediska vytváření institucionalizovaných kulturních dimenzí. Tyto hodnoty také tvoří jádro podnikové kultury. Sdílené hodnoty jsou zapojeny do organizací, které dle nich fungují (Holátová, Krninská, 2012).

Tabulka 4: Intervaly symbolů dle směrodatné odchylky (síly sdílení hodnot)

SDÍLENÉ HODNOTY	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA
velmi silně sdílené hodnoty	do 2,5
spíše silně sdílené hodnoty	do 5
spíše slabě sdílené hodnoty	do 7,5
velmi slabě sdílené hodnoty	do 10

Zdroj: vlastní zpracování

Následně byly slova přiřazeny k jednotlivým dimenzím a poté byly vypočítány hodnoty indexů dle níže uvedených vzorců. K tomuto výpočtu sloužily pouze vybraná slova dané dimenze.

- **PDI** = PRŮMĚR (vybraná slova pro malý mocenský odstup; vybraná slova pro velký mocenský odstup)
- **IDV** = PRŮMĚR (vybraná slova pro individualismus; vybraná slova pro kolektivismus)
- **MAS** = PRŮMĚR (vybraná slova pro maskulinitu; vybraná slova pro feminitu)
- **UAI** = PRŮMĚR (vybraná slova pro jistotu; vybraná slova pro riziko)
- **LTO** = PRŮMĚR (vybraná slova pro dlouhodobou orientaci; vybraná slova pro krátkodobou orientaci)
- **IVR** = PRŮMĚR (vybraná slova pro umírněnost; vybraná slova pro požitky)

Vzorec pro žádoucí slova: $1 - (\text{SUMA}(\text{barva1};\text{barva2};\text{barva3}) - 6/27) * 400 - 200$

Vzorec pro nežádoucí slova: $(\text{SUMA}(\text{barva1};\text{barva2};\text{barva3}) - 6/27) * 400 - 200$

barva 1	číslo, které značí první vybarvené políčko dle pořadí pastelek, dosahuje hodnot 6-33
barva 2	číslo, které značí druhé vybarvené políčko dle pořadí pastelek, dosahuje hodnot 6-33
barva 3	číslo, které značí třetí vybarvené políčko dle pořadí pastelek, nabývá hodnot 6-33
- 6	představuje změnu intervalu možných výsledků z $\langle 6;33 \rangle$ na $\langle 0;27 \rangle$
/27	představuje změnu intervalu možných výsledků z $\langle 0;27 \rangle$ na $\langle 0;1 \rangle$
*400	představuje změnu intervalu možných výsledků z $\langle 0;400 \rangle$ na $\langle -200;200 \rangle$
-1	zajistí obrácený výsledek

Výše směrodatné odchylky u jednotlivých kulturních dimenzí byla opět vyjádřena prostřednictvím intervalů (viz tab. 1).

4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

4.1 Profil vybrané organizace

Variel, a.s. je organizace s více než padesátiletou tradicí a je držitelem mnoha certifikátů. Sídlo společnosti je ve Zruči nad Sázavou, která se nachází přibližně 60 km jihovýchodně od Prahy. Počet pracovníků v organizaci je 164 zaměstnanců. Do společnosti je také z nedalekého nádraží vedena vlastní železniční vlečka.

Tato organizace vznikla v roce 1964 jako odštěpný závod Montážního podniku spojů Praha. Organizace začínala výrobou na technologických domcích, které zůstaly součástí sortimentu dodnes. V 80. letech se výroba rozšířila o technologické kontejnery, které byly určeny hlavně pro zástavby telekomunikačních technologií. V dalších letech se do výroby zařadily i technologické a speciální kontejnery, které jsou řazeny mezi hlavní položky jejich výrobního sortimentu. Nejznámějšími výrobky v celé České republice jsou telefonní hovorny, které získaly v roce 1993 ocenění ve výběrovém řízení SPT TELECOM a o rok později dále zvítězily v CZECH MADE. Dalšími známými výrobky jsou sklolaminátové poštovní schránky, které jsou určeny České poště.

Společnost je vlastníkem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, AQAP 2110, osvědčení o aprobaci podniku pro výrobu a opravy kontejnerů ISO řady 1, velkého svářečského průkazu a osvědčení o přístupu k utajovaným informacím.

Variel, a.s. má své vlastní výrobní provozy, jako je velká zámečnická hala, hala pro přípravu materiálu s počítačově řízenými stroji na dělení, tvarování materiálu či děrování. Dále také lakovnu s moderními lakovacími boxy, práškovou lakovnu, tryskací box pro před úpravu materiálu, montážní halu, pomocné dílny, laminovnu se zařízením pro výrobu sklolaminátů technologiemi injektáže a navíjení. K vývoji nových výrobků má vlastní vývojová a konstrukční pracoviště. Součástí Varielu je i čerpací stanice V-GAS, která je v provozu od roku 2015.

Vize Varielu plynoucí z rozhovoru s vedoucí kanceláře ředitele zní:

„Stát se stabilním dodavatelem komponentů kolejových vozidel evropských leaderů v oboru kolejových vozidel a prostředků hromadné přepravy osob.

Jakožto výrobce speciálních kontejnerů udržet a dále posilovat svoji pozici na evropském trhu, trvale hledat možnosti dodávek do zemí Středního a Blízkého východu a do rozvojových zemí.

Pravidelně investovat do vlastní výrobní základny, zejména se soustředit na zvyšování podílu robotizace a zavádění CNC strojů.

Aktivně se podílet na rozvoji informačního systému společnosti. Trvale rozvíjet a podporovat aktivitu vlastních zaměstnanců včetně zvyšování jejich kvalifikace.

Stát se ekologicky „nezávadnou“ firmou.“

4.2 Symboly podnikové kultury v dané organizaci

Symbyly jsou základními prvky podnikové kultury. Zahrnují například logo společnosti, komunikaci zaměstnanců, firemní oblékání, ceremoniály, propagační materiály či reklamní předměty apod.

Za jeden z hlavních symbolů každé společnosti je považováno **logo**, které představuje značku dané organizace. Organizace ho uvádí na svých dokumentech nebo propagačních předmětech. Logo Varielu je tvořeno z názvu společnosti, což posiluje povědomí o značce a snadnou identifikaci. V pozadí je umístěno počáteční písmeno názvu organizace. Logo bylo navrženo na přání pana ředitele jeho synem. Název společnosti Variel je asociací na slovo variabilita.

Slogan Varielu zní „Jsme součástí vašeho světa“.

Obrázek 5: Logo společnosti



Zdroj: www.variel.cz

Používaná **řeč** v organizaci je méně formální. Je to dáno tím, že Variel představuje tzv. „rodinnou firmu“, tedy většina zaměstnanců si tyká, protože se velmi dobře znají. Tykání přispívá k přátelské atmosféře v podniku a k upevňování vztahů mezi zaměstnanci.

Komunikace mezi zaměstnanci probíhá pomocí e-mailové pošty a telefonních zařízení. Jelikož areál Varielu je rozsáhlý, je tato forma komunikace nejvhodnější a nejrychlejší.

Co se týče **firemního oblečení**, tak techničtí pracovníci nemají předepsané firemní oblečení, ale oblékají se spíše formálněji. V případě obchodních jednání jsou zaměstnanci společensky oblečeni. Dělníci mají každý svůj oděv, na kterém je umístěno logo společnosti. Jednotlivé oděvy se od sebe liší barevně, což pomáhá k snadné orientaci. Například montáž má přidělenou červenou barvu, svářeči černou a laminovna zelenou.

Mezi **ceremoniály** společnosti se řadí letní grilování a vánoční večírek. Tyto akce jsou pořádány každý rok a mohou se jich zúčastnit všichni zaměstnanci. Za ceremoniál společnosti lze považovat i různá sportovní utkání mezi zaměstnanci. Akce napomáhají k sjednocení zaměstnanců a utváření přátelských vztahů. Někteří zaměstnanci společně slaví i narozeniny či svátky.

Konání porad ve Varielu lze označovat za pravidelný **rituál**. Jednou měsíčně je porada ředitele, které se včetně ředitele účastní i ostatní ředitelé jednotlivých úseků a zapisovatelka. Každý týden probíhá porada vedení a to na každém úseku. Zapisovatelka pořizuje z daných porad zápisy. Jednotlivé úkoly jsou zadávány do systémů, kde se následně kontroluje jejich splnění. Zvláště se ještě konají porady technického rozvoje. Porady slouží k projednávání různých záležitostí týkajících se firmy, k řešení problémů či informování zaměstnanců.

Variel má k dispozici širokou škálu **propagačních a reklamních předmětů**. Jedná se například o propisky, trička, deštníky, tašky, katalogy atd. Samozřejmě všechny předměty mají na sobě již zmíněné logo společnosti. Tyto předměty jsou důležitou součástí prezentace společnosti.

4.3 Organizační struktura

V příloze č. 4 je znázorněna organizační struktura zaměstnanců společnosti. V současné době, jak již bylo zmíněno, Variel zaměstnává 164 zaměstnanců. Tento počet se mění dle sezónního období. Během letních měsíců je vyšší z důvodu výpomoci brigádníků.

Ředitelem společnosti a členem představenstva je Ing. Výborný Roman. Členem dozorčí rady je RNDr. Marsa Petr. Variel je rozdělen do čtyř hlavních úseků – obchodní, technický, finanční a výrobní. Každý úsek má svého ředitele. Obchodní úsek se dělí na oddělení prodeje a nákupu. Pod technickým úsekem se nachází konstrukce, příprava zakázek, technologie, technický rozvoj, svářecí dozor a evropský inženýr lepení. Výrobní úsek zahrnuje laminovnu, montáž, lakovnu, řezárnu a svařovnu. Do finančního úseku se řadí hospodářská správa, ekonomika práce a účetnictví.

4.4 Vyhodnocení VSM 94 & 2013

I. část: Představte si ideální zaměstnání – bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste vybíral/a ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo:

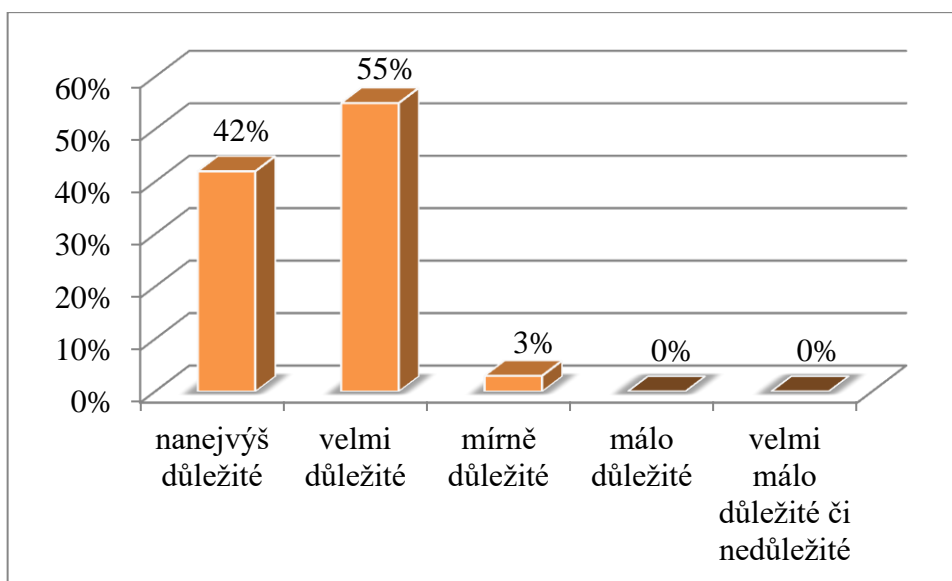
Otázka č. 1: Mít dost času na vlastní osobní život

Tabulka 5: Otázka č. 1

Mít dost času na vlastní osobní život		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	36	42%
velmi důležité	47	55 %
mírně důležité	3	3 %
málo důležité	0	0 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Odpovědi respondentů jsou zcela jednoznačné. Mít dost času na vlastní osobní život je pro zaměstnance nanejvýš (42 %) či velmi důležité (55 %). Pro pouhé 3 % je mírně důležité.

Diskuse: Ve Varielu se pracuje většinou jen ve všední dny. Výjimkou jsou situace, kdy je velké množství zakázek a je nutné pracovat i o víkendu. Dělníci mají pracovní dobu od 5.30 hod. do 14.15 hod. Zaměstnanci, kteří pracují v rizikovém prostředí, končí

o čtvrt hodiny dříve, tedy ve 14 hod. Vedení má pracovní dobu flexibilní. Jejich pracovní doba je stanovena od 8.30 do 13.30 hod.. Samozřejmě dle potřeby chodí do práce dříve či zůstávají déle. Zaměstnanci Varielu tedy mají dostatek času na svůj vlastní osobní život. Tato otázka je řazena k individualismu a kolektivismu (IDV). Čím více chtějí mít zaměstnanci času na vlastní život, tím více se společnost posouvá do dimenze individualismu.

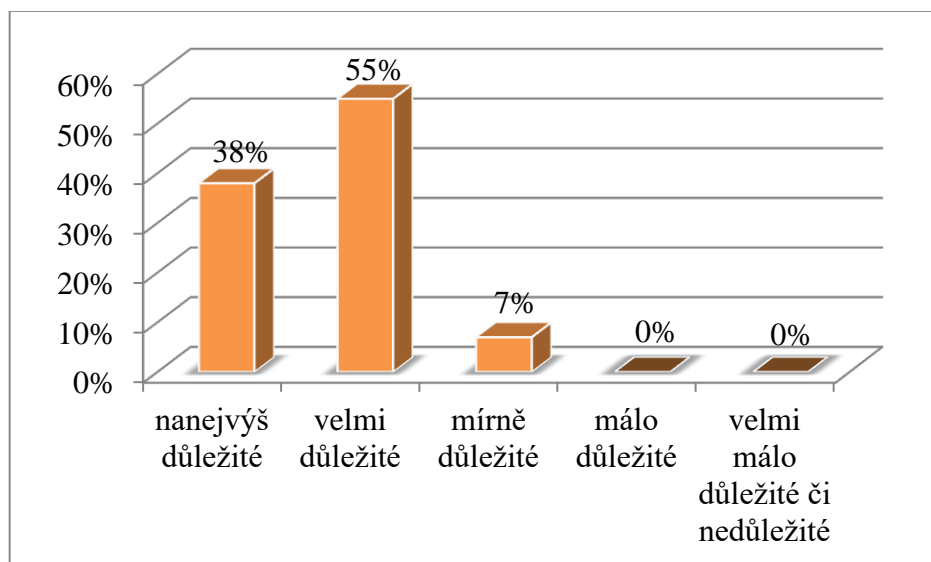
Otázka č. 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

Tabulka 6: Otázka č. 2

Mít dobré pracovní prostředí		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	33	38
velmi důležité	47	55
mírně důležité	6	7
málo důležité	0	0
velmi málo důležité či nedůležité	0	0
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Nadpoloviční většina respondentů, tedy 55 % považuje dobré pracovní prostředí za velmi důležité. 38 % respondentů se domnívá, že je tato problematika nanejvýš důležitá a pro 7 % respondentů je mírně důležité.

Diskuse: Pracovní prostředí hraje velkou roli u zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni v práci, odráží se to na jejich pracovním výkonu. Variel se snaží velmi pečovat o pracovní prostředí a to jak z hlediska bezpečnostního, zdravotního či estetického. Z jednotlivých rozhovorů je zřejmé, že zaměstnanci jsou s pracovním prostředím spokojeni. Celý areál je vybaven výstražnými značkami, které upozorňují na případná nebezpečí či upozorňují na pohyb vysokozdvižných vozíků. Variel prochází neustálými inovacemi. Staví se nové budovy, haly, sklady, truhlárny a celkově se zlepšuje vybavení podniku. Svým zaměstnancům poskytuje širokou škálu benefitů. Například příspěvky na stravování či životní pojištění, více dnů dovolené, možnost navštěvovat jazykové kurzy a různá školení. Zaměstnanci ve vyšších pozicích mají k dispozici služební mobilní telefony či služební automobily. Stejně jako předchozí otázka i tato ovlivňuje výpočet dimenze kolektivismus vs. individualismus (IDV).

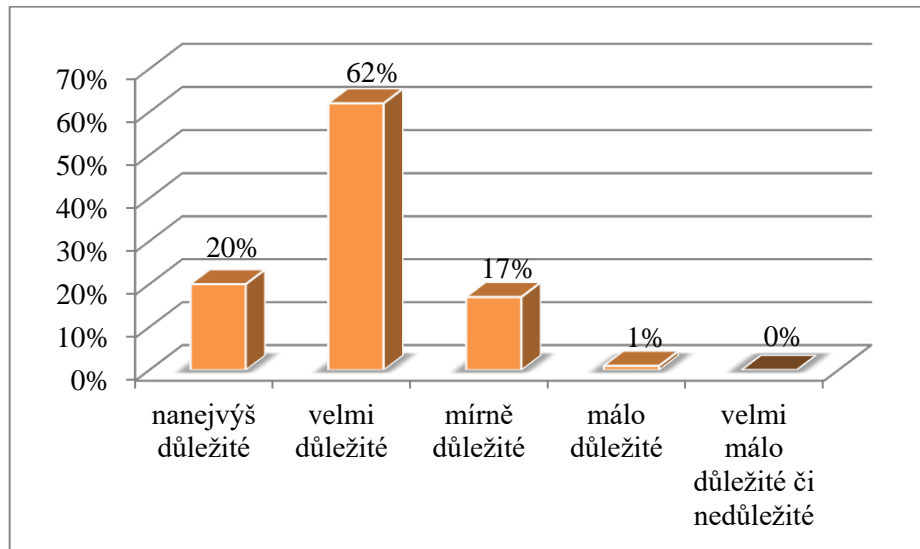
Otázka č. 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

Tabulka 7: Otázka č. 3

Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	17	20
velmi důležité	53	62
mírně důležité	15	17
málo důležité	1	1
velmi málo důležité či nedůležité	0	0
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Velká část respondentů (62 %) považuje za velmi důležité respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka. Za nanejvýš důležitou tuto problematiku shledává 20 % respondentů a za mírně důležitou 17 %. Jen 1 % si myslí, že je pro ně tato problematika málo důležitá.

Diskuse: Nadřízený si respekt u zaměstnanců často získá svými zkušenostmi, znalostmi či vlastnostmi. Ve Varielu mají nadřízení většinou se svými podřízenými přátelský vztah. Někteří si zachovávají odstup od zaměstnanců a vztahy mezi nimi a podřízenými jsou jen pracovní. Avšak v obou případech zaměstnanci respektují svého nadřízeného a vzhlíží k němu. Ať už se jedná o přátelský či pracovní vztah mezi nadřízeným a podřízeným, je důležité, zda si rozumí a vycházejí vstříc. V případě rozporů může dojít až k ukončení pracovního poměru. Výsledky této otázky mají vliv na index mocenského odstupu (PDI).

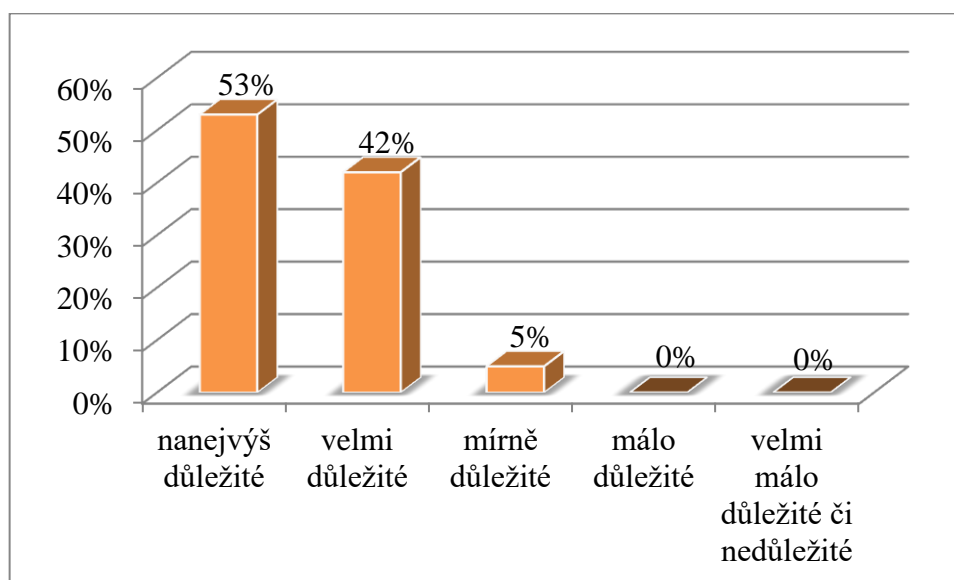
Otázka č. 4: Být ohodnocený za dobrý výkon

Tabulka 8: Otázka č. 4

Být ohodnocený za dobrý výkon		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	46	53 %
velmi důležité	36	42 %
mírně důležité	4	5 %
málo důležité	0	0 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Být ohodnocený za dobrý výkon



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Tento výrok je nanejvýš důležitý pro 53 % respondentů a pro 42 % velmi důležitý. Tuto problematiku za mírně důležitou považuje 5 %.

Diskuse: Všeobecně, což potvrzují i odpovědi respondentů, je zřejmé, že ohodnocení za dobrý výkon je pro zaměstnance podstatné. Dobře odvedenou práci by měli v každé firmě ocenit, protože tím velmi motivují zaměstnance. Pokud tomu tak není, zaměstnanci se cítí méněcenný a nemají důvod se více snažit a zlepšovat se. Variel si váží svých zaměstnanců a snaží se vždy ocenit jejich výkony. Například v prosinci zaměstnancům dává větší prémie. Odpovědi na tuto otázku ovlivňují index maskulinity vs. feminity (MAS).

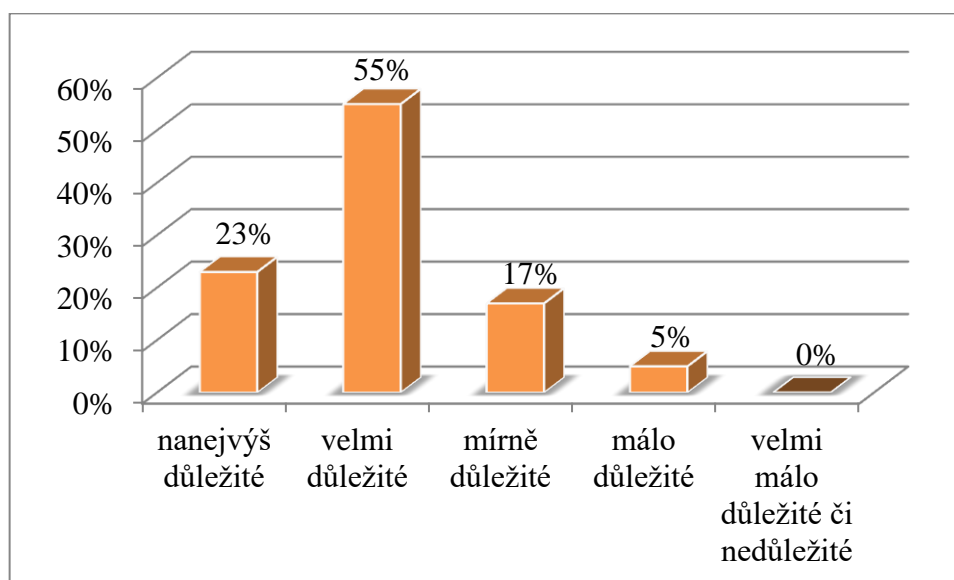
Otázka č. 5: Preferovat jisté zaměstnání

Tabulka 9: Otázka č. 5

Preferovat jisté zaměstnání		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	20	23 %
velmi důležité	47	55 %
mírně důležité	15	17 %
málo důležité	4	5 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Preferovat jisté zaměstnání pokládá za velmi důležité 55 % respondentů. 23 % zaměstnanců zvolilo odpověď nanejvýš důležité. Dále pro 17 % je to mírně důležité a jen pro 5 % málo důležité.

Diskuse: Jistota zaměstnání se může velmi odrážet na výkonu zaměstnance. Zaměstnanci, kteří nemají obavy ze ztráty zaměstnání, podávají větší výkony a pracují pečlivěji. V opačném případě to může způsobit stres u zaměstnanců, což způsobí nesoustředěnost na práci. Variel, jak už bylo zmíněno, je firma s bohatou historií. Většina zaměstnanců, zde pracuje už od založení. Pokud se zaměstnanci snaží a firma je s nimi spokojena, nemají důvod mít obavu ze ztráty zaměstnání. Odchod zaměstnanců z firmy je většinou z důvodu důchodového věku, stěhování či ve výjimečných případech

kvůli zdravotnímu stavu. Výsledek jistoty zaměstnání se odráží v indexu individualismus vs. kolektivismus (IDV).

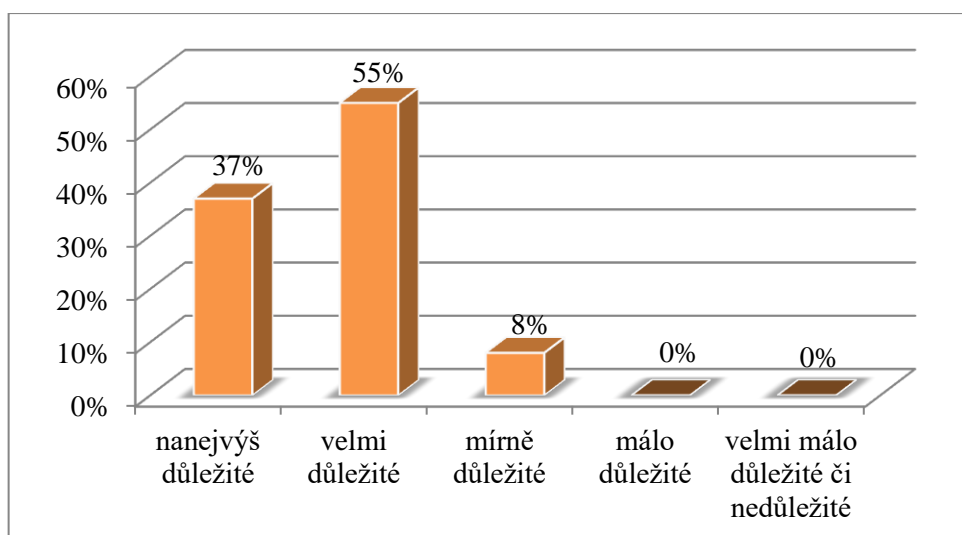
Otázka č. 6: Pracovat v příjemném kolektivu

Tabulka 10: Otázka č. 6

Pracovat v příjemném kolektivu		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	32	37 %
velmi důležité	47	55 %
mírně důležité	7	8 %
málo důležité	0	0 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Pracovat v příjemném kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek: Celkem 55 % dotazovaných se přiklání k tomu, že je velmi důležité pracovat v příjemném kolektivu. Nanejvýš důležité to je pro 37 % a mírně důležité pro 8 %.

Diskuse: Vztahy na pracovišti jsou pro podnikovou kulturu velmi důležité. Přátelský kolektiv přispívá k uvolněné atmosféře, vyšším výkonům a k vzájemné spolupráci. U spolupráce hraje hlavní roli efektivní komunikace. Variel upevňuje vztahy mezi zaměstnanci prostřednictvím několika akcí, které během roku pořádá. Konkrétně se jedná o každoroční letní grilování či vánoční večírek. Jedním z benefitů pro zaměstnance je, že jim firma platí pronájem místní sportovní haly, kde někteří zaměstnanci hrají společně kolektivní hry jako je fotbal, odbíjená či badminton. Také se

třikrát do roka koná liga v bowlingu v nedalekém městě Ledči nad Sázavou. Jak je na první pohled zřejmé, Variel se snaží udržovat přátelský kolektiv mezi zaměstnanci, čímž tato otázka přispívá do dimenze maskulinity vs. feminity (MAS).

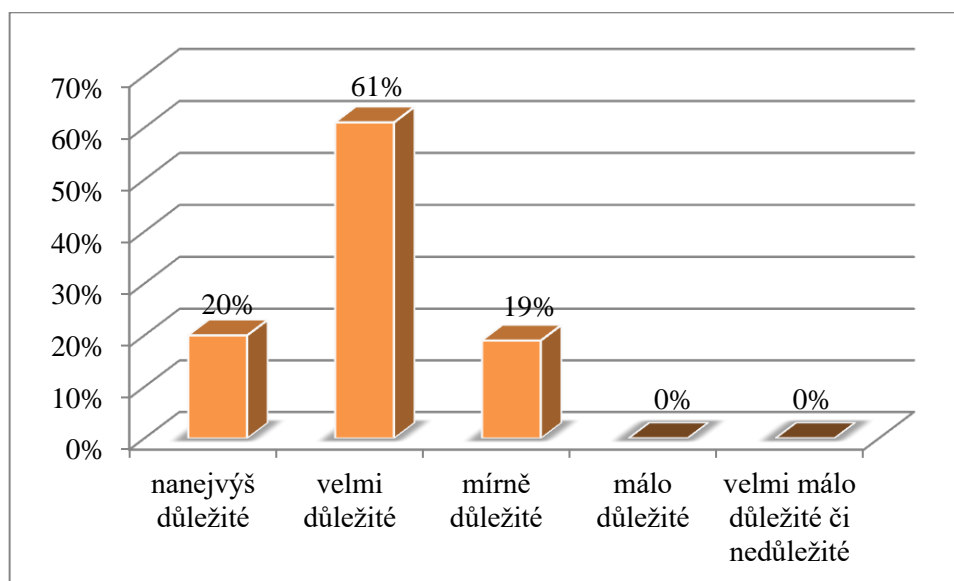
Otázka č. 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

Tabulka 11: Otázka č. 7

Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	17	20 %
velmi důležité	53	61 %
mírně důležité	16	19 %
málo důležité	0	0 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0%
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek: Podílet se na strategických rozhodnutích je velmi důležité pro 61 % dotazovaných. Téměř stejného počtu dosáhly odpovědi nanejvýš důležité (20 %) a mírně důležité (19 %).

Diskuse: Na základě odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci mají velký zájem podílet se na rozhodnutích. Vzbuzuje to v nich důvěru a možnost přispět svými nápady či názory. Opět to zvyšuje jejich motivaci a výkonnost v práci. Předpokladem pro dobrý vztah mezi nadřízeným a podřízeným představuje komunikace, ať už vzestupná či sestupná.

Ve Varielu mají zaměstnanci tzv. „vždy dveře dokořán“. Tedy za ředitelem může kdykoliv a kdokoliv přijít s případnými námitkami či nápady. Otázka je mířena na index mocenského odstupu (PDI).

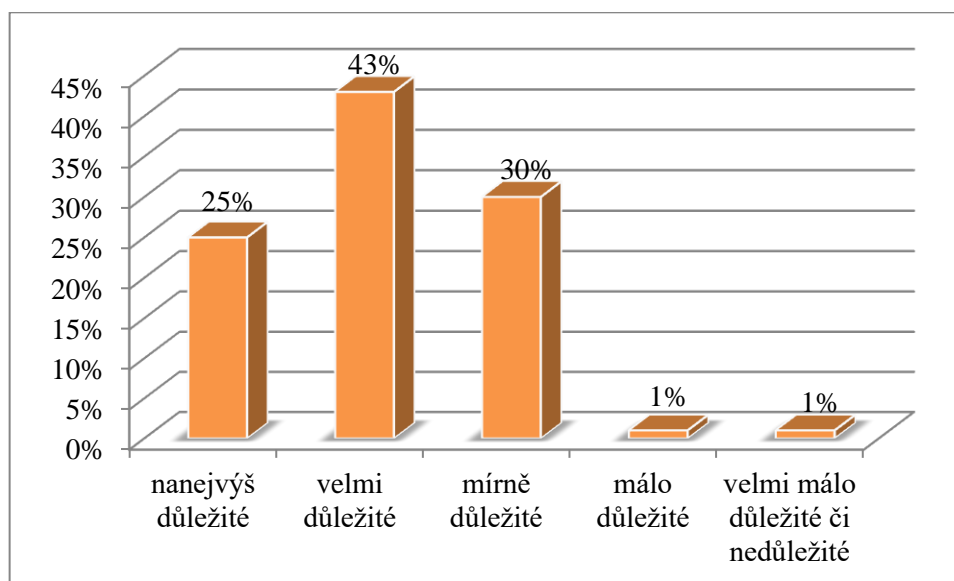
Otázka č. 8: Mít příležitost kariérního růstu

Tabulka 12: Otázka č. 8

Mít příležitost kariérního růstu		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	21	25 %
velmi důležité	37	43 %
mírně důležité	26	30 %
málo důležité	1	1 %
velmi málo důležité či nedůležité	1	1 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Zcela dle předpokladu se většina respondentů (43 %) přiklání k tomu, že je pro ně velmi důležité mít příležitost kariérního růstu. 30 % dotazovaných jsou toho názoru, že je to pro ně mírně důležité a pro 25 % je to nanejvýš důležité. Po 1 % jsou odpovědi málo důležité a velmi málo důležité či nedůležité.

Diskuse: U této otázky je možné zaznamenat rozdílné odpovědi zaměstnanců. Pro některé je kariérní růst velmi důležitý a pro některé jen mírně důležitý. Důvodem je průřezový výzkum mezi všemi pozicemi ve firmě. Manažeři už nemají takovou potřebu

kariérního růstu, když jsou téměř na vrcholu. Naopak pro dělníky je to velká motivace. Ve Varielu je možný kariérní růst téměř jakýkoliv. Například dělník, pokud je šikovný a schopný, se může stát konstruktérem či technologem a poté až vedoucím daného úseku. Kariérní růst poukazuje na index maskulinity vs. feminity (MAS).

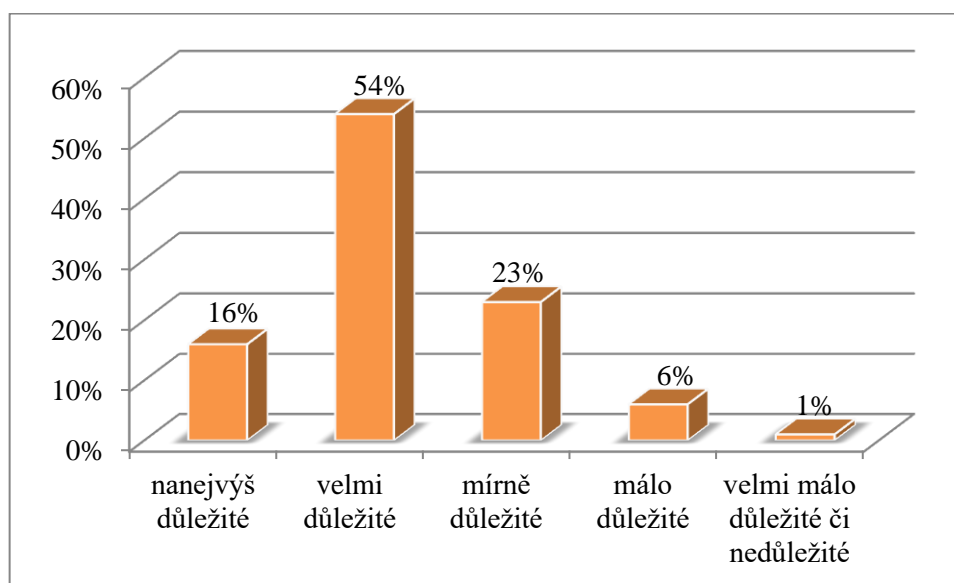
Otázka č. 9: Nedělat práci, která je nezajímavá

Tabulka 13: Otázka č. 9

Nedělat práci, která je nezajímavá		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	14	16 %
velmi důležité	46	54 %
mírně důležité	20	23 %
málo důležité	5	6 %
velmi málo důležité či nedůležité	1	1 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Nadpoloviční většina dotazovaných (54 %) se domnívá, že je velmi důležité nedělat práci, která je nezajímavá. Za mírně důležitou ji považuje 23 % a za nanejvýš důležitou 16 %. Jen 6 % respondentů se přiklání k tomu, že je to málo důležité a pro pouhé 1 % je velmi málo důležitá či nedůležitá.

Diskuse: Rozmanitost práce je důležitá k dosáhnutí vysokého výkonu při pracovní činnosti. Administrativní zaměstnanci často vykonávají monotónní práci. Avšak

většinou jim to nevadí a není to pro ně tak důležité. Co se týče dělníků, tak jelikož ve Varielu dochází k neustálým inovacím, rozšiřuje se i výroba a zaměstnanci se musí učit s novými stroji. Prochází častými školeními, které zvyšují jejich znalosti a dovednosti. Různorodost zakázek jim umožňuje plně využít jejich potenciál. Tato otázka přispívá k výpočtu dimenze individualismus vs. kolektivismus (IDV).

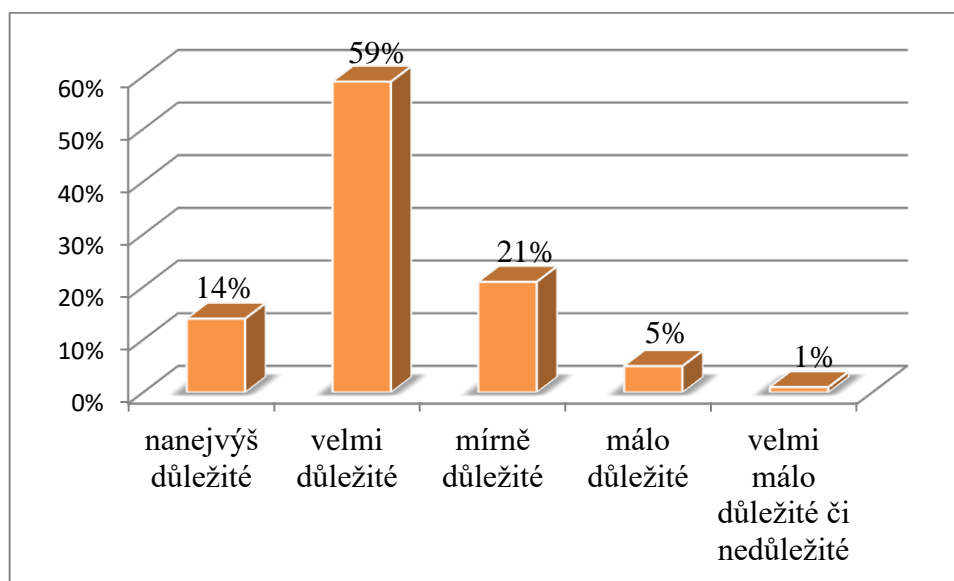
Otázka č. 10: Žít ve vhodné lokalitě

Tabulka 14: Otázka č. 10

Žít ve vhodné lokalitě		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	12	14 %
velmi důležité	51	59 %
mírně důležité	18	21 %
málo důležité	4	5 %
velmi málo důležité či nedůležité	1	1 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Žít ve vhodné lokalitě je pro 59 % respondentů podstatné a pro 21 % mírně důležité. Dále 14 % dotazovaných to vnímá jako nanejvýš důležité. Málo důležité označilo 5 % a velmi málo důležité či nedůležité pouze 1 %.

Diskuse: Umístění firmy, ve které chtějí zaměstnanci pracovat, je velmi důležité. Někteří lidé se kvůli práci musí i stěhovat. Variel sídlí ve Zručí nad Sázavou a téměř

většina zaměstnanců v tomto městě bydlí. Někteří zaměstnanci musí do práce dojíždět z nedalekých vesnic či měst. Do Zruče je dobré vlakové i autobusové spojení. Nejdále bydlí zaměstnanec z Benešova, který je kolem 40 km vzdálen od Zruče. Vhodná lokalita poukazuje na index maskulinity vs. feminity (MAS).

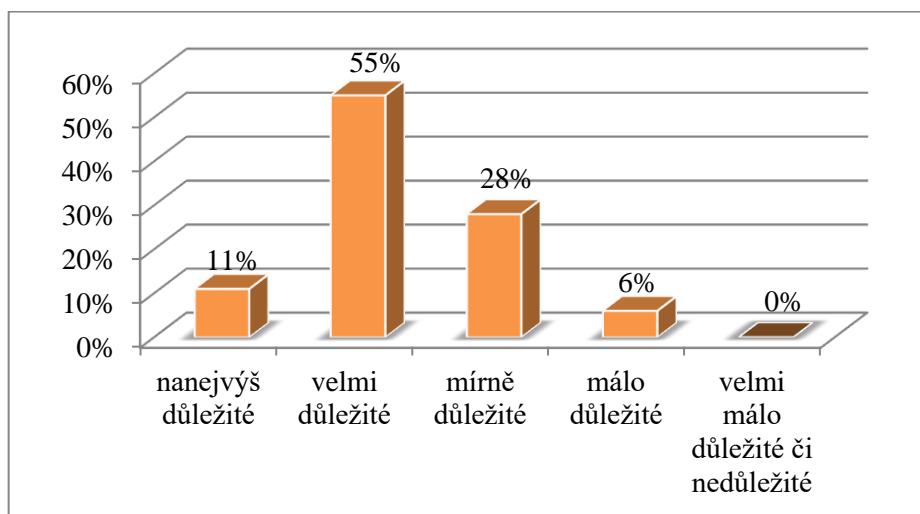
Otázka č. 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

Tabulka 15: Otázka č. 11

Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé		
Odpoď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvš dŕležitě	10	11 %
velmi dŕležitě	47	55 %
mŕnĚ dŕležitě	24	28 %
málo dŕležitě	5	5 %
velmi málo dŕležitě ěi nedŕležitě	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

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



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Z respondentů se 55 % ztotožňuje s odpovědí, že mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé je velmi dŕležitě. K odpovědi mŕnĚ dŕležitě se pŕiklání 28 %. Nanejvš dŕležitě to je pro 11 % a pro 6 % je to málo dŕležitě.

Diskuse: Z odpovědí vyplývá, že většině zaměstnanců záleží na tom, co si o nich druhý myslí. Chtějí, aby si jich druhí vážili a byli na ně pyšní. Úspěch a pŕípadná pochvala od druhých, je opět velmi motivuje v dalších pracovních činnostech. Variel je firma, která je na trhu již pŕes 50 let a za tu dobu si vybudovala velmi dobré jméno

a postavení. Tato otázka je poslední, která slouží pro výpočet dimenze individualismus vs. kolektivismus (IDV).

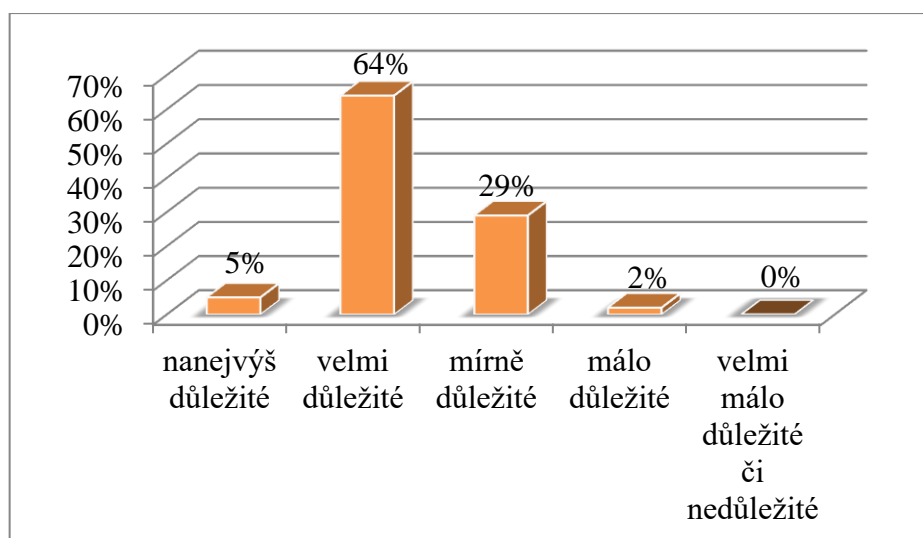
Otázka č. 12: Šetrnost

Tabulka 16: Otázka č. 12

Šetrnost		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	4	5 %
velmi důležité	55	64 %
mírně důležité	25	29 %
málo důležité	2	2 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Šetrnost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Z dotazovaných nadpoloviční většina (64 %) považuje šetrnost za velmi důležitou. Pro 29 % je tato problematika mírně důležitá. Zanedbatelná část respondentů (5 %) se přiklání k tomu, že je nanejvýš důležitá a pro 2 % málo důležitá.

Diskuse: Šetrnost je vlastnost, která umožňuje posun k trvalé udržitelnosti. Ve Varielu je šetrnost důležitá z důvodu minimalizace výdajů při výrobě. Zodpovědní pracovníci sledují celkové výsledky firmy a snaží se firmě ušetřit výdaje, kde to jen jde. Čím více jsou zaměstnanci šetrnější, tím více se posouvají do žádoucí dimenze LTO (dlouhodobost vs. krátkodobost).

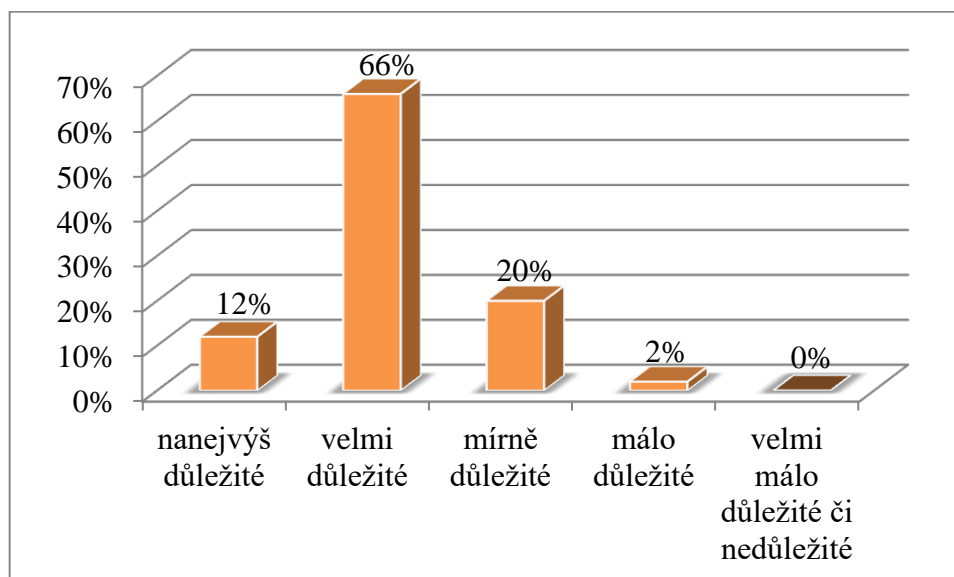
Otázka č. 13: Mít čas pro zábavu

Tabulka 17: Otázka č. 13

Mít čas pro zábavu		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	10	12 %
velmi důležité	57	66 %
mírně důležité	17	20 %
málo důležité	2	2 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Mít čas pro zábavu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Největší shoda byla zjištěna u odpovědi velmi důležité (66 %). Mít čas pro zábavu je mírně důležité pro 20 % respondentů a pro 12 % nanejvýš důležité. Jen 2 % dotazovaných odpověděla málo důležité.

Diskuse: Tato otázka je obdobná jako otázka č. 1. Rozhodně každý člověk potřebuje někdy zregenerovat a nabrat síly. Jak už bylo několikrát zmíněno, Variel pořádá několik akcí pro zaměstnance a nabízí benefity například formou pronájmu sportovní haly. Sportem se zaměstnanci nejenom uvolní, ale udržují se ve zdravé kondici. Otázka spadá do dimenze požitků vs. umírněnost (IVR).

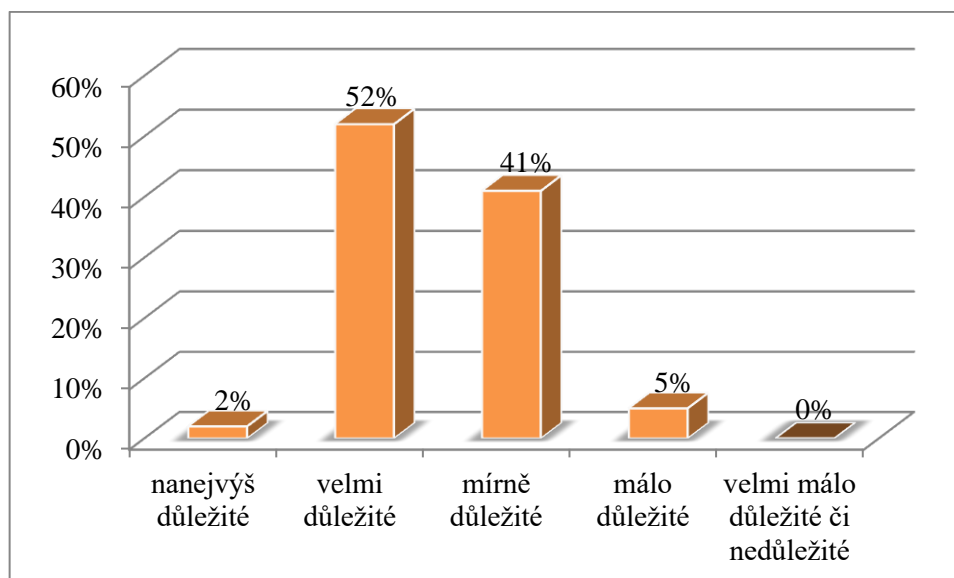
Otázka č. 14: Úcta k navyklému

Tabulka 18: Otázka č. 14

Úcta k navyklému		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	2	2 %
velmi důležité	45	52 %
mírně důležité	35	41 %
málo důležité	4	5 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Úcta k navyklému



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Podle 52 % respondentů je úcta k navyklému velmi důležitá a podle 41 % mírně důležitá. Jen 5 % se ztotožňuje s názorem, že je úcta k tradicím málo důležitá a pro 2 % nanejvýš důležitá.

Diskuse: Úcta k navyklému souvisí s činnostmi vykonávanými v minulosti či v současnosti. Variel funguje od roku 1964 a většina zaměstnanců spadá do starší generace, která zde pracuje již od počátku. Tito zaměstnanci dávají přednost zavedeným zvykům a tradicím. Výsledné odpovědi spadají do dimenze dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO). Tedy čím nižší je průměrná hodnota, tím je firma více krátkodobě orientována.

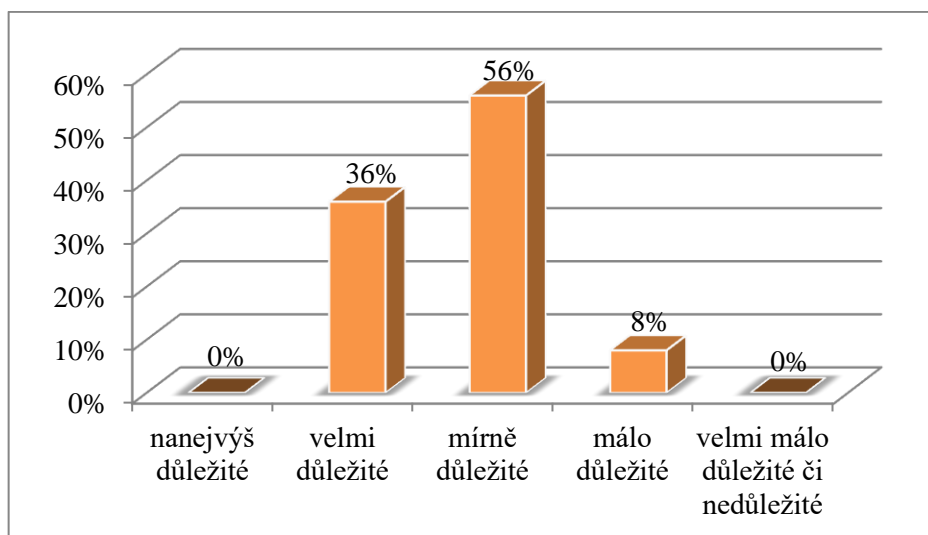
Otázka č. 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků

Tabulka 19: Otázka č. 15

Mít jen několik málo nároků/požadavků		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	0	0 %
velmi důležité	31	36 %
mírně důležité	48	56 %
málo důležité	7	8 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek: Mít jen několik málo nároků/požadavků zvolilo za mírně důležité 56 %. Dalších 36 % dotazovaných se domnívá, že je to velmi důležité a pro 8 % málo důležité.

Diskuse: V současné době jsou nároky či požadavky na zaměstnance stále vyšší. V některých případech musí zaměstnanci vykládat velké úsilí, aby si udrželi práci. Na základě odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci Varielu preferují mít jen málo nároků či požadavků, čímž dosahují vyšší umírněnosti. Otázka ovlivňuje index požitky vs. umírněnost (IVR).

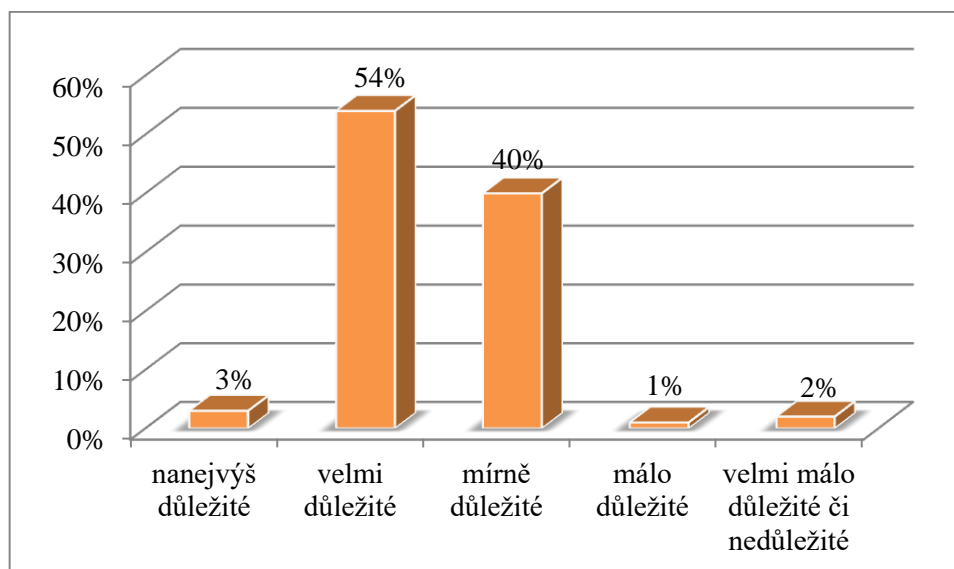
Otázka č. 16: Snažit se vyhovět známému

Tabulka 20: Otázka č. 16

Snažit se vyhovět známému		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	3	3 %
velmi důležité	46	54 %
mírně důležité	34	40 %
málo důležité	1	1 %
velmi málo důležité či nedůležité	2	2 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Snažit se vyhovět známému



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Nadpoloviční většina (54 %) je toho názoru, že snažit se vyhovět známému je velmi důležité. Za mírně důležité to považuje 40 % respondentů. Nanejvýš důležité to je pro 3 %, velmi málo důležité či nedůležité pro 2 % a pro 1 % málo důležité.

Diskuse: Na základě odpovědí respondentů je na první pohled zřejmé, že vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi dobré. Snaží se budovat a udržovat přátelský kolektiv, kdy si všichni navzájem pomáhají. V případě, že zaměstnanci vyhovují známému, směřuje podnik ke krátkodobé orientaci. Tedy otázka přispívá do výpočtu dimenze dlouhodobé vs. krátkodobé orientace (LTO).

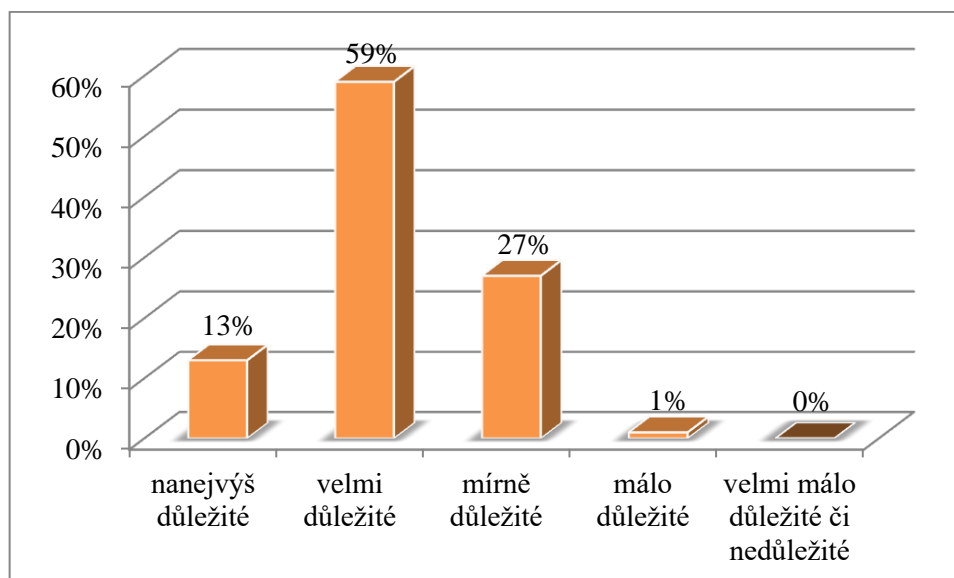
Otázka č. 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

Tabulka 21: Otázka č. 17

Spořivost		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nanejvýš důležité	11	13 %
velmi důležité	51	59 %
mírně důležité	23	27 %
málo důležité	1	1 %
velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Spořivost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Celkově 59 % zvolilo spořivost za velmi důležitou a 27 % dotazovaných za mírně důležitou. Pro 13 % je nanejvýš důležitá a pro pouhé 1 % málo důležitá.

Diskuse: Spořivost je další vlastností, kterou by každý měl mít. Je důležité si nashromáždit určité finanční prostředky na neočekávané výdaje, které mohou během života přijít. Ve firmách je spořivost převážně v rukou manažera, který má odpovědnost za výsledky firmy. I spořivost je řazena do dimenze krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO).

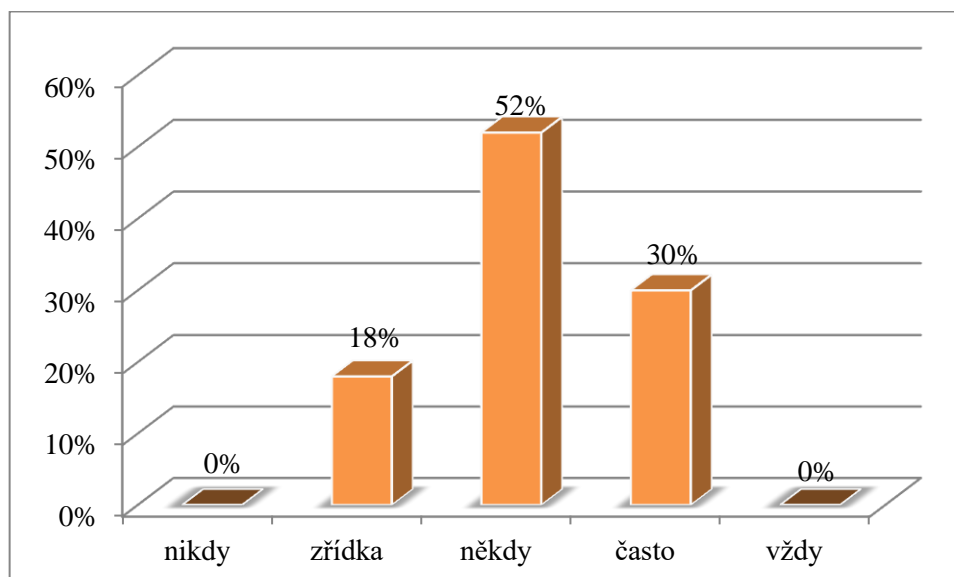
Otázka č. 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka 22: Otázka č. 18

Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nikdy	0	0 %
zřídka	15	18 %
někdy	45	52 %
často	26	30 %
vždy	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Nervozita či napjatost při práci



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Nejčtenější byla odpověď někdy (52 %). Často nervózní při práci je 30 % dotazovaných a zřídka nervózní je 18 % respondentů.

Diskuse: Nervozita v podniku většinou vzniká na základě přicházejících změn, nových problémů či v krizových situacích. Pracovníci na vyšších pozicích jsou vystaveni většímu stresu než dělníci, protože mají velkou odpovědnost a na nich závisí konečné rozhodnutí v řešení daných situací. Při pozorování ve vybrané firmě nebyl zaznamenán stres či nervozita při práci. Nervozita při práci přispívá k výpočtu indexu obavy z nejistoty (UAI).

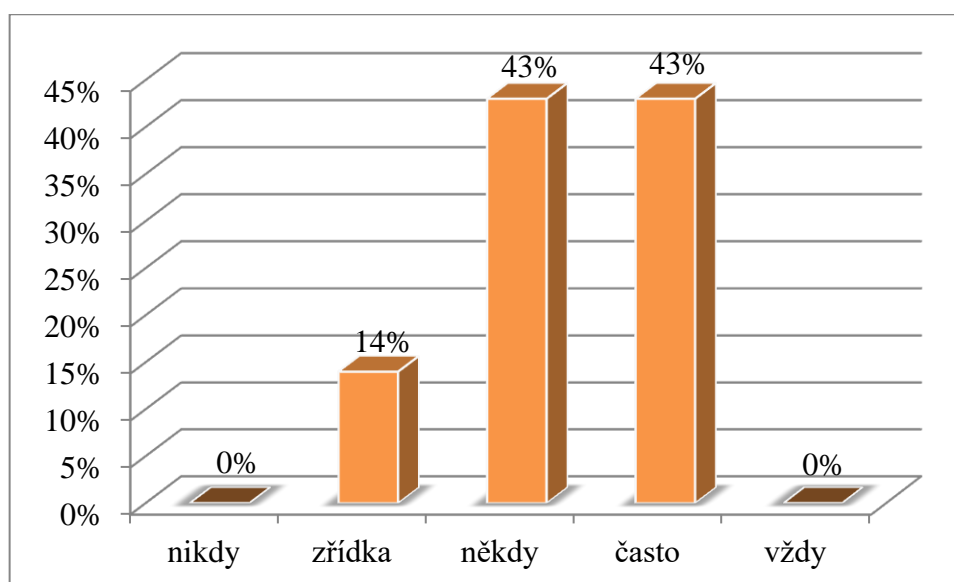
Otázka č. 19: Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?

Tabulka 23: Otázka č. 19

Obava z vyjádření svého nesouhlasu s nadřízeným		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nikdy	0	0 %
zřídka	12	14 %
někdy	37	43 %
často	37	43 %
vždy	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Obava z vyjádření svého nesouhlasu s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Respondenti se shodli na tom, že někdy (43 %) či často (43 %) se obávají vyjádřit nesouhlas se svým nadřízeným. S odpovědí zřídka se ztotožňuje 14 % dotazovaných.

Diskuse: I přesto, že ve vybrané firmě panuje přátelská atmosféra a dobré vztahy mezi pracovníky, zaměstnanci se obávají vyjádřit nesouhlas se svým nadřízením. Překvapivé je, že v otázce č. 7, zaměstnanci uvedli, že považují za velmi důležité se podílet na strategických rozhodnutích. Předpokladem je, že obava ze ztráty zaměstnání, finanční postihy či rozhněvání svého nadřízeného vůči sobě převládá nad vyjádřením svého názoru. Otázka má vliv na výpočet mocenského odstupu (PDI).

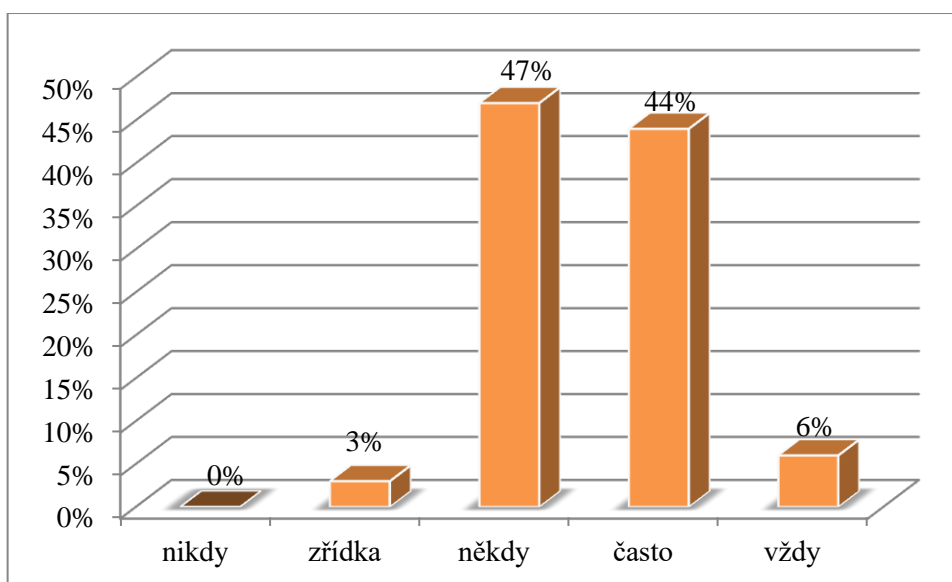
Otázka č. 20: Jste spokojeným člověkem?

Tabulka 24: Otázka č. 20

Spokojenost		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
nikdy	0	0 %
zřídka	3	3 %
někdy	40	47 %
často	38	44 %
vždy	5	6 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Téměř polovina dotazovaných (47 %) je se svým životem někdy spokojená. Často spokojeným člověkem je 44 %. Vždy se cítí spokojeně 6 % respondentů a 3 % zřídka.

Diskuse: Spokojenost souvisí s několika aspekty. Pracovní spokojenost je založena na přátelském kolektivu, dobrých pracovních podmínkách či stabilitě práce. Při jejím dosažení, zaměstnanci dosahují lepšího výkonu, úspěchu a uspokojení svých potřeb. Pracovní život úzce souvisí se soukromým životem. I přesto, že by se tyto dvě problematiky neměly propojovat, málo kdo je dokáže oddělit. Tedy spokojenost v osobním životě se odráží na pracovním a naopak. Spokojení lidé mají v životě rovnováhu. Otázka přispívá k výpočtu dimenze požitky vs. umírněnost (IVR).

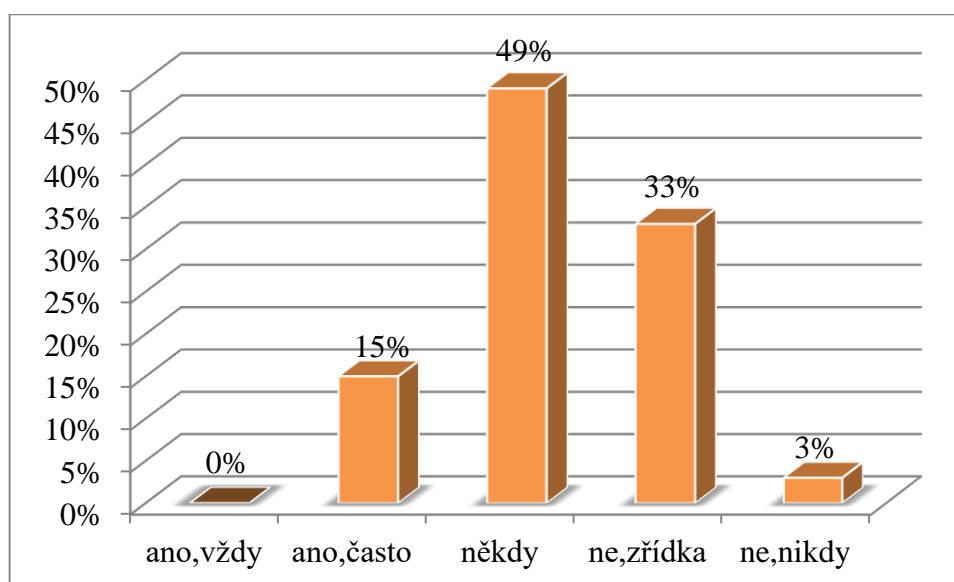
Otázka č. 21: Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?

Tabulka 25: Otázka č. 21

Překážky v práci		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ano, vždy	0	0 %
ano, často	13	15 %
někdy	42	49 %
ne, zřídka	28	33 %
ne, nikdy	3	3 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Překážky v práci



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Celkově 49 % odpovědělo, že jim někdy ostatní lidé či okolnosti zabraňují dělat to, co chtějí. Z respondentů se 33 % shodlo, že ne, zřídka a 15 % ano, často. Jen 3 % nikdy nikdo a nic nebrání.

Diskuse: V každé firmě jsou stanovena pravidla či normy, které se musí dodržovat. Variel má stanovenou politiku kvality, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V případě porušení by zaměstnancům hrozil postih. Samozřejmě podřízení i přesto, že se jim to někdy nelíbí, musí respektovat rozhodnutí svých nadřízených, kteří mají více zkušeností. Což musí způsobit případné rozpory či konflikty. I tato otázka je zahrnuta do výpočtu indexu požitky vs. umírněnost (IVR).

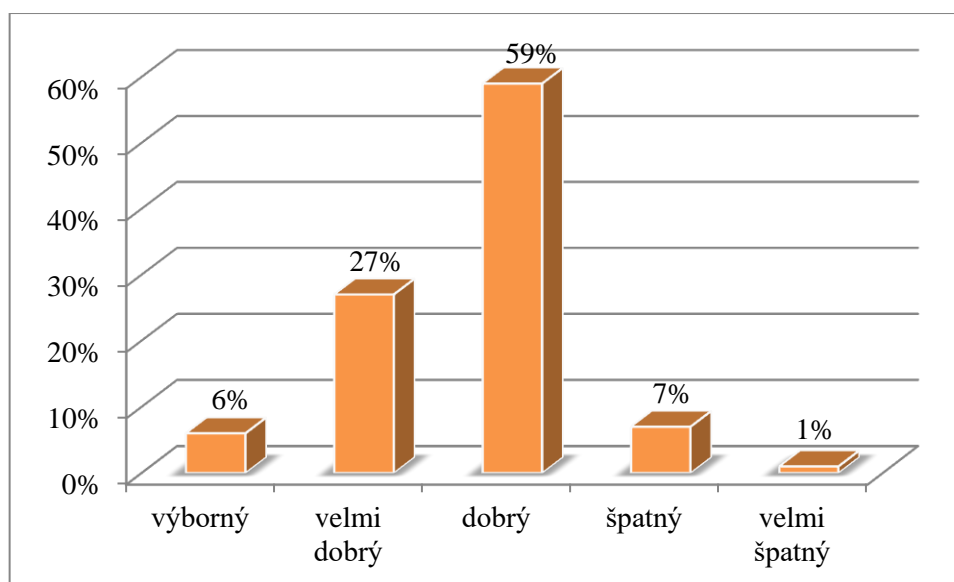
Otázka č. 22: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

Tabulka 26: Otázka č. 22

Zdravotní stav		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
výborný	5	6 %
velmi dobrý	23	27 %
dobrá	51	59 %
špatný	6	7 %
velmi špatný	1	1 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Zdravotní stav



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: U většiny respondentů je zdravotní stav dobrý (59 %). Velmi dobrý je u 27 %. Z dotazovaných 7 % hodnotí svůj zdravotní stav za špatný a 1 % za velmi špatný.

Diskuse: Zdravotní stav pro každého člověka je velmi důležitý. Variel se snaží velmi dbát na zdraví svých zaměstnanců. Posílá zaměstnance na pravidelné zdravotní prohlídky. Zaměstnanci, kteří pracují v rizikovém prostředí, chodí navíc na plicní či ušní vyšetření. Dále se ve firmě striktně dodržují zákonem dané přestávky, aby si zaměstnanci během práce odpočinuli. Zdravotní stav slouží k výpočtu dimenze UAI (obava z nejistoty).

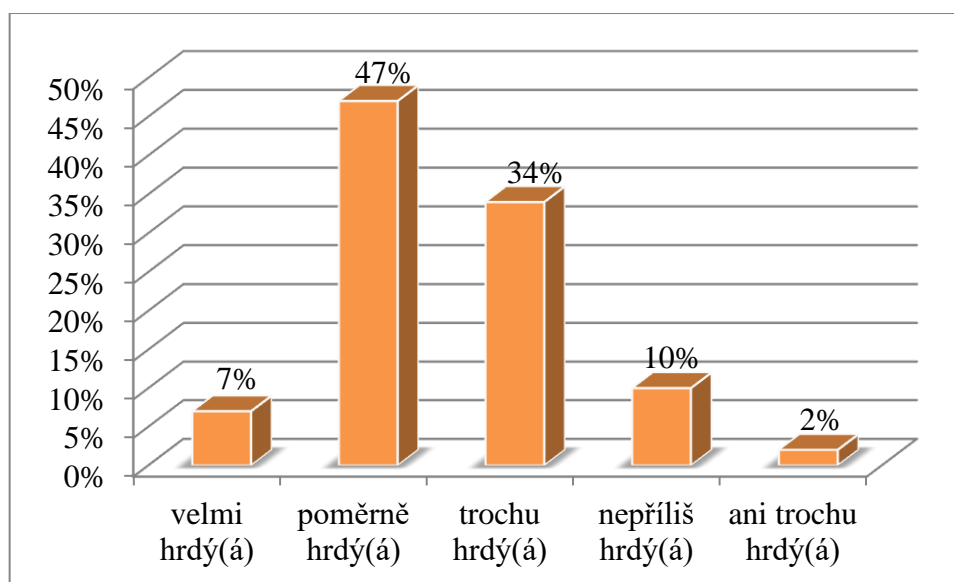
Otázka č. 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?

Tabulka 27: Otázka č. 23

Hrdost		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
velmi hrdý(á)	6	7 %
poměrně hrdý(á)	40	47 %
trochu hrdý (á)	29	34 %
nepříliš hrdý(á)	9	10 %
ani trochu hrdý(á)	2	2 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 : Hrdost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Téměř polovina dotazovaných je toho názoru, že jsou poměrně hrdí, že jsou občany České republiky. Z respondentů je 34 % trochu hrdých, 10 % nepříliš hrdých, 7 % velmi hrdých a 2 % ani trochu hrdá.

Diskuse: Většina zaměstnanců je poměrně hrdá na to, že jsou občany České republiky, což může i ovlivňovat fakt, že jsou pyšní, že pracují v české firmě a nikoliv v nadnárodním podniku. Avšak současná ekonomická a hlavně politická situace velmi působí na lidi a často mění jejich pozitivní postoj k České republice. Výsledky odpovědí z této otázky ovlivnily index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace (LTO).

II. část: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

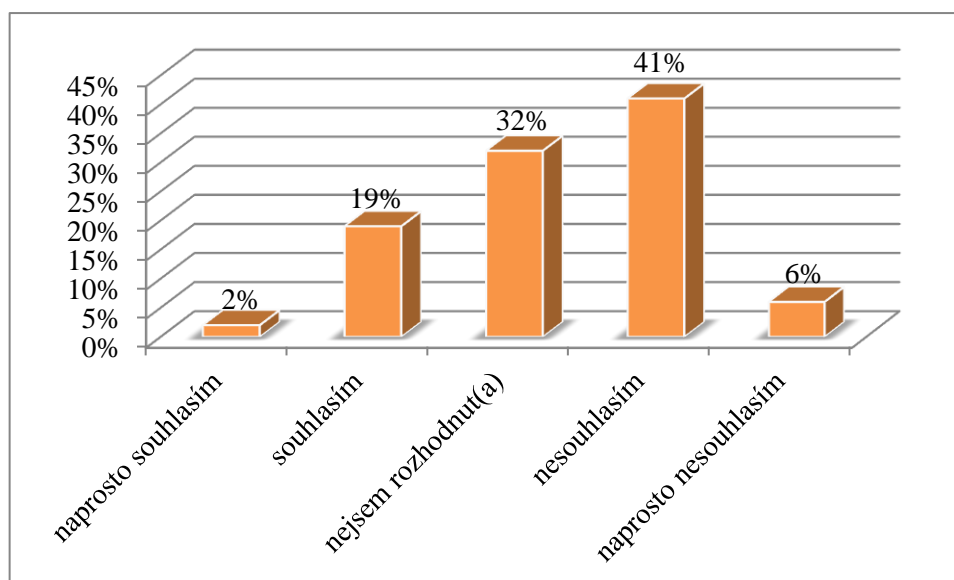
Otázka č. 24: Většině lidí se dá věřit

Tabulka 28: Otázka č. 24

Většině lidí se dá věřit		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
naprosto souhlasím	2	2 %
souhlasím	16	19 %
nejsem rozhodnut(a)	28	32 %
nesouhlasím	35	41 %
naprosto nesouhlasím	5	6 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Většině lidí se dá věřit



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: S tím to výrokem nesouhlasí 41 % dotazovaných a 32 % není rozhodnuto. Z respondentů 19 % má souhlasný postoj. Naprosto nesouhlasí 6 % dotazovaných a opačného názoru jsou jen 2 %.

Diskuse: Důvěra souvisí se spolehlivostí a je velmi podstatná při spolupráci. I přesto, že předchozí odpovědi poukazyvaly na fakt, že ve firmě jsou mezi zaměstnanci přátelské vztahy, tak na základě této otázky je zřejmé, že mezi zaměstnanci panuje určitá forma nedůvěry. Tato situace má negativní dopad na podnikovou kulturu a měla by být řešena. Důvěra přispívá k výpočtu indexu MAS (maskulinita vs. feminita).

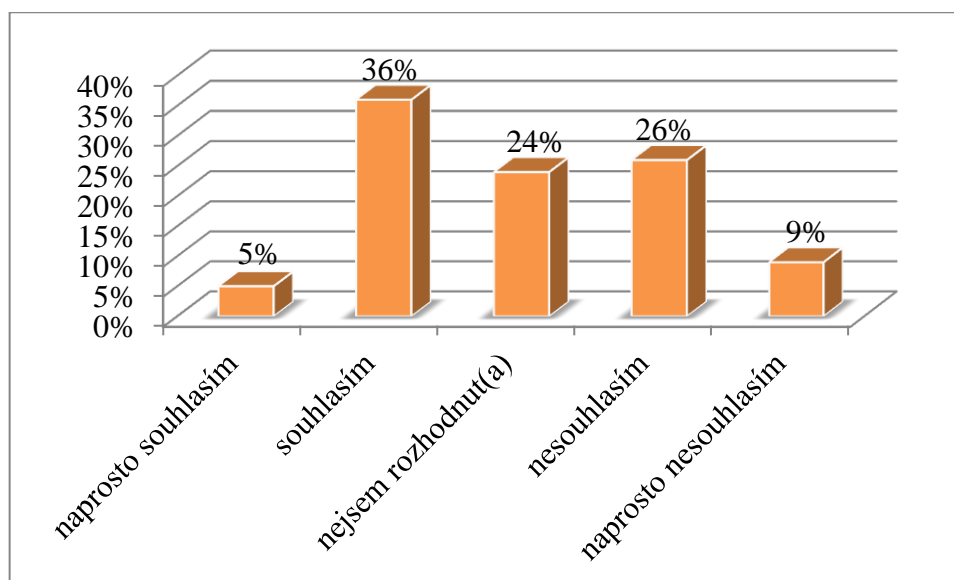
Otázka č. 25: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

Tabulka 29: Otázka č. 25

Dobrý manažer		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
naprosto souhlasím	4	5 %
souhlasím	31	36 %
nejsem rozhodnut(a)	21	24 %
nesouhlasím	22	26 %
naprosto nesouhlasím	8	9 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25: Dobrý manažer



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Z dotazovaných 36 % s touto problematikou souhlasí a na druhou stranu nesouhlasí 26 %. Není rozhodnuto 24 %. Naprosto nesouhlasí 9 % a naprosto souhlasí 5 %.

Diskuse: Odpovědi respondentů jsou u této otázky odlišné. Na základě výsledků se zaměstnanci spíše přiklání k tomu, že žádný člověk není dokonalý. Pro manažera je důležité, aby komunikoval s lidmi, motivoval a organizoval je, uměl je řídit a také se správně rozhodoval. Hlavní roli tedy představují jeho zkušenosti než odborná znalost. Ovšem někteří zaměstnanci jsou opačného názoru. Výrok spadá do výpočtu dimenze obava z nejistoty (UAI).

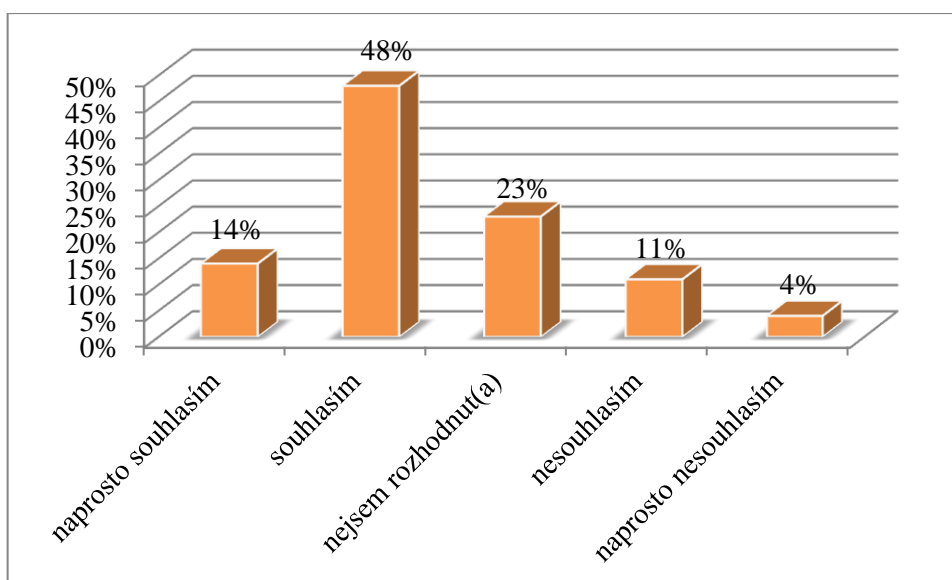
Otázka č. 26: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

Tabulka 30: Otázka č. 26

Dva nadřízení		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
naprosto souhlasím	12	14 %
souhlasím	41	48 %
nejsem rozhodnut(a)	20	23 %
nesouhlasím	10	11 %
naprosto nesouhlasím	3	4 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26: Dva nadřízení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Téměř polovina respondentů (48 %) s daným tvrzením souhlasí. Nemůže se rozhodnout 23 %, naprosto souhlasí 14 %, nesouhlasí 11 % a naprosto nesouhlasí pouhá 4 %.

Diskuse: Na základě odpovědí, je zřejmé, že zaměstnanci mají strach ze dvou nadřízených. Důvodem může být špatná organizace, konflikty či odlišné názory mezi nadřízenými. Zmatek či stres by pak nastal i mezi podřízenými, kteří by nevěděli koho poslechnout. I z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že jeden nadřízený jim vyhovuje a dva nadřízení jsou pro ně nepřijatelní. Otázka ovlivňuje výpočet dimenze mocenského odstupu (PDI).

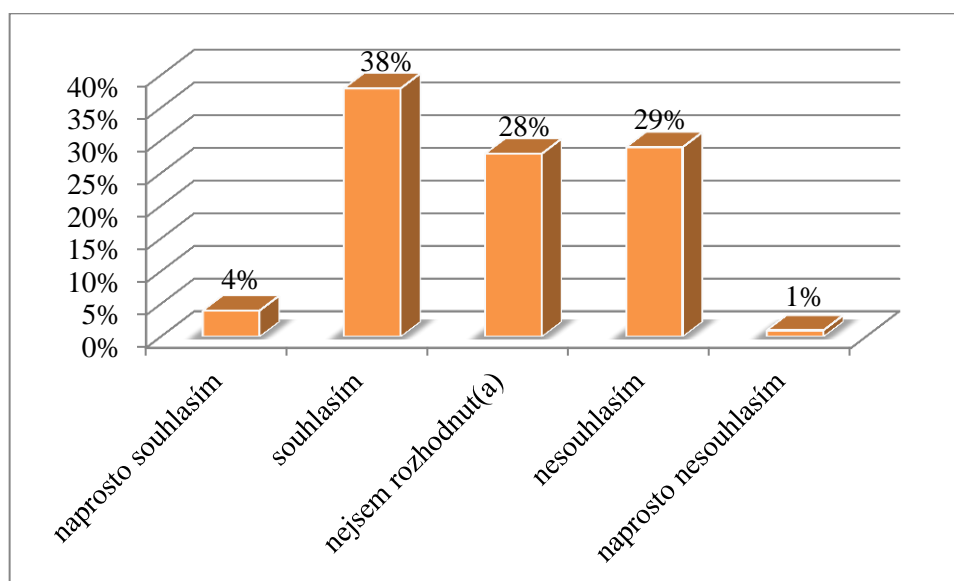
Otázka č. 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku

Tabulka 31: Otázka č. 27

Změny na pracovišti		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
naprosto souhlasím	3	4 %
souhlasím	33	38 %
nejsem rozhodnut(a)	24	28 %
nesouhlasím	25	29 %
naprosto nesouhlasím	1	1 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27: Změny na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Celkem 38 % respondentů se shodlo na tom, že změny přináší více škody než užitku. S výrokem nesouhlasí 29 % a 28 % není rozhodnuto. K naprostému souhlasu se přiklání 4 % a jen 1 % naprosto nesouhlasí.

Diskuse: U této otázky jsou opět odpovědi respondentů rozloženy mezi všechny možné varianty. Ve Varielu dochází k neustálým modernizacím, které však mají ulehčit práci zaměstnancům či zlepšit pracovní podmínky. Některé změny samozřejmě mohou způsobit negativní dopady. Podstatné tedy je, o jaké změny se jedná a jak ovlivní zaměstnance. Toto tvrzení spadá do dimenze obava z nejistoty (UAI).

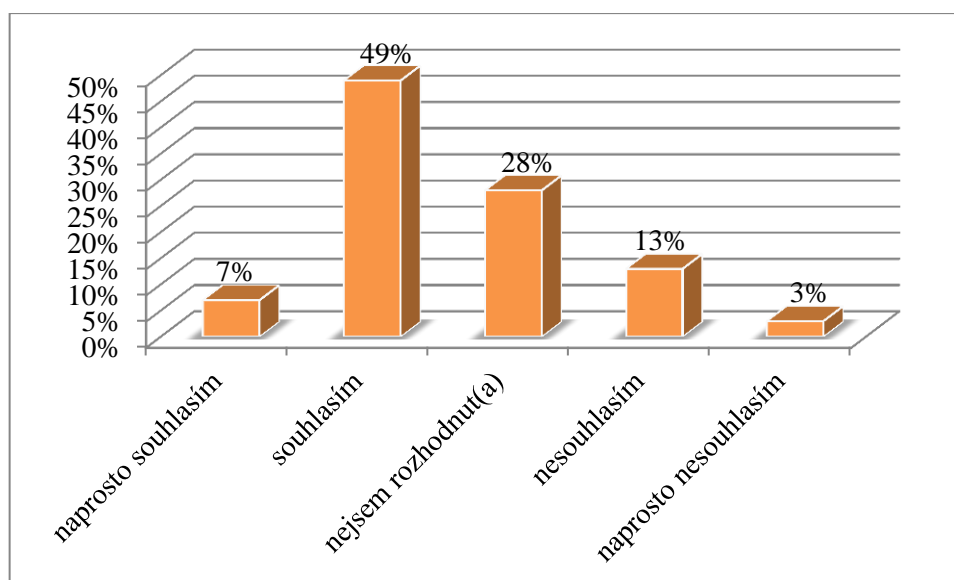
Otázka č. 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

Tabulka 32: Otázka č. 28

Organizační předpisy		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
naprosto souhlasím	6	7 %
souhlasím	42	49 %
nejsem rozhodnut(a)	24	28 %
nesouhlasím	11	13 %
naprosto nesouhlasím	3	3 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28: Organizační předpisy



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Necelá polovina respondentů (49 %) se shoduje s tímto tvrzením. Neutrální postoj k této problematice má 28 %. S tvrzením nesouhlasí 13 %, 7 % naprosto souhlasí a 3 % naprosto nesouhlasí.

Diskuse: Ve Varielu jsou již několik let zavedené organizační předpisy, dle kterých se zaměstnanci řídí a dodržují je. Většina zaměstnanců se shoduje na tom, že pokud by došlo k nějakému podobnému problému, obrátí se na svého nadřízeného, který situaci posoudí a rozhodne. Daná problematika napomáhá opět k výpočtu indexu obavy z nejistoty (UAI).

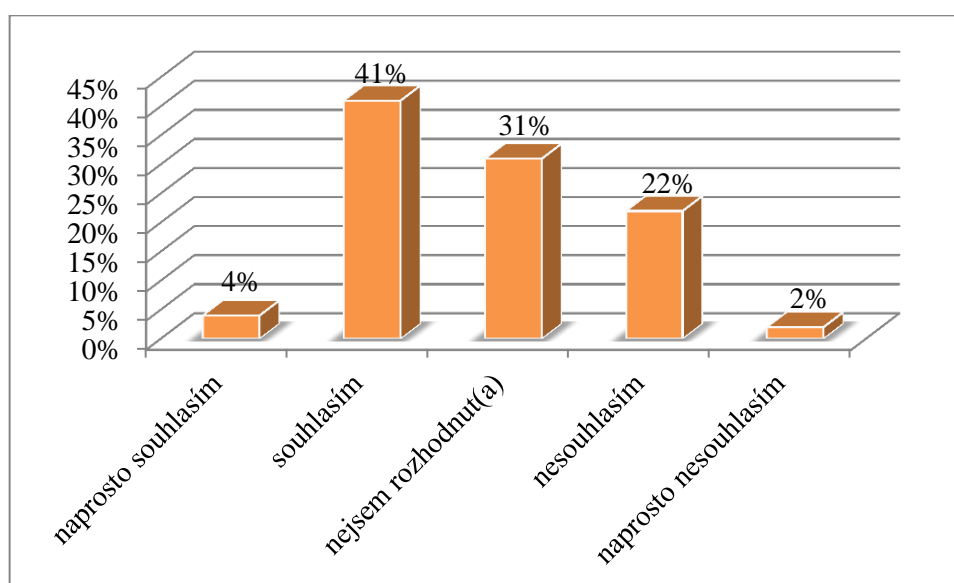
Otázka č. 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Tabulka 33: Otázka č. 29

Selhání		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
naprosto souhlasím	3	4 %
souhlasím	35	41 %
nejsem rozhodnut(a)	27	31 %
nesouhlasím	19	22 %
naprosto nesouhlasím	2	2 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29: Selhání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: K danému výroku se přiklání 41 % a není rozhodnuto 31 %. Nesouhlasí s ním 22 % a naprosto souhlasí 4 % respondentů. Zbývá 2 % s výrokem naprosto nesouhlasí.

Diskuse: Odpovědi respondentů na toto tvrzení jsou opět různé, co je způsobeno tím, že každý má jiný pohled na tuto problematiku. Někdy opravdu lidé mohou selhat a zavinit si to sami, ale není tomu tak vždy. Jindy k případnému neúspěchu mohou přispět další lidé či různé okolnosti. Toto tvrzení ovlivňuje index maskulinity vs. feminity (MAS). Čím více se respondenti ztotožňují s tvrzením, tím více se přibližují k maskulinním hodnotám, které směřují do nežádoucí dimenze.

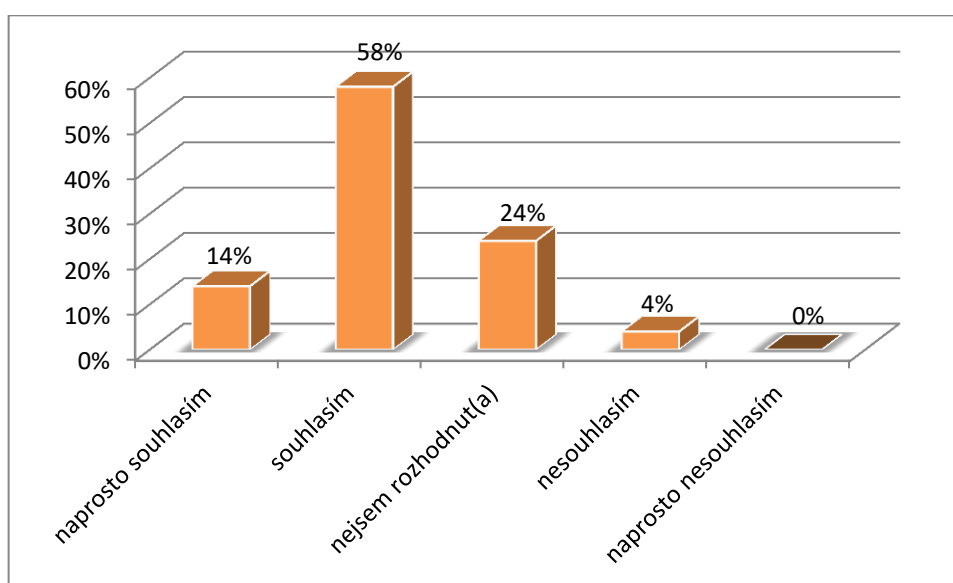
Otázka č. 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

Tabulka 34: Otázka č. 30

Trvalé úsilí		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
naprosto souhlasím	12	14 %
souhlasím	50	58 %
nejsem rozhodnut(a)	21	24 %
nesouhlasím	3	4 %
naprosto nesouhlasím	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30: Trvalé úsilí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Nadpoloviční většina respondentů (58 %) souhlasí s tím, že trvalé úsilí pomáhá k lepším výsledkům. Není rozhodnuto 24 % dotazovaných. S tvrzením naprosto souhlasí 14 % a nesouhlasí 4 %.

Diskuse: Naprostá většina zaměstnanců souhlasí s tím, že na základě trvalého úsilí je možné dosáhnout jistých výsledků. Příkladem je i zmiňovaný kariérní růst. Pokud se někdo snaží, zlepšuje se a je schopný, může se z pozice dělníka časem vypracovat až na technologa či konstruktéra. Důležitá je opět motivace. Výrok slouží k výpočtu indexu LTO (dlouhodobá vs. krátkodobá orientace).

III. část: Doplnující otázky

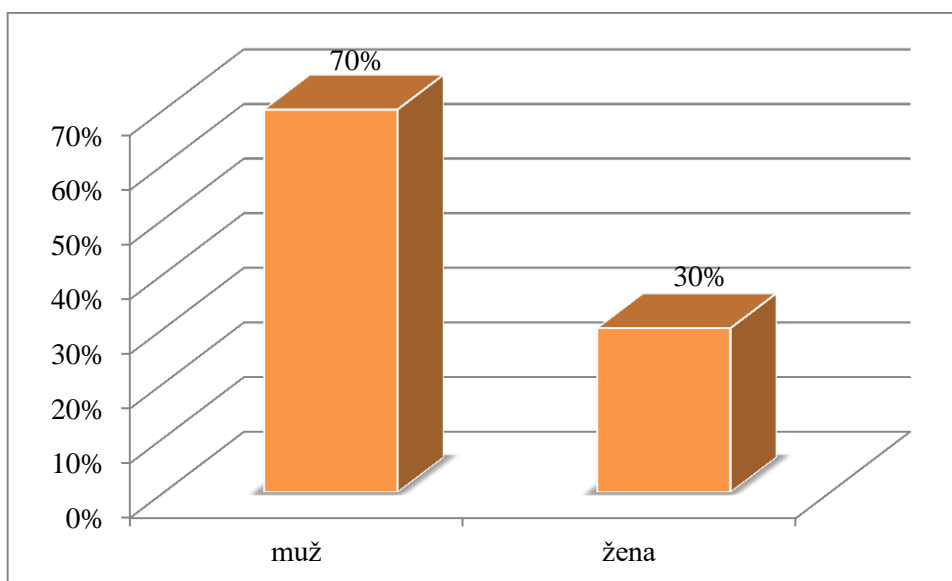
Otázka č. 31: Jste muž nebo žena?

Tabulka 35: Otázka č. 31

Pohlaví		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
žena	30 %	26
Muž	70 %	60
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 31: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Výzkumu se zúčastnilo 70 % mužů a 30 % žen.

Diskuse: Variel spadá do strojírenského průmyslu, proto je zde velké zastoupení mužů, kterým je technický směr bližší než ženám. Ženy se nachází na obchodním úseku, dále jako uklízečky, kuchařky či vrátné.

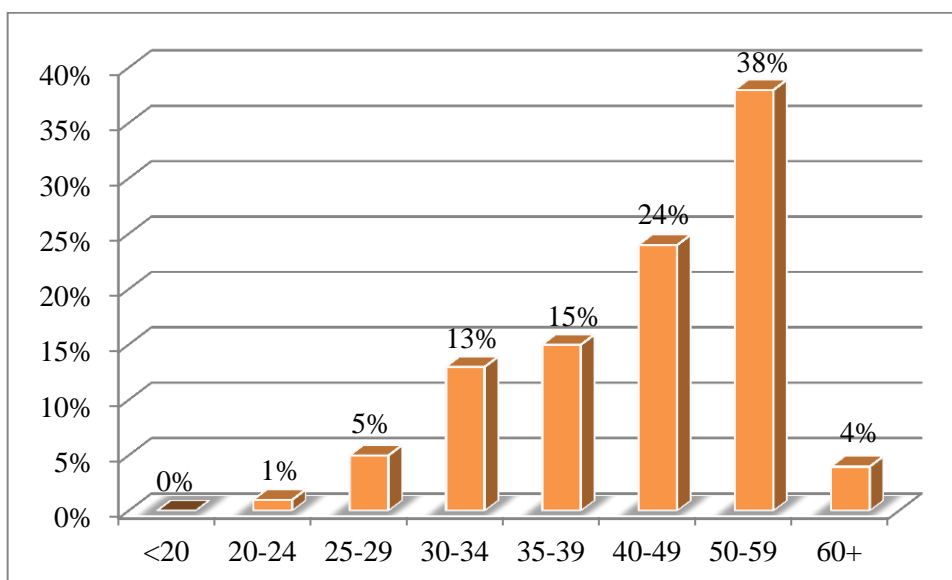
Otázka č. 32: Kolik je Vám let?

Tabulka 36: Otázka č. 32

Věk		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
<20	0	0 %
20-24	1	1 %
25-29	4	5 %
30-34	11	13 %
35-39	13	15 %
40-49	21	24 %
50-59	33	38 %
60+	3	4 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 32: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Největší věkové zastoupení (38 %) je ve věku 50-59 let, dále 40-49 let (24 %) a ve věku 35-39 let je 15 %. Kategorie 30-34 let zahrnuje 13 % respondentů a kategorie 25-29 let 5 % respondentů. Věková skupina 60+ zastupuje 4 % a 20-24 let 1 %.

Diskuse: Ve Varielu jsou zaměstnáni pracovníci různých věkových kategorií. Nejčetnější zastoupení je ve věku 50-59 let. Důvodem je, že podnik funguje od roku 1964 a velká část zaměstnanců zde pracuje již od počátku. Jsou tu však zaměstnanci

i mladšího věku, který nemají tolik zkušeností jako ti starší, ale přispívají svými nápady či energií. Jak už bylo zmíněno, většina zaměstnanců ve firmě zůstává až do doby než musí odejít do důchodu.

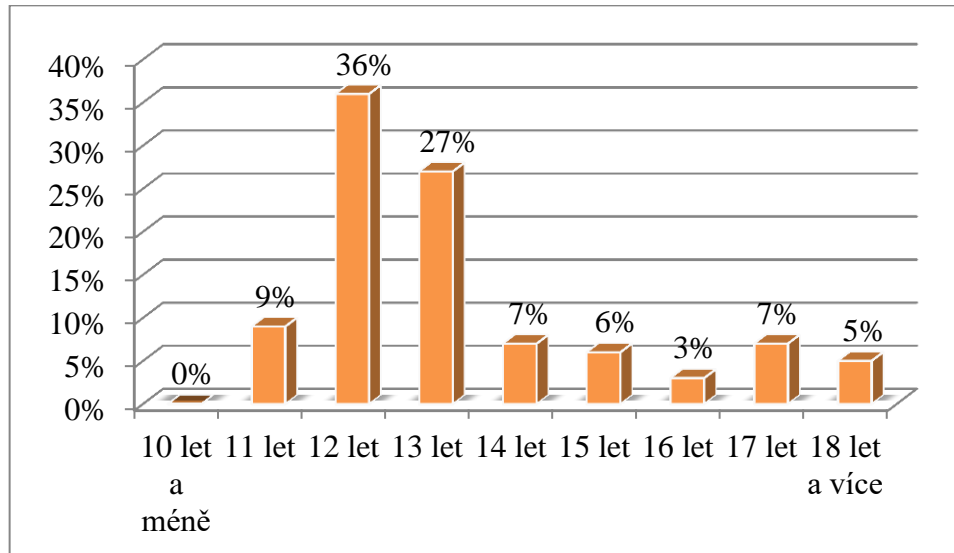
Otázka č. 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy)?

Tabulka 37: Otázka č. 33

Vzdělání		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
10 let a méně	0	0 %
11 let	8	9 %
12 let	31	36 %
13 let	23	27 %
14 let	6	7 %
15 let	5	6 %
16 let	3	3 %
17 let	6	7 %
18 let a více	4	5 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 33: Vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek: Z respondentů 36 % absolvovalo školní vzdělání 12 let, 27 % 13 let a 9 % 11 let. Shodný počet respondentů (7 %) zvolil odpověď 14 let a 17 let. Dále 6 % dotazovaných navštěvovalo školní zařízení 15 let, 5 % 18 let a více a zbylá 3 % 16 let.

Diskuse: Velká část zaměstnanců absolvovala 12 let či 13 let školní docházky, což odpovídá učilištím či středním školám, které jsou většinou technického směru. Ve Varielu nemusí mít uchazeč o práci vždy praxi, naopak v některých případech jsou rádi, že si zaměstnance sami tzv. „vychovají“. Samozřejmě na některé pozice je praxe nutná. Ti zaměstnanci, kteří studovali 16 let a výše, tak mají vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání.

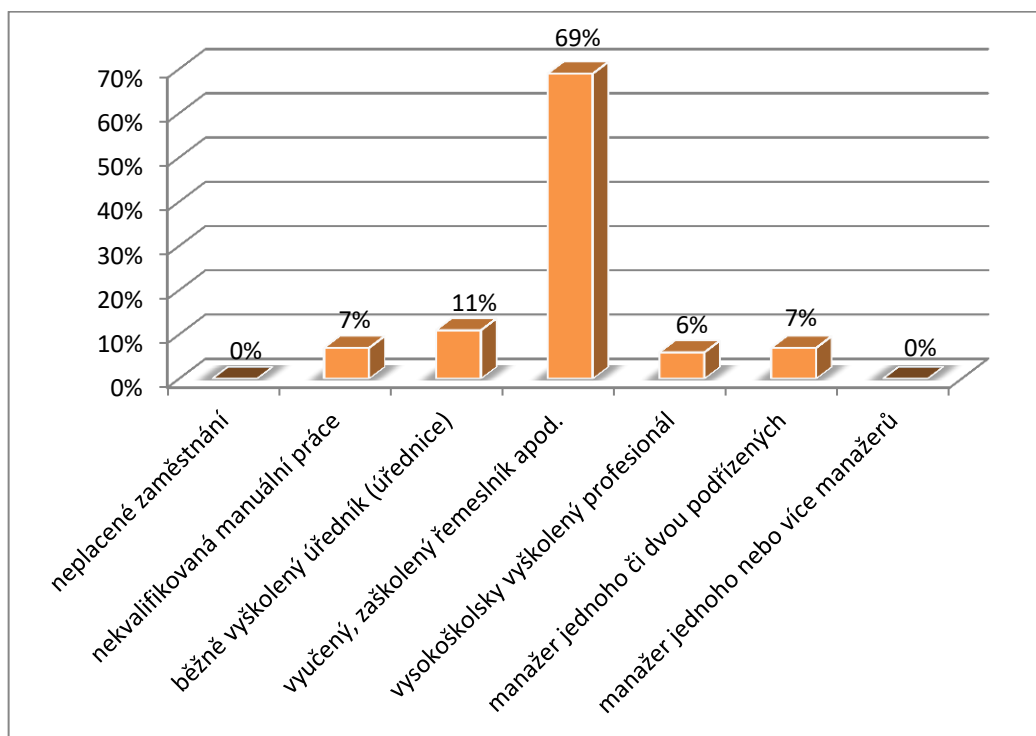
Otázka č. 34: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

Tabulka 38: Otázka č. 34

Druh práce		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)	0	0 %
nekvalifikovaná manuální práce	6	7 %
běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka	10	11 %
vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) apod.	59	69 %
vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)	5	6 %
manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)	6	7 %
manažer jednoho nebo více manažerů	0	0 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 34: Druh práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Jednoznačně nadpoloviční většina (69 %) odpověděla, že jejich předešlé či minulé zaměstnání je či bylo vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik apod. Běžně vyškolený úředník či úřednice zvolilo 11 %. Stejně procento respondentů (7%) označilo nekvalifikovaná manuální práce a manažer jednoho či dvou podřízených. Zbýlých 6 % pracovalo či pracuje jako vysokoškolsky vyškolený profesionál apod.

Diskuse: Nejvíce zaměstnanců ve Varielu pracuje na pozicích dělníka, což odpovídá i předchozí otázce, která se týkala vzdělání. Z hlediska předmětu podnikání je samozřejmostí, že většina zaměstnanců bude vykonávat manuální práci. Zbýlá část zaměstnanců představuje technické pracovníky a vedení.

Otázka č. 35: Jaká je Vaše státní příslušnost?

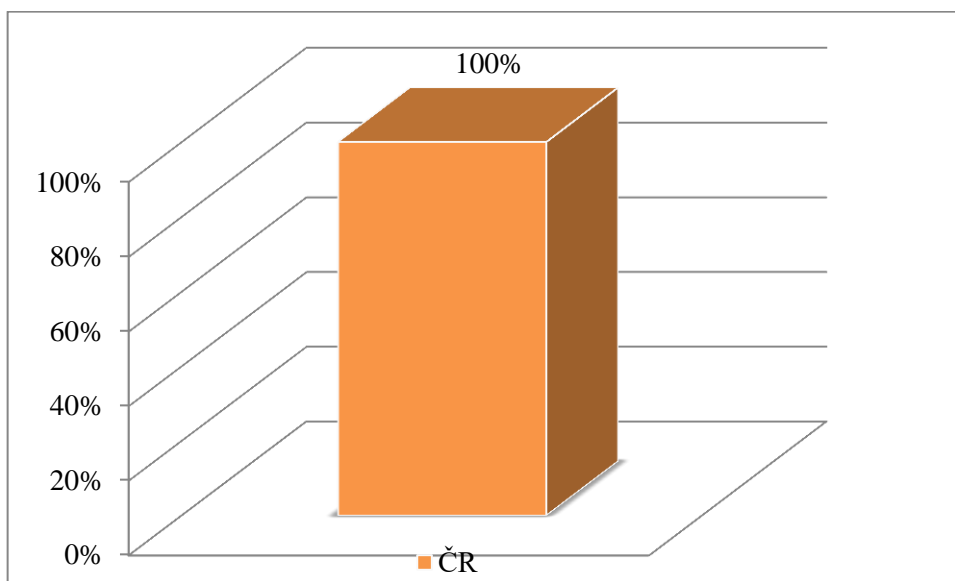
Otázka č. 36: A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození?

Tabulka 39: Otázka č. 35 a č. 36

Státní příslušnost		
Odpověď	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ČR	86	100 %
CELKEM	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 35: Státní příslušnost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Všichni respondenti mají jednoznačně (100 %) státní příslušnost ČR a to už od narození.

Diskuse: I přesto, že v místě sídla firmy stále přibývá velký počet cizinců, tak na základě dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že ve firmě pracují jednoznačně čeští občané.

4.5 Vyhodnocení TBSD

Podnětová slova z dotazníku TBSD byla seřazena od nejlépe hodnoceného slova (viz příloha č. 3). Následně byla slova rozdělena do jednotlivých kulturních dimenzí, což znázorňují níže uvedené tabulky. Zeleně označené tabulky představují žádoucí kulturní dimenzi a červeně označené tabulky značí nežádoucí kulturní dimenzi. Toto rozřazení je důležité, jelikož z jednotlivých slov je možné určit, ke které kulturní dimenzi zkoumaná organizace směřuje.

4.5.1 Mocenský odstup (PDI)

Tabulka 40: Malý mocenský odstup

MALÝ MOCENSKÝ ODSTUP				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
ideál já	2. místo	velmi pozitivně	5,17	spíše slabě
ideální žena	16. místo	spíše pozitivně	5,12	spíše slabě
otevřenost	20. místo	spíše pozitivně	5,64	spíše slabě
vítězství	21. místo	spíše pozitivně	5,06	spíše slabě
ideální muž	33. místo	spíše pozitivně	6,10	spíše slabě
konzultace	55. místo	spíše negativně	5,08	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 41: Velký mocenský odstup

VELKÝ MOCENSKÝ ODSTUP				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
být první	42. místo	spíše pozitivně	6,20	spíše slabě
pravidla	48. místo	spíše pozitivně	6,27	spíše slabě
nadřizený	53. místo	spíše pozitivně	5,55	spíše slabě
formálnost	60. místo	spíše negativně	6,09	spíše slabě
únav	67. místo	spíše negativně	6,97	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Slova typická pro žádoucí malý mocenský odstup ve zkoumané organizaci byla hodnocena velmi či spíše pozitivně. Pouze slovo „konzultace“ je vnímáno spíše negativně a zároveň má nejnižší směrodatnou odchylku, tedy oproti ostatním slovům se respondenti shodují více. Může to způsobovat výše uvedená nedůvěra mezi zaměstnanci či nízký způsob komunikace. Nejlépe hodnocené slovo v této dimenzi je jednoznačně „ideál já“, což značí, že zaměstnanci se chtějí stále rozvíjet a zdokonalovat se. Podnětová slova spadající do velkého mocenského odstupu jsou hodnocena hůře. Zaměstnanci tyto slova vnímají spíše pozitivně či negativně. Směrodatná odchylka u všech slov v obou dimenzích značí, že zaměstnanci sdílí hodnoty spíše slabě.

Slova, která odpovídají protipólům v této dimenzi, jsou „otevřenost“ (20. místo) vs. „formálnost“ (60. místo), „ideál já“ (2. místo) vs. „nadřizený“ (53. místo) či „vítězství“ (21. místo) vs. „být první“ (42. místo). Dle výsledků je zřejmé, že společnost směřuje do žádoucí kulturní dimenze malého mocenského odstupu.

4.5.2 Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Tabulka 42: Kolektivismus

KOLEKTIVISMUS				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
kamarádi	6. místo	velmi pozitivně	6,16	spíše slabě
spolupráce	17. místo	spíše pozitivně	4,37	spíše silně
společenství	27. místo	spíše pozitivně	3,62	spíše silně
lidé	43. místo	spíše pozitivně	6,27	spíše slabě
pracoviště	44. místo	spíše pozitivně	7,10	spíše slabě
práce	56. místo	spíše negativně	7,30	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 43: Individualismus

INDIVIDUALISMUS				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
já (sám)	13. místo	spíše pozitivně	6,61	spíše slabě
prospěch jedince	61. místo	spíše negativně	6,25	spíše slabě
povinnosti	62. místo	spíše negativně	6,97	spíše slabě
nemoc	66. místo	spíše negativně	7,75	velmi slabě
samota	73. místo	spíše negativně	5,77	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto odpovědí je zřejmé, že ze slov charakteristických pro kolektivismus zaměstnanci velmi pozitivně vnímají slovo „kamarádi“ a spíše pozitivně jsou vnímány ostatní slova charakteristická pro tuto dimenzi. I přesto, že slovo „kamarádi“ se umístilo v popředí tabulky, je respondenty sdíleno slabě oproti slovům „spolupráce“ či „společenství“, které jsou v podniku silně sdíleny, tedy názory zaměstnanců jsou shodné. Avšak spíše negativně je vnímáno slovo „práce“, které má také nejvyšší směrodatnou odchylku. I v tomto případě může tyto výsledky ovlivnit nedůvěra panující v podniku (viz otázka č. 24 z VSM), která může způsobit negativní vztah zaměstnanců k práci. Slova vztahující se k individualismu jsou vnímány spíše negativně. Pouze slovo „já (sám)“ se umístilo v popředí tabulky a je vnímáno spíše pozitivně. To může poukazovat na to, že zaměstnancům záleží na vlastním osobním životě (viz otázka č. 1 z VSM). Směrodatná odchylka opět poukazuje na to, že slova jsou slabě sdílená.

„Společenství“ (27. místo) patří do kolektivismu naproti tomu „prospěch jedince“ (61. místo) se řadí k individualismu, stejně tak „spolupráce“ (17. místo) a „samota“

(73. místo), „kamarádi“ (6. místo) a „já sám“ (13. místo). Na základě těchto výsledků lze říci, že převažuje kolektivismus nad individualismem.

4.5.3 Maskulinita vs. feminita (MAS)

Tabulka 44: Feminita

FEMINITA				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
domov	3. místo	velmi pozitivně	6,28	spíše slabě
matka	5. místo	velmi pozitivně	5,62	spíše slabě
děti	8. místo	velmi pozitivně	6,38	spíše slabě
dětství	9. místo	velmi pozitivně	5,74	spíše slabě
důvěra	11. místo	spíše pozitivně	5,21	spíše slabě
intimní styk	14. místo	spíše pozitivně	4,85	spíše silně
láska	18. místo	spíše pozitivně	5,49	spíše silně
manžel/manželka	19. místo	spíše pozitivně	6,45	spíše slabě
vztahy	28. místo	spíše pozitivně	6,28	spíše slabě
ženy	29. místo	spíše pozitivně	6,60	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 45: Maskulinita

MASKULINITA				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
sex	25. místo	spíše pozitivně	5,67	spíše slabě
výkon	32. místo	spíše pozitivně	6,13	spíše slabě
muži	34. místo	spíše pozitivně	6,07	spíše slabě
otec	36. místo	spíše pozitivně	6,45	spíše slabě
mileneček	37. místo	spíše pozitivně	6,17	spíše slabě
kontrola	46. místo	spíše pozitivně	6,34	spíše slabě
útočit	70. místo	spíše negativně	6,34	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Slova, která se řadí k symbolům feminity, jsou v žebříčku hodnot vnímána velmi či spíše pozitivně. Slova „domov“, „matka“, „děti“ a „dětství“ jsou dokonce umístěna do 10. místa v celkovém žebříčku hodnot. „Důvěra“ je v tomto případě pozitivně vnímána a také je nejsilnější hodnotou z vybraných slov. Typická slova pro maskulinitu jsou vnímána spíše pozitivně. Pouze slovo „útočit“ je vnímáno spíše negativně. V celkovém pořadí jsou však umístěna hůře než vybraná podnětová slova feminity. Výše směrodatných odchylek opět dosahuje hodnot, které odpovídají spíše slabému sdílení. Pouze slova „intimní styk“ a „láska“ jsou spíše silně sdílena.

V případě feminity je slovo „ženy“ na 29. místě opakem „muži“ na 34. místě u maskulinity, také „intimní styk“ na 14. místě a „sex“ na 25. místě, „manžel/manželka“ na 19. místě a „mileneček/milenečka“ na 37. místě. Na základě vnímání a sdílení slov spadajících do maskulinity, je potvrzena převaha žádoucí dimenze feminity v organizaci.

4.5.4 Obava z nejistoty (UAI)

Tabulka 46: Přijímání rizika

PŘIJÍMÁNÍ RIZIKA				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
akceschopnost	38. místo	spíše pozitivně	5,58	spíše slabě
řešení problémů	52. místo	spíše pozitivně	5,93	spíše slabě
riziko	54. místo	spíše pozitivně	6,74	spíše slabě
změna	57. místo	spíše negativně	7,42	spíše slabě
hluk	65. místo	velmi negativně	6,27	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 47: Hledání jistoty

HLEDÁNÍ JISTOTY				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
jistota	22. místo	spíše pozitivně	4,87	spíše silně
klid	23. místo	spíše pozitivně	6,66	spíše slabě
ticho	39. místo	spíše pozitivně	5,88	spíše slabě
nuda	63. místo	spíše negativně	5,86	spíše slabě
úzkost	72. místo	spíše negativně	6,49	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Kulturní dimenzi rizika symbolizují slova, která zaměstnanci vnímají spíše pozitivně či spíše negativně. Jediné slovo „hluk“ pocitově prožívají negativně. Z výsledků je patrné, že lidé se obávají změn a dávají přednost stereotypům, což odpovídá i umístění slova „změna“ (57. místo). Co se týče dimenze jistoty, pojmy jsou vnímány spíše pozitivně či negativně. „Jistotu“ zaměstnanci hodnotí spíše kladně a spíše silně ji sdílejí. Jistota je velmi významná a to i dle hierarchie potřeb (Maslow). Důležité je, jakým stylem ji zaměstnanci ve firmě mohou dostat. Pokud budou mít jistotu, mohou potom i snáze reagovat na změny. Ostatní pojmy jsou spíše slabě sdílené.

Pojmy, které je možné porovnat z této dimenze, jsou „riziko“ (54. místo) a „jistota“ (22. místo), „řešení problémů“ (52. místo) a „úzkost“ (72. místo), „akceschopnost“ (38. místo) a „klid“ (23. místo), změna (57. místo) a „nuda“ (63. místo), hluk (65. místo) a ticho (39. místo). Z těchto výsledků je patrné, že zaměstnanci spíše tíhnou k jistotě než riziku.

4.5.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)

Tabulka 48: Dlouhodobá orientace

DLOUHODOBÁ ORIENTACE				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
život	7. místo	velmi pozitivně	5,54	spíše slabě
příroda	12. místo	spíše pozitivně	6,09	spíše slabě
snění	30. místo	spíše pozitivně	6,10	spíše slabě
budoucnost	31. místo	spíše pozitivně	5,13	spíše slabě
vzdělání	40. místo	spíše pozitivně	5,75	spíše slabě
investice	49. místo	spíše pozitivně	6,24	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 49: Krátkodobá orientace

KRÁTKODOBÁ ORIENTACE				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
sny	24. místo	spíše pozitivně	5,34	spíše slabě
nálada	41. místo	spíše pozitivně	6,01	spíše slabě
okamžitý zisk	45. místo	spíše pozitivně	6,37	spíše slabě
minulost	47. místo	spíše pozitivně	7,15	spíše slabě
spotřeba	51. místo	spíše pozitivně	6,32	spíše slabě
smrt	74. místo	velmi negativně	5,55	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Do dlouhodobé orientace přísluší slova, která respondenti vnímají velmi či spíše pozitivně. Na druhé straně slova řazena ke krátkodobé orientaci jsou také vnímána zaměstnanci spíše pozitivně. Avšak v krátkodobé orientaci se nachází slovo „smrt“, které je vždy velmi negativně vnímáno a výrazně tak ovlivňuje průměrné výsledky. Sdílení hodnot je lepší u dlouhodobé orientace než u krátkodobé orientace, tedy ve vztahu k těmto symbolům se projevuje dlouhodobost.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pojmy spadající do dlouhodobé orientace jako „život“ (7. místo), „příroda“ (12. místo), „snění“ (30. místo), „budoucnost“ (31. místo),

„vzdělání“ (40. místo) a „investice“ (49. místo) jsou většinou upřednostňovány před výrazy z krátkodobé orientace - „smrt“ (74. místo), „spotřeba“ (51. místo), „sny“ (24. místo), „minulost“ (47. místo), „nálada“ (41. místo) a „okamžitý zisk“ (45. místo). Jen „okamžitý zisk“ mírně převažuje nad investicemi a „sny“ nad „sněním“. Na základě jednotlivých slov jsou zřejmé náznaky směřování spíše dlouhodobého trendu.

4.5.6 Požitky vs. umírněnost (IVR)

Tabulka 50: Umírněnost

UMÍRNĚNOST				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
radost	1. místo	velmi pozitivně	5,68	spíše slabě
štěstí	4. místo	velmi pozitivně	5,92	spíše slabě
skromnost	26. místo	spíše pozitivně	6,52	spíše slabě
střídmost	35. místo	spíše pozitivně	5,39	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 51: Požitky

POŽITKY				
PODNĚTOVÁ SLOVA	POŘADÍ	VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	SDÍLENÉ HODNOTY
zábava	10. místo	spíše pozitivně	5,73	spíše slabě
požitky	15. místo	spíše pozitivně	5,50	spíše slabě
nároky	58. místo	spíše negativně	5,87	spíše slabě

Zdroj: vlastní zpracování

Pojmy, které jsou symbolické pro žádoucí dimenzi umírněnost, jsou zaměstnanci vnímány velmi či spíše pozitivně. „Radost“ je na vrcholu žebříčku hodnot, protože představuje žádoucí a pozitivní prožitek pro každého jedince. V případě nežádoucí dimenze (požitky), jsou slova respondenty vnímána spíše pozitivně, až na slovo nároky, které považují za velmi negativní. I v tomto případě jsou všechny hodnoty spíše slabě sdílené.

Slovo „střídmost“ (35. místo) je u této dimenze protikladem slova „nároky“ (58. místo) či „skromnost“ (26. místo) vs. „požitky“ (15. místo).

Dle výsledků je zřejmé, že u jednotlivých slov dochází k rozporu. Všechna vybraná slova jsou vnímána spíše pozitivně. Jen slovo „nároky“ prokazuje spíše negativní vnímání a tím zajišťuje převahu žádoucí dimenze umírněnosti.

5 DISKUSE, SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ A NAVRŽENÍ ZMĚN

Cílem této kapitoly je vyhodnotit jednotlivé kulturní dimenze, které byly zjištěny na základě dotazníku VSM 94 & 2013 a dotazníku TBSD. Dále shrnout celkové výsledky výzkumu a navrhnout případné změny, které by měly vést k žádoucímu stavu kulturních dimenzí znalostní ekonomiky a zlepšení celkové funkčnosti v organizaci.

V níže uvedené tabulce jsou znázorněny výsledné kulturní dimenze obou dotazníků (VSM 94 & 2013 a VSM z TBSD). Na základě těchto výsledků lze porovnat jednotlivé kulturní dimenze, zda se shodují a jsou žádoucí pro znalostní společnost. Tedy zda vědomé a nevědomé hodnocení respondentů je shodné. Zeleně jsou označeny výsledky, které představují žádoucí dimenze a červeně jsou značeny výsledky, které jsou nežádoucími dimenzemi pro organizaci.

Tabulka 52: Výsledné kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho

DIMENZE	VSM	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	VSM Z TBSD	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA	ZNALOSTNÍ SPOLEČNOST
PDI	21,2	37	-23,4	51	< 50
IDV	16,7	47,7	-64,9	42	< 50
MAS	9,8	37,7	-19,1	58	< 50
UAI	4	55,6	11,3	41	< 50
LTO	21	42,4	18,4	40	> 50
IVR	51,5	54,4	-16,1	45	< 50

Zdroj: vlastní zpracování

5.1 Mocenský odstup (PDI)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 52): Hodnota indexu PDI je 21,2, což odpovídá žádoucímu malému mocenskému odstup. Výše směrodatné odchylky dosahuje 37 bodů, což potvrzuje aplikaci výsledku pro celou organizaci.

Výsledky VSM z TBSD (tab. 52): Index dosahuje hodnoty – 23,4, což značí jednoznačně malý mocenský odstup. Směrodatná odchylka vyšla 51 bodů, tedy názory všech respondentů nejsou shodné.

Výsledky TBSD (příloha č. 3): Vybraná slova z TBSD značí malý mocenský odstup, který je žádoucí dimenzí.

Shrnutí: Malý mocenský odstup představuje žádoucí kulturní dimenzi, která pomáhá usnadnit komunikaci a pomáhá přenosu informací a znalostí. Celkově pozitivně ovlivňuje chod organizace. Zajišťuje rovné postavení mezi nadřízenými a podřízenými.

Tedy nadřízení se nepovyšují a se svými podřízenými mají přátelský vztah. Tento přístup také přispívá k týmové práci.

Index malého mocenského odstupu z dotazníku VSM 94 & 2013 byl ovlivněn otázkami, které se týkaly respektování svého nadřízeného (otázka č. 3), dále zda nadřízený s podřízenými konzultuje případná rozhodnutí (otázka č. 7), také jestli se zaměstnanci obávají vyjádřit nesouhlas s nadřízeným (otázka č. 19) a jestli by preferovali dva nadřízené (otázka č. 26). Na základě tohoto šetření a rozhovorů, bylo zjištěno, že i když zaměstnanci mohou ve Varielu sdělovat své názory a připomínky, jejich obavy z nesouhlasu nadřízeného převládají. Důvodem může být obava ze zesměšnění či nízké sebevědomí.

Výsledky z dotazníku VSM z TBSD (viz tab. 52) i TBSD (viz příloha č. 3) potvrzují, že společnost směřuje k malému mocenskému odstupu.

Slova, která vycházejí z dotazníku TBSD a jsou řazena k dimenzi malého mocenského odstupu, jsou v žebříčku hodnot (viz příloha č. 3) umístěna mnohem výše než slova, která charakterizují opačnou dimenzi (velký mocenský odstup). Jen slovo „konzultace“, které spadá do malého mocenského odstupu, je ohodnoceno hůře, což opět potvrzuje jisté pochybování zaměstnanců, které souvisí se způsobem komunikace v organizaci. Což bylo potvrzeno i rozhovory a pozorováním. Proto je zde nutné provést jisté opatření, které povede ke stabilizaci malého mocenského odstupu.

Konflikty mezi nadřízenými a podřízenými jsou ve firmě opravdu výjimečné. Variel se konfliktům snaží předcházet informovaností zaměstnanců. Nejrychlejší a nejvíce využívaná komunikace je prostřednictvím e-mailů. Dále se konají výše zmíněné porady. Důležité aktuality týkající se podniku jsou uvedeny na nástěnce, která je umístěna v podniku či na webových stránkách.

Z tohoto zjištění je potřebné u zaměstnanců odstranit jejich obavy z projevení vlastních podnětů a prohloubit úroveň komunikace v organizaci a tak podpořit i funkčnost podnikové kultury. Dále podpořit zaměstnance v jejich nápadech a využívat jejich podnětů k rozvoji podniku.

Přes tento nedostatek byl jednoznačně potvrzen žádoucí malý mocenský odstup. Odstraněním nedostatku by došlo k posílení malého mocenského odstupu.

Návrhy změn podnikové kultury:

Kurz *efektivní komunikace* by přispěl ke zlepšení komunikace v organizaci. Kurz je hlavně zaměřen na praktické cvičení a ukázky. Seznámí uchazeče s komunikačními bariérami a poradí jim, jak je překonat. Naučí je rozeznávat efektivní a neefektivní styly komunikace či metody efektivní komunikace, se kterými se zaměstnanci setkávají denně. Představí jim principy aktivního naslouchání, či jaké použít metody místo kritizování. To vše budou mít možnost si uchazeči vyzkoušet na praktických příkladech. Tento kurz je jednodenní a například za 2 290 Kč za osobu ho nabízí firma Škola komunikace, která sídlí v Praze (“Efektivní komunikace”, 2018).

Variel by také mohl ***zavést kroužky kvality***, které by přenesly podněty do podniku. Tyto kroužky by zahrnovaly určitý počet členů, kteří by společně řešili nějaký problém či úkol, který se na pracovišti vyskytne. Případné návrhy by firma schválila či s odůvodněním neschválila. Výhodou je, že kroužky kvality se dají uplatnit v každém oddělení podniku. Hlavně by pracovníci při řešení problému přišli spolu do kontaktu a společně by si předávali a sdíleli své dovednosti, zkušenosti či znalosti.

Další návrh souvisí s tím předchozím. Každý rok by na vánočním večírku pořádaným podnikem mohlo dojít k ***vyhodnocení nejlepšího návrhu***. Vítězný tým by získal vyšší prémie či nějaký dar určený podnikem.

5.2 Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 52): IDV dosahuje hodnoty 16,7. Směrodatná odchylka je 47,7 bodů, což potvrzuje jednoznačný kolektivismus, pokud by přesáhla 50 bodů, jednalo by se už o částečný kolektivismus.

Výsledky VSM z TBSD (tab. 52): Jednoznačný kolektivismus potvrzuje záporná hodnota - 64,9. Směrodatná odchylka je 42 bodů, což prokazuje silné sdílení.

Výsledky TBSD (příloha č. 3): Daná slova potvrzují převažující kolektivismus nad individualismem.

Shrnutí: Žádoucí kulturní dimenzí, která směřuje ke znalostní ekonomice je kolektivismus. Kolektivismus podporuje součinnost, týmovost a synergický efekt. Týmovost zajišťuje rozvoj lidského potenciálu a zvyšuje inovativnost a tvořivost.

Podnik, který podporuje kolektivismus, se nezaměřuje jen na jednotlivce, ale na osobu, která patří do určitého celku.

Otázky z VSM 94 & 2013, které měly vliv na výpočet, souvisely s tím, zda zaměstnanci mají dost času na svůj osobní život (otázka č. 1), jestli jim vyhovuje pracovní prostředí (otázka č. 2) či preferují jisté zaměstnání (otázka č. 5). Dále jestli je pro ně důležité, nedělat práci, která je nezajímavá (otázka č. 9) a zda chtějí mít práci, kterou bude respektovat jejich okolí (otázka č. 11). Výsledné odpovědi potvrdily jednoznačný kolektivismus.

Výsledná záporná hodnota z dotazníku TBSD (viz tab. 52) i výsledky jednotlivých slov TBSD (viz příloha č. 3) odpovídají jednoznačně žádoucí dimenzi kolektivismus. Slova vystihující kolektivismus byla respondenty vnímána jednoznačně lépe než slova řadící se k individualismu (viz příloha č. 3).

Variel se snaží poskytovat velmi dobré podmínky pro své zaměstnance. Uvědomuje si, že důležitá je spokojenost zaměstnanců, atmosféra na pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci. Pořádáním sportovních či společenských akcí se snaží udržovat dobrý kolektiv. Umožňuje zaměstnancům se neustále vzdělávat prostřednictvím různých školení či jazykových kurzů. Zaměstnanci se mohou sami angažovat a navrhnout kurzy či školení, které by je zajímaly. Avšak na základě výsledků a rozhovorů je nutné, aby týmovost kolektivu byla ještě více posilována. Zaměstnanci by měli vidět větší potenciál v týmové práci než v práci jednotlivce, což by posunulo slovo „spolupráce“ před slovo „já (sám)“ a vznikl by tak soudržný a funkční podnik.

Ve Varielu jednoznačně převládá kolektivismus, což prokazují veškeré metody použité k výzkumu.

Návrhy změn podnikové kultury:

Vhodné by bylo poslat zaměstnance na *kurz podpory spolupráce*, který by podpořil efektivní sounáležitost mezi zaměstnanci. Tento kurz zahrnuje zásady skupinové či týmové komunikace, metody a týmové strategie, fáze týmové spolupráce a řadu dalších klíčových činností, které pomohou zaměstnancům rozvíjet a násobit svůj potenciál v atmosféře, kde panuje vzájemná důvěra a sdílí se společné hodnoty. Kurz trvá jeden den a cena se pohybuje od 4 000 Kč za osobu dle nabídky společnosti CMC Graduate School of Business (“Týmová spolupráce”, 2018).

Pro zlepšení vztahů, podpoření vzájemné komunikace, stmelení kolektivu či vybudování dobrého pracovního týmu je velmi účinný *teambuilding*. Teambuilding zahrnuje různé druhy aktivit. Vhodným teambuildingem pro Variel by mohly být tzv. „Olympijské hry“. Velkou výhodou je, že tato aktivita lze připravit téměř kdekoli a může se jí zúčastnit velké množství zaměstnanců. Hlavní pointou je, že se vytvoří týmy, které sbírají olympijské body a samozřejmě se snaží vyhrát. Body se získávají za různé úkoly, ať už sportovní, kreativní či znalostní. Pomocí této hry se zaměstnanci lépe poznají a užijí si spoustu zábavy. V rámci týmu by došlo k posílení mezilidských vztahů. U této zábavy se cena liší dle počtu účastníků a dle časové náročnosti. Také je velké množství společností, které tento druh zábavy nabízí.

5.3 Maskulinita vs. feminita (MAS)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 52): Index MAS byl bodově ohodnocen 9,8, tedy organizace je jednoznačně femininní. Směrodatná odchylka poukazuje na silné sdílení, jelikož její výše je 37,7 bodů.

Výsledky VSM z TBSD (tab. 52): V organizaci jednoznačně převládá feminita (- 19,1) a směrodatná odchylka je rovna 58 bodům, což odpovídá slabému sdílení.

Výsledky TBSD (příloha č. 3): Vnímání a sdílení jednotlivých slov prokazuje dimenzi feminity.

Shrnutí: Výsledky znázorňují žádoucí kulturní dimenzi feminitu. V této společnosti se role mužů a žen překrývají. Feminita zajišťuje důvěru, otevřenost, umírněnost, toleranci a pečuje o vzájemné mezilidské vztahy. Představuje hlavní předpoklad rozvoje lidského kapitálu.

Žádoucí kulturní dimenzi v organizaci potvrzují i odpovědi z dotazníku VSM 94 & 2013. Konkrétně odpovědi z otázek: být ohodnocený za dobrý výkon (otázka č. 4), pracovat v příjemném kolektivu (otázka č. 6), mít příležitost kariérního růstu (otázka č. 8), žít ve vhodné lokalitě (otázka č. 10), většině lidí se dá věřit (otázka č. 24) a když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina (otázka č. 29).

Z výsledků TBSD (viz příloha č. 3) a z výsledků VSM z TBSD (viz tab. 52) vyplývá, že zaměstnanci Varielu se přiklání jednoznačně k projevům a zásadám kulturní dimenze feminity, která je žádoucí z hlediska pousnu ke znalostní ekonomice. To potvrzují

i jednotlivá slova z TBSD, která jsou charakteristická pro femininní organizaci. Příkladem jsou slova „domov“, „matka“, „děti“, „důvěra“, „láska“, „vztahy“ a další, která se umístila v popředí žebříčku hodnot před slovy typickými pro maskulinitu (viz příloha č. 3).

I přesto, že v organizaci pracuje velké množství mužů, je zřejmé, že i muži mohou sdílet femininní hodnoty. Nedochozí zde k povyšování, všichni zaměstnanci jsou si rovni a mají stejná práva a možnosti. V případě konfliktů se snaží problémy řešit kompromisy, což je typické pro asertivní chování. Pro zaměstnance jsou důležité mezilidské vztahy, ale také výkon, který je sice typický pro maskulinní společnost, ale pro vývoj společnosti je podstatný a femininní společnost ho neeliminuje.

Problematika této dimenze úzce souvisí s předchozí dimenzí (IDV), kde byly jednotlivé souvislosti uvedeny.

V tomto případě pomocí výzkumu byla jasně potvrzena feminita, která je žádoucí dimenzí pro znalostní ekonomiku.

5.4 Obava z nejistoty (UAI)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 52): Hodnota indexu UAI vyšla 4, tedy převládá jednoznačně přijímání rizika. Směrodatná odchylka má vyšší hodnotu (55,6 bodů), což znamená, že názory respondentů jsou odlišné.

Výsledky VSM z TBSD (tab. 52): Jednoznačné přijímání rizika i v tomto případě bylo potvrzeno (11,3) a směrodatná odchylka vyšla 41 bodů, což potvrzuje silné sdílení.

Výsledky TBSD (příloha č. 3): Tyto výsledky prokazují, že zaměstnanci upřednostňují jistotu před rizikem (viz kapitola 4.2.4).

Shrnutí: Malá obava z nejistoty, přijímání změn a rizika odpovídají žádoucímu stavu kulturní dimenze znalostní ekonomiky. Velká snaha vyvarovat se riziku a nejistotě je často spojena s mimořádným úsilím naprogramovat a naplánovat celkové postupy a s nimi související kroky, které vedou k procesu řízení.

Jednoznačné přijímání rizika znamená, že se zaměstnanci nebojí přijímat změny a neobávají se rizika. Toto tvrzení bylo potvrzeno výsledky, které byly zjištěny pomocí dotazníku VSM 94 & 2013. Otázky, které ovlivnily výsledek, se vztahují k tomu, zda zaměstnanci jsou nervózní či napjatí při práci (otázka č. 18), jaký je jejich současný

zdravotní stav (otázka č. 22). Dále jestli změny na pracoviště považují za škodu či užitek (otázka č. 27) a zda souhlasí s tím, že organizační předpisy se za žádných okolností nesmí porušovat (otázka č. 28). Avšak vyšší směrodatná odchylka značí, že výsledky lze hůře aplikovat na celý podnik.

Výsledky VSM z TBSD (viz tab. 52) opět potvrdily žádoucí dimenzi přijímání rizika.

Avšak jednotlivá slova získaná z dotazníku TBSD vypovídají o tom, že zaměstnanci jsou schopni se vyrovnávat se změnami, avšak potřebují jistotu, která navazuje na dlouhodobost. Odpovídá tomu právě slovo „jistota“, které zaměstnanci velmi pozitivně hodnotí a jeho směrodatná odchylka potvrzuje silné sdílení (viz příloha č. 3).

Provedené rozhovory potvrdily, že vedení je ochotné přijímat změny a reagovat na ně, ale u samotných zaměstnanců převládají obavy z nejistoty a změn a mají od těchto postojů jistý odstup. Zaměstnanci jsou velmi často pod tlakem při dokončování zakázek do určitého termínu, což vyvolá stres, který souvisí s vysokou mírou nejistoty a může se projevit na pracovním výkonu zaměstnanců. Je zřejmé, že techničtí pracovníci v organizaci vytváří kulturu, která je otevřená změnám, ale dělníci ve výrobě dávají přednost jistotě a stálosti.

Dimenze přijímání rizika spíše prokazuje žádoucí stav znalostní ekonomiky. Pozitivní vztah k rizikům umožňuje organizaci pružně reagovat na nově přichozí změny a stát se konkurenceschopným podnikem.

Návrhy změn podnikové kultury:

Stres každého provází jak v osobním, tak v pracovním životě, proto by se zaměstnanci měli zúčastnit *kurzu zvládnání stresu*. Kurz seznámí uchazeče s účinnými relaxačními techniky a praktickými tréninky. Naučí uchazeče čelit stresu a hlavně se ho zbavit. Tento kurz má v nabídce například společnost ACZ vzdělávací centrum v Praze. Rozsah kurzu je 6 vyučovací hodiny a cena je 1 490 Kč za osobu (“Zvládnání stresu”, 2018).

Dále *kurz úspěšného zvládnání změn* by pomohl porozumět, proč se lidé většinou změnám brání, jakým procesem si jedinec projde při akceptování změny, jak řídit a organizovat změnu skupinovou, jak komunikovat a počínat si, aby lidé změnu přijali. Hlavními cíli kurzu tedy je pochopit nevyhnutelnost změn, seznámit se s jednotlivými kroky, aby změna byla úspěšná, uvědomit si rizika, která souvisí s danou změnou a hlavně akceptovat důležitost lidského faktoru a nevyhnutelnou komunikaci. Tento kurz nabízí mnoho společností a jeho cena se pohybuje od 2 500 Kč.

5.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 52): Na základě vypočteného indexu (21) je zřejmé, že organizace je jednoznačně krátkodobě orientovaná. Směrodatná odchylka dosahuje hodnoty 42,4 bodů, což poukazuje na silné sdílení.

Výsledky VSM z TBSD (tab. 52): Index odpovídá jednoznačně krátkodobé orientaci, proto jeho hodnota činí 18,4. Směrodatná odchylka je ve výši 40 bodů, síla projevu je tedy silná.

Výsledky TBSD (příloha č. 3): Slova poukazují na skrytou dlouhodobost, kterou je potřeba rozvinout (viz kapitola 4.5.5).

Shrnutí: Dlouhodobá orientace je požadovanou kulturní dimenzí podnikové kultury. Naplňuje princip trvalé udržitelnosti, čímž se myslí, že dochází k nahrazení maximálního okamžitého zisku, ziskem optimální. Také závisí na cílech dlouhodobého a perspektivního podnikání, které je založené na investicích hlavně do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu.

Výsledky indexu z dotazníku VSM 94 & 13 nejvíce ovlivnily odpovědi na otázky související s šetrností (otázka č. 12), úctou k navyklému (otázka č. 14), spořivostí (otázka č. 17), dále zda se zaměstnanci snaží vyhovět známému (otázka č. 16), jak moc jsou zaměstnanci hrdými občany našeho státu (otázka č. 23) a jestli se ztotožňují s tvrzením, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům (otázka č. 30).

Krátkodobou orientaci v organizaci potvrdily i výsledky VSM z TBSD (viz tab. 52). Přesto jednotlivá slova z TBSD řadící se ke krátkodobé orientaci, se umístila až za slovy charakteristickými pro dlouhodobou orientaci (viz příloha č. 3). Na základě těchto výsledků je organizace spíše orientovaná dlouhodobě. Celkové výsledky jednotlivých slov však mohou být ovlivněny některými slovy, která respondenti vždy ohodnotí záporně jako „smrt“ (krátkodobá orientace) či naopak vždy kladně jako je „život“ (dlouhodobá orientace).

Variel, jak již bylo zmíněno, má na trhu několikaletou tradici a mnoho zaměstnanců v organizaci pracuje od jejího začátku, což by se dalo považovat za symbol dlouhodobé orientace. Výsledky dotazníkového šetření (VSM) však odpovídají, že podnik je krátkodobě orientován. Proto by se měl podnik začít aktivně podílet na činnostech, které jsou z dlouhodobého hlediska efektivní (viz slabě sdílené slovo „vzdělání“ tab. 48).

Krátkodobá orientace se nenachází v žádoucím stavu směřujícím ke znalostní ekonomice, z tohoto důvodu je nutné učinit určité kroky ke zlepšení a dosáhnout dlouhodobé orientace v organizaci, kterou zaměstnanci na úrovni pocitů a prožitků ve svém chování prosazují.

Návrhy změn podnikové kultury:

Variel má stanovenou vizi, ale mnoho zaměstnanců její přesnou definici nezná. Proto by bylo dobré formulovat novou *strategickou vizi*, která by se týkala hlavních perspektiv (financování podniku, zákazník, péče o zaměstnance) v horizontu 5-15 let, což znamená, *orientovat se na střednědobé a dlouhodobé plány*. Následně by tyto informace měly být sděleny zaměstnancům, aby i oni viděli svou perspektivu. Vize by mohla být například i umístěna na nástěnce, aby se dostala do podvědomí zaměstnanců.

Jelikož dlouhodobá orientace souvisí s trvalou udržitelností, tak by mohlo dojít k *podpoře trvalé udržitelnosti prostřednictvím zapojení zaměstnanců například do projektu „Čistá řeka Sázava“*. Variel do tohoto projektu již přispívá materiální podporou. Bylo by dobré, kdyby přispěli i jednotliví zaměstnanci a zúčastnili se aktivně sběru odpadků. Podnítilo by to v nich zájem o místo, kde žijí či pracují a motivovalo k šetrnému chování vůči životnímu prostředí a trvalé udržitelnosti.

V neposlední řadě je velmi důležité neustále *investovat do rozvoje lidského kapitálu* formou kurzů či školení. Jejich nabídka je dle profesí široká, příkladem může být kurz obchodních dovedností, osobního managementu či kurz odemykání lidského potenciálu apod. Cílem kurzů je formovat lidský kapitál, který bude jedinečný, kreativní a schopný inovací.

5.6 Požitky vs. umírněnost (IVR)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 52): Z odpovědí respondentů byl zjištěn výsledek 51,5, což znamená spíše převahu požitků. Ovšem směrodatná odchylka opět vyšší hodnoty (54,4 bodů), tedy názory všech respondentů nejsou v plném souladu.

Výsledky VSM z TBSD (tab. 52): Výsledek značí zápornou hodnotu (- 16,1), což odpovídá jednoznačně umírněnosti. Směrodatná odchylka vyšla 45 bodů a značí silné sdílení.

Výsledky TBSD (příloha č. 3): Slova poukazují na to, že společnost se pohybuje na rozhraní mezi umírněností a požitky, ale spíše směřuje k žádoucí dimenzi umírněnosti.

Shrnutí: Umírněnost představuje žádoucí kulturní dimenzi podnikové kultury pro znalostní ekonomiku. Stejně jako předchozí dimenze i tato má tendenci směřovat k principu trvalé udržitelnosti, která souvisí se spořivostí a šetrností. Dále je spjatá s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání. Umírněnost se také vztahuje ke společenské odpovědnosti.

U vybrané organizace byla zjištěna dotazníkem VSM 94 & 2013 převaha požitků nad umírněností. Což potvrdily i odpovědi na otázky, zda je pro zaměstnance důležité mít jen několik málo nároků, jestli jsou spokojeni se svým životem a zdali jim někdo či něco brání dělat to, co opravdu chtějí.

V případě VSM z TBSD (viz tab. 52) vyšla opačná dimenze než u VSM 94 & 2013 a to jednoznačně žádoucí dimenze umírněnost, což potvrdila i jednotlivá slova z TBSD (viz příloha č. 3). Ovšem slovo „požitky“ je jednoznačně v popředí před slovem „skromnost“ či „střídmost“. Proto by bylo dobré zvýšit umírněnost u zaměstnanců, aby se slovo „požitky“ posunulo dále za slovo „skromnost“ či „střídmost“ v žebříčku hodnot.

Podle výsledků lze říci, že Variel se pohybuje na hranici mezi umírněností a požitky. Zaměstnanci preferují užívat si zábavy a života, avšak hraniční hodnoty značí, že se snaží o jejich regulaci. Jak již bylo řečeno, dlouhodobá udržitelnost představuje cestu nejen k dlouhodobé perspektivě, ale právě i k umírněnosti. Metody potvrdily, že je potřeba zvýšit umírněnost zaměstnanců, aby došlo jednoznačně ke směřování do žádoucí dimenze znalostní ekonomiky.

Návrhy změn podnikové kultury:

Tato problematika úzce souvisí s předchozí, proto i výše uvedené změny by přispěly ke zlepšení této dimenze. Dále by bylo vhodné *investovat do kurzů*, které by se týkaly šetrnosti, spořivosti, trvalé udržitelnosti či přímo umírněnosti.

6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu podnikové kultury ve vybrané organizaci s návrhem změny v podnikové kultuře vedoucí k žádoucímu stavu kulturních dimenzí znalostní ekonomiky.

Analýza podnikové kultury byla provedena v organizaci Variel, a.s., která sídlí ve Zručí nad Sázavou. Variel se zaměřuje na výrobu a prodej technologických kontejnerů, anténních stožárů, domků či skříní, poštovních schránek atd. Dále se zabývá výrobou na zakázku, zámečnickou výrobou či lakováním.

Výzkum byl proveden primárně pomocí dotazníkového šetření konkrétně dotazníku VSM 94 & 2013 a dotazníku TBSD, které byly doplněny o nestrukturované rozhovory a osobní pozorování. Dotazníkové šetření proběhlo v organizaci v lednu 2018. Po dohodě s vedením se výzkumu nezúčastnili všichni zaměstnanci, ale průřezově všemi pozicemi jen část zaměstnanců. Důvodem byl velký počet zaměstnanců (164) ve vybrané organizaci. Dotazník VSM 94 & 2013 byl rozdán mezi 90 zaměstnanců a jeho návratnost činila 96 %, tedy 86 dotazníků se vrátilo. Dotazník TBSD vyplnilo 30 respondentů z 35. V tomto případě byla návratnost 86 %.

Po provedení sběru, následné analýzy dat a zjištěných informací byly zjištěny tyto závěry. Na základě obou dotazníků bylo potvrzeno, že ve vybrané organizaci převažuje žádoucí malý mocenský odstup, kolektivismus a feminita.

V organizaci, kde převažuje malý mocenský odstup (PDI), panuje většinou neformální atmosféra, která snižuje stresové situace a přispívá ke snadnější komunikaci mezi zaměstnanci. Ovšem na základě výsledků bylo zjištěno, že právě v komunikaci je ve vybraném podniku problém. Proto je nutné zaměřit se na způsob komunikace v organizaci, což přispěje k upevnění malého mocenského odstup (viz kapitola 5.1)

Výsledný kolektivismus (IDV) a femininní přístupy (MAS) v podniku potvrzují, že spolupráce přispívá ke správnému fungování podniku. Nicméně použité metody prokázaly, že je potřeba kolektiv ještě více upevnit (viz kapitola 5.2).

U dimenze obava z nejistoty (UAI) bylo pomocí dotazníku VSM 94 & 2013 a výsledků VSM z TBSD zjištěno, že zaměstnanci se neobávají rizika, což je pro organizaci žádoucí. Avšak rozbor jednotlivých slov z TBSD ukázal, že spíše tíhnou k potřebě jistoty, která značí nežádoucí dimenzi. Proto je nutné provést opatření, aby

zaměstnanci pocítovali i vnitřní jistotu v podniku a poté mnohem snadněji přijímali případné změny (viz kapitola 5.4).

Podobný problém byl zjištěn u dimenze krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO). Rozdílem je, že na základě celkových výsledných dimenzí z dotazníku VSM 94 & 2013 i VSM z TBSD byla potvrzena nežádoucí krátkodobá orientace. Ovšem opět slova vycházející z dotazníku TBSD znázorňují, že zaměstnanci tíhnou k dlouhodobé orientaci. I v tomto případě je nutné provést změny, které by celkově podnik dlouhodobě orientovali (viz kapitola 5.5).

Poslední dimenze požitky vs. umírněnost (IVR) potvrdila, že na základě dotazníku VSM 94 & 2013 v podniku převládají spíše požitky, avšak jedná se o hraniční hodnotu (51,5 bodů) a výše směrodatné odchylky značí slabé sdílení (54,4 bodů), takže výsledek tím může být mírně ovlivněn. Dotazník TBSD potvrzuje umírněnost a to jak analýzou jednotlivých slov, tak výsledným VSM z TBSD. Dle výsledků se podnik vyskytuje na rozhraní mezi těmito dvěma dimenzemi, proto je potřeba provést změny (viz kap. 5.6), které by podnik směřovaly do žádoucí dimenze umírněnosti.

Na základě výše shrnutých výsledků byly navrženy níže uvedené změny, které byly podrobně rozpracovány v kapitole diskuse a měly by pomoci udržet či směřovat do žádoucích kulturních dimenzí znalostní ekonomiky.

Souhrnné návrhy změn:

- kurz efektivní komunikace (PDI);
- zavedení kroužků jakosti (PDI);
- ocenění nejlepšího návrhu (PDI);
- kurz podporující spolupráci (IDV);
- uspořádání teambuildingu (IDV);
- kurz zvládání stresu (UAI);
- kurz úspěšného zvládání změn (UAI);
- formulace strategické vize (LTO);
- orientace na střednědobé a dlouhodobé plány (LTO, IVR);
- zapojení zaměstnanců do projektu „Čistá řeka Sázava“ (LTO, IVR);
- investovat do rozvoje lidského kapitálu (LTO);
- kurzy šetrnosti, spořivosti či umírněnost (IVR).

Při vymezení změn je potřeba mít určitý nadhled nad stávajícími hodnotami, zvyklostmi či řídicím stylem v podniku. Bohužel získání tohoto nadhledu není lehké ani pro vedení daného podniku, protože i oni jsou jeho součástí. Avšak postupnými správnými kroky je možné dosáhnout žádoucí podnikové kultury, která zdůrazní firemní hodnoty daného podniku. Výše uvedené změny by měly vést ke zlepšení současné situace ve vybrané organizaci a posunout podnik ještě více do nové znalostní ekonomiky. Žádoucí kulturní dimenze umožní podniku zvýšit jeho konkurenceschopnost, která souvisí s inovačními přístupy, kterých je možné dosáhnout právě provedením výše navržených změn.

7 SUMMARY

The aim of this diploma thesis entitled Corporate Culture and its Changes is to analyze corporate culture in a selected organization with a proposal for a change in corporate culture leading to the desired state of cultural dimensions of the knowledge economy.

Variel, a.s., which is based in Zruč nad Sázavou, specializes in the production of special containers, technological housing and fiberglass processing.

This thesis is divided into two main parts - theoretical and practical.

The first part consists of a literary research, which was developed on the basis of the literature related to this issue, including corporate culture and related concepts.

In the second part, an analysis of the given issue was carried out. Required information was obtained using the VSM 94 & 2013 questionnaire by Geert Hofstede and the TBSD test. The research was conducted in a selected organization in January 2018. In order to ensure the effectiveness and objectivity of acquired data, the research, following management approval, was conducted among workers employed in various positions.

For better quality research, unstructured interviews with the staff took place, as well as an observation, which contributed to the understanding of the organization's entire structure.

The individual data were calculated according to the formulas, and individual results were subsequently established. The results determined which cultural dimensions prevail in the organization and whether they are heading towards a knowledge-based economy.

In the end, changes were proposed in order to improve the situation in the organization and shift it further toward the desired knowledge economy.

Key words: organizational structure, changes, cultural dimension, knowledge economy

8 PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia, PA: KoganPage.
- Barták, J. (2007). *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Ehrhart, M., Schneider, B. & Macey, W. (2013). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada.
- Gála, L., Pour, J., & Šedivá, Z. (2009). *Podniková informatika*. Praha: Grada.
- Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.
- Hofstede, G. (1999). *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Universita Karlova.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Holátová, D., & Krninská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kislingerová, E. (2011). *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. V Praze: C.H. Beck.

- Krninská, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2002c). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Krninská, R. (2014). Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu. *Konference RELIK - Vzájemné vazby a souvislosti* (s. 231-244).
- Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises. Zagreb: Innovation Institute. Konference Global Business Conference, Opatija.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2002). *Organizační kultura: zkrácená verze habilitační práce*. Brno: Vysoké učení technické.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Nenadál, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přeprac. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993) *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
- Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Schein, E. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.

Terrence Deal. (2000). *The new corporate culture: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. London: Orion Business.

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

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

Zuzák, R., & Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

Efektivní komunikace [Online]. (2018). Retrieved April 04, 2018, from <http://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/efektivni-komunikace>

Geert Hofstede [Online]. (2018). Retrieved April 04, 2018, from <https://geerthofstede.com/landing-page>

Týmová spolupráce [Online]. (2018). Retrieved April 04, 2018, from <http://www.cmc.cz/cz/nase-nabidka/soft-skills/tymova-komunikace-a-spoluprace>

Variel [Online]. (2017). Retrieved March 15, 2018, from <http://variel.cz>

Zvládání stresu [Online]. (2018). Retrieved April 04, 2018, from <http://www.acz-kurzy.cz/kurzy-osobniho-managementu/kurz-zvladani-stresu>

9 SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK A ZKRATEK

Seznam grafů:

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život	48
Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí	49
Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka	51
Graf 4: Být ohodnocený za dobrý výkon	52
Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání	53
Graf 6: Pracovat v příjemném kolektivu	54
Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí	55
Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu	56
Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá	57
Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě	58
Graf 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé	59
Graf 12: Šetrnost	60
Graf 13: Mít čas pro zábavu	61
Graf 14: Úcta k navyklému	62
Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků	63
Graf 16: Snažit se vyhovět známému	64
Graf 17: Spořivost	65
Graf 18: Nervozita či napjatost při práci	66
Graf 19: Obava z vyjádření svého nesouhlasu s nadřízeným	67
Graf 20: Spokojenost	68
Graf 21: Překážky v práci	69
Graf 22: Zdravotní stav	70
Graf 23 : Hrdost	71
Graf 24: Většině lidí se dá věřit	72
Graf 25: Dobrý manažer	73
Graf 26: Dva nadřízení	74
Graf 27: Změny na pracovišti	75
Graf 28: Organizační předpisy	76
Graf 29: Selhání	77
Graf 30: Trvalé úsilí	78
Graf 31: Pohlaví	79
Graf 32: Věk	80
Graf 33: Vzdělání	81

Graf 34: Druh práce	83
Graf 35: Státní příslušnost	84

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Úrovně podnikové kultury	12
Obrázek 2: Cibulový diagram.....	15
Obrázek 3: Sociokulturologické přístupy a koncepce změn.....	26
Obrázek 4: Pravidlo Success.....	29
Obrázek 5: Logo společnosti	45

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Intervaly hodnot směrodatné odchylky v bodech pro VSM a VSM z TBSD	39
Tabulka 2: Přehled jednotlivých indexů a hodnot dimenzí	40
Tabulka 3: Intervaly symbolů dle TBSD a pořadí	41
Tabulka 4: Intervaly symbolů dle směrodatné odchylky (síly sdílení hodnot).....	42
Tabulka 5: Otázka č. 1	48
Tabulka 6: Otázka č. 2	49
Tabulka 7: Otázka č. 3	50
Tabulka 8: Otázka č. 4	52
Tabulka 9: Otázka č. 5	53
Tabulka 10: Otázka č. 6	54
Tabulka 11: Otázka č. 7	55
Tabulka 12: Otázka č. 8	56
Tabulka 13: Otázka č. 9	57
Tabulka 14: Otázka č. 10	58
Tabulka 15: Otázka č. 11	59
Tabulka 16: Otázka č. 12	60
Tabulka 17: Otázka č. 13	61
Tabulka 18: Otázka č. 14	62
Tabulka 19: Otázka č. 15	63
Tabulka 20: Otázka č. 16	64
Tabulka 21: Otázka č. 17	65
Tabulka 22: Otázka č. 18	66
Tabulka 23: Otázka č. 19	67
Tabulka 24: Otázka č. 20	68
Tabulka 25: Otázka č. 21	69
Tabulka 26: Otázka č. 22	70
Tabulka 27: Otázka č. 23	71
Tabulka 28: Otázka č. 24	72
Tabulka 29: Otázka č. 25	73
Tabulka 30: Otázka č. 26	74
Tabulka 31: Otázka č. 27	75
Tabulka 32: Otázka č. 28	76
Tabulka 33: Otázka č. 29	77

Tabulka 34: Otázka č. 30	78
Tabulka 35: Otázka č. 31	79
Tabulka 36: Otázka č. 32	80
Tabulka 37: Otázka č. 33	81
Tabulka 38: Otázka č. 34	82
Tabulka 39: Otázka č. 35 a č. 36.....	83
Tabulka 40: Malý mocenský odstup.....	85
Tabulka 41: Velký mocenský odstup.....	85
Tabulka 42: Kolektivismus.....	86
Tabulka 43: Individualismus	86
Tabulka 44: Feminita.....	87
Tabulka 45: Maskulinita	87
Tabulka 46: Přijímání rizika	88
Tabulka 47: Hledání jistoty.....	88
Tabulka 48: Dlouhodobá orientace.....	89
Tabulka 49: Krátkodobá orientace.....	89
Tabulka 50: Umírněnost	90
Tabulka 51: Požitky	90
Tabulka 52: Výsledné kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho.....	91

Seznam zkratk:

AQAP	Allied Quality Assurance Publication (Spojenecká publika pro ověřování kvality)
CNC	Computer Numerical Control
ČR	Česká republika
IDV	Individualism Index (index individualismus vs. kolektivismus)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IVR	Indulgence versus Restraint (index požitky vs. umírněnost)
LTO	Long-term Orientation Index (index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace)
MAS	Masculinity Index (index maskulinity vs. feminity)
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (Systémy manažerské bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
PDI	Power Distance Index (index malého mocenského odstupu)
SPT	Společnost Proti Telefonování
TAB.	tabulka
TBSD	test barevně sémantického diferenciálu
UAI	Uncertainty Avoidance Index (index obavy z nejistoty)
VSM	Value Survey Module

10 PŘÍLOHY

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha č. 1 : Dotazník VSM 94 & 2013

Příloha č. 2: Dotazník TBSD

Příloha č. 3: Vyhodnocení TBSD (žebříček hodnot)

Příloha č. 4: Organizační struktura

Příloha č. 1 : Dotazník VSM 94 & 2013

Value Survey Module 94 & 2013 DOTAZNÍK

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnaní(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání (napíšte písmeno "x" u velmi zvolené odpovědi).

1 = nanejvýš důležitě
2 = velmi důležitě
3 = mírně důležitě
4 = málo důležitě
5 = velmi málo důležitě či nedůležitě

Pokud byste si vybrali(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 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.) ✗

1	2	3	4	5

3 Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka ✗

1	2	3	4	5

4 Být ohodnocený za dobrý výkon ✗

1	2	3	4	5

5 Preferovat jisté zaměstnání ✗

1	2	3	4	5

6 Pracovat v příjemném kolektivu ✗

1	2	3	4	5

7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí ✗

1	2	3	4	5

8 Mít příležitost kariérního růstu ✗

1	2	3	4	5

9 Neddělat práci, která je nezájímavá ✗

1	2	3	4	5

10 Žít ve vhodné lokalitě ✗

1	2	3	4	5

11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé ✗

1	2	3	4	5

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

1 = nanejvýš důležitě
2 = velmi důležitě
3 = mírně důležitě
4 = málo důležitě
5 = velmi málo důležitě či nedůležitě

12 Šetřnost ✗

1	2	3	4	5

13 Mít čas pro zábavu ✗

1	2	3	4	5

14 Úcta k navýlémú ✗

1	2	3	4	5

15 Mít jen několik málo narážek/požadavků ✗

1	2	3	4	5

16 Snažit se vyhovět známému ✗

1	2	3	4	5

17 Spolčivost (neutržitvat více, než je třeba) ✗

1	2	3	4	5

18 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(a) při práci? ✗

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

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

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

20 Jste spokojeným člověkem?

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

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

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

22 Jak byste popsalí váš celkový zdravotní stav v poslední době?

velmi výborný	dobry	spatny	velmi špatny
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

23 Jak jste hrůýý na to, že jste občanem vašeho státu?

velmi poměrně hrůýý(a)	trochu hrůýý(a)	nepřibližně ani trochu hrůýý(a)	hrůýýý(a)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

... zatím vyplněno 0 % dotazníků ...

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

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

24 Většinu lidí se dá véřit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

30 Trvalé úsilí je nejistější cesta k úspěchu

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

... zatím vyplněno 0 % dotazníků ...

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

31 Jste:

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

32 Kolik je vám let:

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

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

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

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

<input type="text"/>	Nepřímé zaměstnání (zahrnuje studenty prezentčního studia)
<input type="text"/>	Nekvalifikovaná manuální práce
<input type="text"/>	Báňské, vrcholový úředník (úřednice) nebo sekretářka
<input type="text"/>	Vyučitel(a) odborně zřabovaný(á) řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošefovatel(ka), umělec (umělkyně) a podob.
<input type="text"/>	Vysokoskolský výskumný profesionál apod. (ne manažer)
<input type="text"/>	Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažer)
<input type="text"/>	Manažer jednoho nebo více manažerů

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

<input type="text"/>

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

<input type="text"/>

... vyplněno 0 % dotazníků ...

Příloha č. 3: Vyhodnocení TBSD (žebříček hodnot)

CELKOVÉ POŘADÍ	SLOVO	PRŮMĚRNÉ POŘADÍ V NEVĚDOMÍ	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA
1.	Radost	11,6	5,68
2.	Ideál já	12,1	5,17
3.	Domov	12,1	6,28
4.	Štěstí	12,2	5,92
5.	Matka	12,7	5,62
6.	Kamarádi/kamarádky	12,7	6,16
7.	Život	12,8	5,54
8.	Děti	12,9	6,38
9.	Dětství	12,9	5,74
10.	Zábava	13,0	5,73
11.	Důvěra	13,1	5,21
12.	Příroda	13,3	6,09
13.	Já (sám)	13,5	6,61
14.	Intimní styk	13,5	4,85
15.	Požitky	13,6	5,50
16.	Ideální žena	13,6	5,12
17.	Spolupráce	13,6	4,37
18.	Láska	13,7	5,49
19.	Manžel/manželka	13,9	6,45
20.	Otevřenost	14,1	5,64
21.	Vítězství	14,1	5,06
22.	Jistota	14,1	4,87
23.	Klid	14,1	6,66
24.	Sny	14,1	5,34
25.	Sex	14,2	5,67
26.	Skromnost	14,5	6,52
27.	Společenství	14,9	3,62
28.	Vztahy	14,9	6,28
29.	Ženy	14,9	6,60
30.	Snění	15,0	6,10
31.	Budoucnost	15,1	5,13
32.	Výkon	15,1	6,13
33.	Ideální muž	15,1	6,10
34.	Muži	15,3	6,07
35.	Střídmost	15,3	5,39
36.	Otec	15,4	6,45
37.	Milenka/milenec	16,4	6,17
38.	Akceschopnost	16,4	5,58
39.	Ticho	16,6	5,88
40.	Vzdělání	16,7	5,75
41.	Nálada	16,8	6,01
42.	Být první	17,0	6,20
43.	Lidé	17,6	6,27

44.	Pracoviště	17,7	7,10
45.	Okamžitý zisk	17,9	6,37
46.	Kontrola	18,0	6,34
47.	Minulost	18,0	7,15
48.	Pravidla	18,7	6,27
49.	Investice	19,2	6,24
50.	Alkohol	19,2	6,79
51.	Konzum (spotřeba)	19,5	6,32
52.	Řešení problémů	19,7	5,93
53.	Nadřizený	19,8	5,55
54.	Riziko	19,9	6,74
55.	Konzultace	20,2	5,08
56.	Práce	20,3	7,3
57.	Změna	20,5	7,42
58.	Nároky	20,6	5,87
59.	Léky	21,0	6,65
60.	Formálnost	21,9	6,09
61.	Prospěch jedince	22,1	6,25
62.	Povinnosti	22,9	6,97
63.	Nuda	23,1	5,86
64.	Rvačka	23,4	6,74
65.	Hluk	23,7	6,27
66.	Nemoc	24,1	7,75
67.	Únava	24,1	6,97
68.	Bolest	24,6	6,53
69.	Hádka	24,6	6,68
70.	Útočit	25,2	6,34
71.	Strach	25,4	6,04
72.	Úzkost	25,6	6,49
73.	Samota	26,5	5,77
74.	Smrt	27,9	5,55

Příloha č. 4: Organizační struktura

