



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura jako motivační faktor

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

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie BENEŠOVÁ**
Osobní číslo: **E16595**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura jako motivační faktor**
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:

Analyzovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury, která by měla fungovat jako motivační faktor.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující k motivaci a k podnikové kultuře, jejím dimenzím a stavu v žádoucí znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci je nutno načerpat informace od zaměstnanců, vedoucích pracovníků a to pomocí kvalitativních a kvantitativních metod zkoumání. Analyzovat data získaná z dotazníků (VSM 94, 2013 - Hofstede a TBSD) a informace z nestandardizovaných rozhovorů či osobního pozorování. Po utřídění, analýze všech dat a získaných informací se zaměřit na celkovou analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku a navrhnout změny zlepšující současnou praxi a vedoucí k tvorbě podnikové kultury

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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.

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

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

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

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

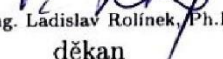
Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Vedoucí 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
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, 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. Marie Benešová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především své vedoucí práce, doc. Ing. Růženě Krninské, Csc., za všestrannou pomoc a inspirativní rady. Dále bych ráda poděkovala vedení a zaměstnancům firmy VELTEKO s.r.o., za ochotný přístup a spolupráci, bez kterých by nemohl být uskutečněn samotný výzkum. Velký dík patří primárně marketingovému manažerovi Davidu Chvojkovi, za poskytnutý čas, rady, informace a důležité materiály. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům, kteří mě v průběhu celého studia motivovali a byli mi vždy oporou.

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární rešerše	10
2.1	Vývoj podnikové kultury	10
2.2	Definice podnikové kultury.....	11
2.3	Úrovně podnikové kultury	12
2.3.1	Scheinovo rozdělení.....	12
2.3.2	Hofstedeho Cibulový diagram	13
2.4	Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho.....	14
2.4.1	PDI: malá mocenská vzdálenost vs. velká mocenská vzdálenost.....	15
2.4.2	IDV: individualismus vs. kolektivismus.....	15
2.4.3	MAS: maskulinita vs. feminita	16
2.4.4	LTO: krátkodobá orientace vs. dlouhodobá orientace.....	17
2.4.5	UAI: jistota vs. riziko.....	17
2.4.6	IVR: umírněnost vs. riziko.....	18
2.5	Silná podniková kultura	19
2.6	Změna podnikové kultury	23
2.7	Znalostní společnost.....	24
2.8	Nová ekonomika vs. ekonomika znalostí.....	25
2.9	Motivace.....	27
2.9.1	Definice základních pojmů	27
2.10	Motivační teorie	29
2.10.1	Vroomova expektační teorie	29
2.10.2	Teorie ERG	29
2.10.3	Maslowova pyramida potřeb	29
2.10.4	Hertzbergerova dvoufaktorová teorie	32
2.11	Podniková kultura jako motivační faktor	32
3	Metodický postup	35
3.1	Cíl.....	35
3.2	Sběr dat.....	35
3.2.1	Kvantitativní výzkum	35
3.2.2	Kvalitativní výzkum	36
3.3	Zpracování dotazníkového šetření	38
3.3.1	VSM 94 & 2013.....	38
3.3.2	TBSD	41
4	Výsledky výzkumu.....	45
4.1	Představení zkoumané společnosti.....	45

4.2	Symboly podnikové kultury	46
4.3	Vyhodnocení otázek z dotazníku VSM 94 & 2013	49
4.4	Vyhodnocení podnětových slov z dotazníku TBSD	92
4.4.1	Vyhodnocení PDI	93
4.4.2	Vyhodnocení IDV	95
4.4.3	Vyhodnocení MAS	96
4.4.4	Vyhodnocení UAI	97
4.4.5	Vyhodnocení LTO	99
4.4.6	Vyhodnocení IVR	100
5	Diskuze, souhrnné vyhodnocení a návrhy změn	102
5.1	Diskuze výsledků PDI a návrhy změn	102
5.2	Diskuze výsledků IDV a návrhy změn	104
5.3	Diskuze výsledků MAS	107
5.4	Diskuze výsledků UAI a návrhy změn	108
5.5	Diskuze výsledků LTO a návrhy změn	110
5.6	Diskuze výsledků IVR a návrhy změn	112
6	Závěr	116
I.	Summary	120
II.	Seznam použitých zdrojů	122
III.	Seznam tabulek, obrázků a grafů	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1 Úvod

Konec minulého století je spojen s přechodem od industriální společnosti ke společnosti znalostní. Základ ekonomiky je tvořen intelektuálním kapitálem. Znalosti jsou nesmírně ceněny, a především představují jednu z hlavní konkurenční výhody. Každý podnik by měl mít zájem na tom, aby si vychoval své znalostní pracovníky. Znalostní zaměstnanec již není pouze ten, kdo automaticky plní svěřený úkol, nýbrž ten, který dychtí po nové kvalifikaci, aktivně se účastní podnikových školení a oplývá kreativitou a ctízálostí. Znalostní podnik by měl disponovat takovou podnikovou kulturou, která zabezpečuje rozvoj svých pracovníků a tvoří příznivé podmínky pro jejich vzdělávání. Tedy by měl mít žádoucí podnikovou kulturu, která směřuje do znalostní společnosti.

Spojení podniková kultura není až tak staré, a i přesto se rychle rozšířilo do podnikové praxe. V dnešní době jak malé, tak velké podniky operují s tímto konceptem a považují ho za významnou součást v působení společnosti. Každý podnik, který chce obstát v rychle se měnícím prostředí a na dravém konkurenčním trhu si uvědomuje, že tento koncept je schopen mít rozsáhlý dopad na firmu, a to jak v negativním, tak pozitivním smyslu.

Právě podniková kultura představuje jeden ze zásadních faktorů konkurenceschopnosti firmy a její prosperity, kterou je schopná svým působením razantně ovlivňovat. Konkurenční síla a klíčový úspěch podniku nespočívá čistě v ekonomické moci a mobilitě, ale také ve zdravé podnikové kultuře.

Pojem motivace, stejně jako termín podniková kultura jsou v současnosti skloňovány v mnoha pádech. Žádná firma není schopna správně fungovat bez dostatečně motivovaných pracovníků. Podniky by měly klást důraz na motivaci svých zaměstnanců, ovšem realita je často jiná. Většina z nich nastavila určitý motivační systém, který ovšem většinou nekoresponduje s individuálními potřebami a požadavky pracovníků. V této situaci se dvojnásob uplatňuje pravidlo, že co je platné v jedné firmě, nemusí být platné již někde jinde. Motivace je zásadním nástrojem pro každý podnik, který si přeje uspět a který chce, aby jeho pracovníci podávali dobrý a stabilní výkon.

Podniková kultura v návaznosti na motivační teorie ovlivňuje spokojenost s prací, jak v pasivním, tak pozitivním slova smyslu. Aktivizuje a umocňuje výkonnost pracovníků. Dopad se může projevit na pracovní ochotě jak u vedoucích pracovníků, tak u zaměstnanců jim podřízených. Silná a zdravá podniková kultura je již sama o sobě

motivující, protože působí atraktivně identifikovat se s kulturou, která směřuje podnik i zaměstnance ke všeobecně vnímanému úspěchu (Vláčil, 1997).

Dále napomáhá účinnosti motivátorů a disponuje vlastním motivačním obsahem. Motivace zase představuje iniciaci a umocnění výkonu a ochoty zaměstnance a je podnikovou kulturou potencionována. Tato teze je prokazatelná na řadě motivačních teorií (Müllerová & Šimek, 2011).

V první části diplomové práce jsou rozebrány teoretické poznatky z literárních zdrojů, které jsou klíčové k uvědomění si významnosti zkoumaných jevů. Ve druhé části je na základě těchto literárních pramenů provedena analýza podnikové kultury jako motivačního faktoru a poté jsou navrženy případné změny nezbytné pro dosažení žádoucího stavu.

Cílem této diplomové práce je analyzovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury, která by měla fungovat jako motivační faktor. Pro účely této diplomové práce byl za zkoumaný subjekt zvolen podnik VELTEKO s.r.o.

2 Literární rešerše

2.1 Vývoj podnikové kultury

Výraz podniková kultura se poprvé vyskytl na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let dvacátého století. V této době rostl zájem o poznání náhlého ekonomického růstu v Japonsku. Právě to vyvolalo u mnoha autorů myšlenku na porovnání efektivnosti manažerských technik západních firem s filosofií firem v Japonsku. V literárních zdrojích se začal stále častěji vyskytovat pojem jako „hledání cesty k dokonalosti, kulturní kvality firem, měkké faktory či behaviorální stránka vedení“ (Lukášová, 2010).

Manažeři i teoretici problematiku podnikové kultury přehlíželi až do osmdesátých let, jelikož odkazovala na něco neuchopitelného. Konkrétně na hodnoty, které byly považovány za zcela samozřejmé a především byly „pouze v hlavách lidí“ (Cameron & Quinn, 2011).

Dřívější manažerské teorie šly k tomu, že se uvažovalo o firmě jako o sociální struktuře. Teoretici analyzovali formální podniky jako menší a úzce strukturované. Na základě spolupráce se sociálně vědními disciplínami zjistili, že stejně tak jako lidská společnost i firma má své vlastní hodnoty, etické zásady a normy (Lune, 2010).

V industriální neboli v takzvané moderní společnosti, byly za prvky konkurenceschopnosti považovány především výroby, kapitál, suroviny a technologie. Globalizační toky, tedy toky surovin, či toky kapitálu, výrobků, informací, technologií a techniky, poskytují za jistých podmínek totožný přístup pro všechny (Holátová & Krninská, 2012).

Pokud mohly být firmy v industriální společnosti konkurenceschopné díky svému zaměření na techniku, technologii a suroviny, tak se ve 21. století s příchodí globalizací stává rysem konkurenceschopnosti kvalitní lidský kapitál. V nastávající třetí vývojové, tedy v postindustriální společnosti, která je též nazývaná jako znalostní, postmoderní, vzdělanostní, postkapitalistická nebo informační, nastává proměna firem v učící se organizace. Tyto organizace by měly zajistit svůj chod podnikovou kulturou, která bude zaměřena na lidský a intelektuální kapitál, rozvoj lidského potenciálu a v neposlední řadě na práci se znalostmi. (Holátová & Krninská, 2012).

Učící se organizace souvisí i se zásadním posunem podnikové kultury. Zde leží odpovědnost především na vedoucích pracovnících, kteří se v takové organizaci musí hluboce angažovat (Gibson, 1998).

Dle Alvessona (2002) je nezbytné uchovat koncept podnikové kultury, aniž by ztratil směr, pozornost či svou interpretační hloubku. V případě takového zacházení, lze jednoduše dospět k nahrazení tohoto termínu pojmy jako je „systém norem“ či „neformální vzorce chování“. Primárně je toto spojení zastřešujícím konceptem pro způsob myšlení, který se vážně zajímá o kulturní a symbolický fenomén. Pod těmito fenomény je myšleno především organizační chování, různé události, procesy či instituce, které se na základě nastavení dané podnikové kultury stávají jasné a smysluplné. Autor nesouhlasí s myšlenkou, že kultura je pouze „v hlavě každého člověka“, ale naopak se projevuje v pracovních interakcích, zasedáních či interních materiálech.

Pracovníci si často nejsou vědomi kultury, dokud ji někdo nezpochybní, nebo dokud nezažijí kulturu novou či není formována zjevně dle daného modelu. Právě nejistitelnost a nehmotnost podnikové kultury byla po řadu let klíčovým problémem, který bránil tomu, aby se této problematice dostávalo adekvátní pozornosti (Cameron & Quinn, 2011).

2.2 Definice podnikové kultury

Kvůli širokému vymezení pojmů kultura a podniková kultura je následně uvedeno několik definic od různých autorů. Podniková kultura...

- ... je soubor lidských dispozic, uvažování a jednání pracovníků ve společnosti. Je utvářena na základě zkušeností nabytých v minulosti a zároveň má vliv na budoucí činnosti (Truneček, 2004b).
- ... je odrazem klimatu uvnitř podniku. Představuje pomyslnou stupnici cílů a hodnot. Perspektiva další práce je sdílena většinou pracovníků (Malý & Dědina, 1996).
- ... prezentuje sbírku postojů, očekávání a hodnot, které jsou naučené a vzájemně sdílené členy podniku a ty jsou následně předávány z jedné generace pracovníků na druhou (Wheelen & Hunger, 2008).
- ... je skupina postojů, primárních předpokladů, norem jednání a hodnot, které jsou sdílené uvnitř určité organizace. Projevuje se ve stylu myšlení, jednání pracovníků, jejich cítění, a i v hmotných a nehmotných artefaktech (Lukášová & Nový, 2004).
- ... tvoří určitou charakteristiku podniku, jeho celkovou atmosféru, ale i vnitřní život, která se promítá do chování zaměstnanců (Vysekalová & Mikeš, 2009).

- ... je charakterizována jako nepsaný soubor sdílených názorů, postojů a přesvědčení. Usměrnjuje chování lidí a jejich vzájemnou závislost vně podniku. Normy jsou nepsanými pravidly lidského chování (Armstrong, 2007).
- ... se prolíná napříč organizačním životem a má významný dopad na úspěch firem. V případě, že je řízena efektivně, projevuje se jako skutečný ekonomický přínos. Tento na první pohled neviditelný přínos představuje nejdůležitější zdroj konkurenčních výhod a zároveň i přispívá k úspěchu v dlouhodobém horizontu (Flamholtz & Randle, 2011).
- ... představuje soustavu primárních a klíčových představ, sdílených hodnot, které byly určitou skupinou nalezeny či vytvořeny. Touto societou se osvědčily a jsou uznávány jako všeobecně platné, jelikož v rámci těchto hodnot je skupina schopna řešit problémy vnější adaptace i vnitřní integrace (Schein, 2013).

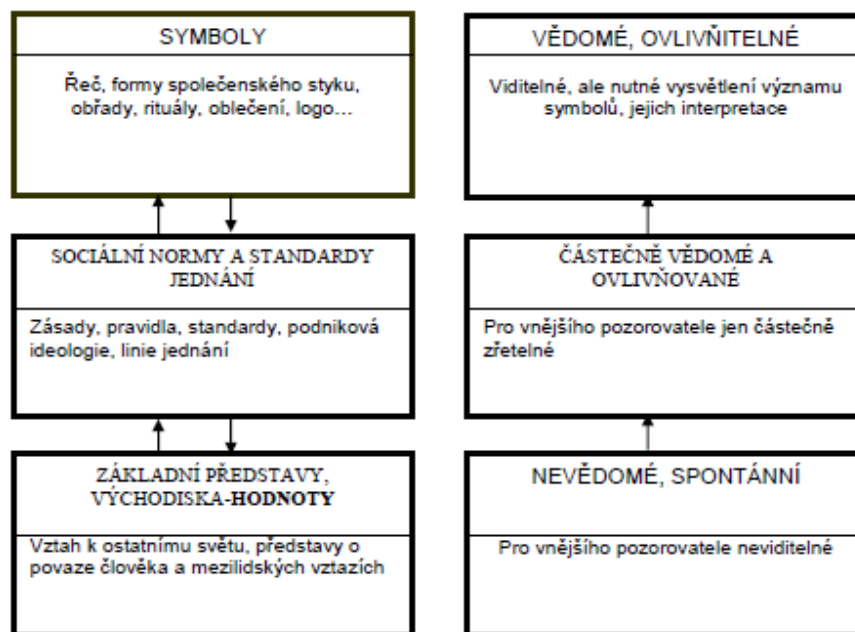
Každá podniková kultura je originálem sama o sobě, a proto nelze korektně stanovit pouze jednu správnou definici. Z výše uvedených definic je ovšem možné vyzorovat jisté identické faktory. Podniková kultura je definována jako nehmotný aspekt uvnitř společnosti, který se promítá do chování pracovníků skrz sdílené postoje, hodnoty, normy a tím vzniká podniku vlastní „charakter“. Ten se projevuje nejen uvnitř firmy, ale i navenek a za určitých skutečností se může podílet na tvorbě konkurenční výhody. Obsah podnikové kultury se tvoří každým dnem skrz společenské procesy a vztahy. Každý podnik se snaží vybudovat si svou vlastní podnikovou kulturu, která bude přispívat ke zvyšování kvality a efektivity firmy. Základní rysy podnikové kultury vnáší do společnosti zakladatelé již při tvorbě podnikatelského plánu, a to skrze vize a strategie (Lang, 2007).

2.3 Úrovně podnikové kultury

2.3.1 Scheinovo rozdělení

Jednou z teorií je, že podniková kultura je složena ze třech hierarchicky koncipovaných úrovní, zastoupených symboly, pravidly chování a primárními životními východiský (viz Obrázek č. 1). Důležitým aspektem je rozlišovat akceptaci vědomé roviny a roviny na úrovni nevědomí (Schein in Bedrnová & Nový, 2007).

Obrázek 1: Úrovně podnikové kultury

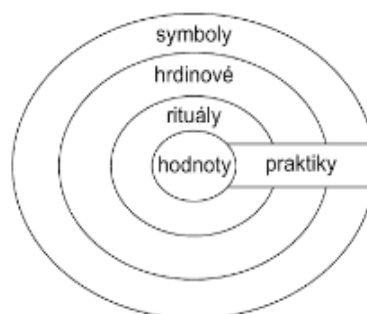


Zdroj: Schein in Bedrnová & Nový, 2007

2.3.2 Hofstedeho Cibulový diagram

Jiná teorie se přiklání k názoru, že podniková kultura je multidimenzionální jev. Geert Hofstede (2005) definoval její dvě úrovně, které vizualizoval v cibulovém diagramu (viz Obrázek č. 2). Jak z názvu vyplývá, tyto aspekty symbolizují slupky cibule, tedy jednotlivé vrstvy, které jsou komplexně označeny jako praktiky. Do první a zároveň viditelnější části, zařadil symboly, hrdiny a rituály. Do druhé části, nepřímě zřetelné, začlenil hodnoty.

Obrázek 2: Hofstedeho cibulový diagram



Zdroj: Hofstede, 2005

1. Úroveň hodnot a idejí

Dle Hofstedeho (2005) hodnoty představují všeobecné tendence k preferování určitých stavů skutečností namísto jiných. Reflektují kulturu society a modifikují se v průběhu

socializace. Hodnoty lze klasifikovat na materiální a nemateriální. Nejsou viditelné přímo, ale dají se vyvodit z chování pozorované společnosti (Hofstede, 2005).

Ve světě umožňují orientaci na základě toho, že sociální skutečnosti strukturují dle jejich významu a následně je hierarchizují. Hodnoty nejsou vždy jasně vyhraněné s přesnou podobou a za každých okolností nepropojují s identifikovatelnými skutečnostmi (Krninská & Duspivová, 2013).

Ideje jsou primární a nejobecnější principy, které poskytují určitému jednání člověka smysl, jelikož se utváří a vyskytují mimo jeho fyzické bytí – tedy v úrovni kolektivního nevědomí, které přesahuje do nevědomí osobního. Vytyčují primární orientaci člověka. Respekt idejí utváří vztah k mnoha skutečnostem v okolním světě, které jsou zachyceny v pojmu hodnota (Krninská & Duspivová, 2013).

2. Úroveň hrdinů a rituálů

Za hrdiny se považují osoby, jak žijící, tak zesnulé, imaginární i skutečné, ale musí korespondovat pro danou kulturu s vysoce ceněnou charakteristikou, která slouží jako příklad pro ostatní členy společnosti (Hofstede, 2005).

Rituály zahrnují komplex konkrétních kolektivních činností. Tyto činnosti se vyznačují tím, že jsou nepotřebné vzhledem k dosažení vytyčeného cíle, ale skupina je pokládá za důležité. Jsou tedy aplikovány jen z toho důvodu, aby byly samy o sobě vykonané. Rituály nepodléhají účelové racionalitě, i přestože mohou obsahovat funkci integrační (Hofstede, 2005).

3. Úroveň symbolů

Pojem symbol představuje mnoho podob jako je jazyk, slova, hudba, obrazy, gestikulace, loga, značky, řeč a řada dalších. Dle charakteru věci se člení na předmětné a duchovní. Z pohledu užití jedincem se dělí na verbální, zrakové či neverbální, přijímány jinými smysly. Důležitou skutečností je, že symbol je nositelem určitého významu, nebo zakódované hodnoty. Ovšem jen určité skupině, která ho používá, je jeho význam jasný. Symbol působí nejen na vědomou složku lidských zdrojů, ale také na jeho nevědomou část (Krninská & Duspivová, 2013).

2.4 Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho

Následující kulturní dimenze představují nejobecnější úroveň rozdílů nacházejících se mezi nejrůznějšími kulturami. Vyzdvihují takové rozdíly, které směřují k diferentnímu pojetí primárních parametrů lidského života, ale mají vliv na vykonávanou práci

a management. Hofstede vymezuje šest kulturních dimenzí jejichž indexy se pohybují od 0 do 100 (Krninská, 2002a).

2.4.1 PDI: malá mocenská vzdálenost vs. velká mocenská vzdálenost

Na základě vzdálenosti mocenských pozic je možno dekodovat stupeň míry, v jakém níže postavený příslušník society očekává a akceptuje fakt, že je moc situována mezi lidmi v organizaci nerovnoměrně. Tkví v míře tolerance tohoto nerovnoměrného rozdělení, ovšem nejedná se ani tak o reálnou, objektivní vzdálenost, jako spíše o subjektivně chápanou a tolerovanou (Krninská & Duspivová, 2013).

V případě že hodnota kulturního indexu osciluje kolem 100, jedná se o velkou mocenskou vzdálenost. To znamená, že se zaměstnanci ve firmě cítí existenciálně nerovni. Společnost je striktně založena na složitém hierarchickém rozvrstvení moci. Ta je centralizována do omezeného počtu rukou. Podřízení mají být poslušní a dělat vše, co se jim řekne. Mezi základnou organizace a jejím vrcholem jsou vysoké mzdové rozdíly (Hofstede, 2005).

Opačnou situací je malá mocenská vzdálenost. Hodnota indexu se pohybuje kolem 0. Zde podřízení pracují v atmosféře existenciální rovnosti. I v této kulturní dimenzi je hierarchický systém, ovšem je přirozeně přijímán. Role jsou flexibilní, tedy je možný rychlý kariéerní posun. Moc je decentralizovaná a počet nadřízených je omezený. Mzdové rozdíly nejsou tak rapidní jako ve velké mocenské vzdálenosti. Podřízení očekávají, že veškeré aktivity, které se týkají jejich práce s nimi budou dopředu projednána. Ovšem akceptují autoritu a jsou si vědomi, že finální rozhodnutí je na nadřízeném (Hofstede, 2005).

Pro znalostní společnost je žádoucí kulturní dimenzí malý mocenský odstup. Za těchto podmínek lze očekávat soudržnost mezi nadřízeným a podřízeným. Tato dimenze je důležitá i pro vlastní seberealizaci, jelikož podporuje rozvoj lidského kapitálu. Zaměstnanci se nebojí vyjádřit svůj názor a skrze jejich podněty následně dochází k rozvoji podniku (Krninská, 2014).

2.4.2 IDV: individualismus vs. kolektivismus

Pro kolektivismus jsou typické soudržné sociální skupiny, society a komunity. Každému členovi se dostává sociální ochrany jako výměna za jeho loajalitu. Primárním cílem je

skupina. Ovlivňování jedince probíhá skrze intenzivní sociální tlak a kontrolu. Kulturní index se pohybuje okolo 100 (Krninská & Duspivová, 2013).

Zaměstnanec náleží do určité skupiny „my“. Předpokládá se, že jeho zájmy jsou v souladu se zájmy této society a pokud ne, je zcela přirozené jeho sebezapření (Hofstede, 2005.)

Opakem je individualismus s kulturním indexem oscilujícím kolem 0. Předpokladem je, že každý jedinec se primárně stará o sebe a svou rodinu. Jedinec jedná podle svého vlastního zájmu a práce by tedy měla být organizovaná tak, aby jeho názor byl v souladu s firemním. Na zaměstnance je nahlíženo jako na ekonomického člověka s psychologickými potřebami, v jehož popředí ovšem dominují jeho vlastní zájmy (Krninská & Duspivová, 2013).

Žádoucí kulturní dimenzí je kolektivismus. Ten je nezbytný pro součinnost a týmového ducha. Jedinci se dostává podpory, aby využil svých individuálních schopností ve prospěch skupiny. Díky týmovosti je možný přístup nejen k explicitním, ale i tacitním znalostem, které zajišťují rozvoj lidského potenciálu novým směrem (Krninská, 2014).

2.4.3 MAS: maskulinita vs. feminita

Maskulinní společnost je charakteristická striktním oddělením mužské a ženské role. Jsou zde vyzdvihovány výsledky a jejich náležitá odměna. Pro muže jsou typické vlastnosti jako asertivita, soutěživost, průbojnost, ctižádost, houževnatost, cílevědomost, orientace na výkonnost, peníze, moc, úspěch. Preferují materiální hodnoty a usilují o kariérní postup. Ženy jsou naopak umírněné, solidární, mají sociální a empatické cítění se smyslem pro ekologii a kvalitní kulturní život (Krninská, 2002a).

Opakem je feminita. V této společnosti nedochází k striktně vyhraněným rolím, naopak se vzájemně prolínají. Jak od mužů, tak od žen se očekává tolerance, empatie, smysl pro sociální stránku života, ale i orientace na moc, úspěch a výkon. Spory jsou řešeny skrze kompromisy a vyjednávání. Systém odměňování je rovný. Za hlavní hodnoty se považuje péče o druhé a jejich ochrana (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Kulturní index u maskulinity nabývá hodnot kolem 100 a u feminity se pohybují okolo 0 (Krninská, 2002a).

Žádoucí kulturní dimenzí je feminita. Zajišťuje péči o mezilidské vztahy a zaručuje vzájemnou otevřenost a důvěru, které jsou nezbytné pro proces sebepoznávání

a následnou seberealizaci. Z toho je patrné, že je předpokladem pro rozvoj lidského kapitálu. Na základě takovéto atmosféry je zabezpečena kontinuita znalostí a tedy i výkonnost organizace (Krninská, 2014).

2.4.4 LTO: krátkodobá orientace vs. dlouhodobá orientace

V případě že se pohybuje hodnota kulturního indexu okolo 0, jedná se o krátkodobě orientovanou společnost. Pro ni je typické upřednostňovat aktivity soustředěné na přítomnost, minulost a veškeré dění, které je s těmito časovými pásmy v souvislosti. Důraz se tedy klade na činnosti, jenž mají efekt v okamžitém či krátkodobě orientovaném časovém horizontu. Organizace jednájí neekonomicky a nehospodárně a z tohoto důvodu již nejsou prostředky pro budoucí investice (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Krátkodobá orientace, přehnaná stabilita a vnitřní klid působí jako rušivý element na vnitřní iniciativu, přijímání rizika a ochotu k inovacím ve firmě, které jsou v rychle se měnícím tržním prostředí nezbytné k udržení si nejen své konkurenceschopnosti, ale i podnikatelské činnosti (Hofstede, 2005).

Opačná situace nastává, když kulturní index osciluje kolem 100. V prostředí dlouhodobé orientace není práce a rodina oddělena. Vytrvalost, spolehlivost a šetrnost jsou vlastnosti, které přináší konkurenční výhodu v dlouhodobé orientaci. Především být schopný a vytrvalý je u počínajícího podnikatele velká výhoda. Šetrnost směřuje ke spoření a následně uvolnění kapitálu, který tak může být opět reinvestován (Hofstede, 2005).

Dlouhodobě orientované firmy se angažují v aktivitách, které jsou zaměřeny až na budoucí rentabilitu (Krninská, 2002a).

Pro znalostní společnost je významná dlouhodobá orientace. Při ní nastává naplnění principu stálé udržitelnosti. Tedy okamžitý maximální zisk je nahrazen ziskem optimálním. Také je spjata s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které jsou postaveny na investování do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu (Krninská, 2014).

2.4.5 UAI: jistota vs. riziko

Jedná se o stupeň obavy, v jaké se lidé v societě cítí ohroženi nejistou, neznámou nebo nepřehlednou situací. Jde o to, nakolik jsou schopni přijímat změnu i s určitým rizikem (Krninská & Duspivová, 2013).

Vyšší potřeba vyhýbání se nejistotě je spojená s nervovým vypětím, s touhou po psaných pravidlech, předpisech, standardech a časových studiích. Tato skutečnost má zajistit snížení či eliminování rizika. Lidé jsou nepokojní, aktivnější a zaneprázdněnější. Prahnu po předvídatelnosti a srozumitelnosti. To je jim dopřáno právě skrze regulace a zákony. Detailní plánování a programování veškerých postupů, včetně dílčích kroků procesů, je nezbytnou součástí života (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

V organizaci s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě může atmosféra působit dojmem netečnosti, klidu dokonce až lenivosti. Nejistota je zcela přirozená součást pracovního života, ale není důvodem ke stresu či nepohodě. Pravidla jsou nastolena výjimečně, v nezbytných situacích. Pojem čas představuje pouze něco, co se musí stále pozorovat (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Kulturní index dosahuje 100, v případě, že se jedná o vysokou míru nejistoty. V opačném případě se jeho hodnoty pohybují okolo 0 (Krninská, 2002a).

Malá obava z nejistoty spojená s přijímáním změn a rizika je žádoucí kulturní dimenzí pro znalostní společnost, jelikož garantuje jednodušší vypořádání se s nevyhnutelnými diskontinuitními změnami globální společnosti (Krninská, 2014).

2.4.6 IVR: umírněnost vs. riziko

V případě že dochází k volnému ukojení primárních a fyzických lidských pohnutek, jež jsou spjaty s užíváním si života a zábavy, pohlíží se na societu jako na požitkářskou. V tomto případě hodnota kulturního indexu dosahuje 100 (Krninská, 2014).

Opakem je umírněnost. Societa naopak sebereguluje, tlumí a omezuje své potřeby a požitky na základě striktních společenských norem (Krninská, 2014).

Žádoucí kulturní dimenzí pro rozvoj znalostní společnosti je umírněnost. Stejně jako u LTO i IVR, i zde je žádoucí hodnota kulturního indexu rovna 100. S ní je možné docílit principu trvalé udržitelnosti. Právě střídmost a skromnost jsou stěžejními vlastnostmi oproti touze po uspokojení požitků a potřeb spojených s dnešní konzumní společností (Krninská, 2014).

Malá mocenská vzdálenost, kolektivismus, feminita, dlouhodobá orientace, přijímání rizika a umírněnost jsou typické kulturní dimenze pro znalostní podniky. Firmy tak současně se svou podnikatelskou činností rozvíjí lidský kapitál, díky čemuž si budují a upevňují své konkurenční postavení na dravém trhu. Nejen na základě tohoto aspektu

posilují svou konkurenceschopnost, ale i díky aplikování inovativních přístupů, které se objevují v globálním tržním prostředí (Krninská, 2014).

2.5 Silná podniková kultura

Síla podnikové kultury je závislá na dvou faktorech. Zaprvé, do jaké míry jsou dané předpoklady, normy chování a hodnoty sdíleny a zadruhé, jak se s nimi pracovníci identifikují. O silné podnikové kultuře se hovoří, pokud je podniková kultura sdílena ve vysoké míře, což výrazně ovlivňuje chování společnosti (Lukášová & Nový, 2004).

Z výše uvedeného vyplývá, že silná podniková kultura je schopna mimořádným způsobem ovlivňovat charakter pracovníka a jeho jednání. Zřetelným způsobem se podepisuje i na průběhu veškerých významných podnikových jevů. Naopak slabá podniková kultura má na zaměstnance slabý vliv, případně žádný (Bedrnová & Nový, 2007).

Silná podniková kultura je na první pohled jasná a zdravá. Předpokladem pro její vznik je řada skutečností. Její základní principy by měly mít kořeny v podnikatelské strategii. Ve společnosti jsou vhodné podmínky pro týmovou spolupráci a mezilidské vztahy jsou na velmi dobré úrovni. Kritika není potlačována, naopak je využívána jako přínosný prostředek pro nalezení konstruktivních řešení konfliktů (Truneček, 2004b).

Jinými slovy, aby šlo podnikovou kulturu nazývat silnou, musí splňovat následující předpoklady:

- a) **Jasnost a zřetelnost** neboli **pregnantnost**. Klíčovým faktorem k úspěchu je jasně a přehledně vymezit hlavní hodnoty dílčích oblastí kultury a zajistit srozumitelnou komunikaci. V případě dodržení této podmínky, pracovníci mají jasně vytyčené, jaké chování či aktivity jsou akceptovatelné či žádoucí. Stejně tak se budou snažit eliminovat situace, které jsou vnímány jako nepřijatelné či vyloučené. Toto lze ale aplikovat pouze v případě, že je podniková kultura založena na širokých a kvalitních základech a má podporu v rozsáhlé konstrukci, založené na široké škále hodnot, symbolů a standardů, které jsou logicky a systematicky konstruovány v dílčích a soudržných celcích. Bez ohledu na zastávanou pozici, musí být snadno srozumitelná a sdělitelná (Bedrnová & Nový, 2007).
- b) **Rozšířenost**. Extenzivní rozšířenost podnikové kultury jako komplexního celku je základem pro druhé kritérium silné podnikové kultury. Pracovníkům musejí být dílčí části srozumitelně sděleny, ale také je nezbytné, aby se setkali s kulturou takzvané

při chodu. Jinými slovy při každodenním vykonávání své práce budou v kontaktu se sdílenými hodnotami a standardy, a to na každém pracovním místě v každém okamžiku (Bedrnová & Nový, 2007).

- c) **Zakotvenost.** Poslední kritérium poskytuje hodnotu internalizace a identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání (Bedrnová & Nový, 2007).

Řídící pracovníci jsou klíčovým článkem k úspěchu při nastolení zdravé a stabilní podnikové kultury. Právě oni jsou jejími hlavními tvůrci a nositeli. Základní principy je nutno nejen nárokovat a respektovat, ale zároveň i odměňovat. Pokud si situace žádá je nezbytné i ukládat sankce. Čím výše se ve firemní hierarchii řídící pracovník nachází, tím je jeho příklad významnější. Pozitivní efekt nelze očekávat tam, kde management vyžaduje určité chování a pravidla, ale sám inklinuje k opačnému chování (Krninská, 2002b.)

Problematika síly i slabosti podnikové kultury je spjata s tvorbou diferenciací neboli subkultur (Bedrnová & Nový, 2007).

Pod pojmem subkultury se skrývají relativně samostatné kultury, které se vyskytují především v podnicích větších rozměrů se složitou strukturou. Předpokladem pro vznik subkultury je slabá, difúzní podniková kultura, která neplní svou úlohu, odlišnost funkční specializace daného útvaru, fyzická vzdálenost mezi jednotkami, charakter zaměstnanců apod. Nelze ale vyloučit, že se v ojedinělých případech nevyskytují i v organizacích se silnou podnikovou kulturou. V tomto případě je dominantní podniková kultura schopna plnit svou úlohu integrujícího činitele a dílčí subkultury nejsou v nezdravém a kontraproduktivním rozporu (Lukášová & Nový, 2004).

Na tuto problematiku nelze nahlížet černobíle. Neplatí rovnice, že silná podniková kultura přináší pozitivní důsledky a slabá podniková kultura negativa (Lukášová & Nový, 2004).

Působením silné podnikové kultury vzniká řada pozitivních a přínosných jevů. V praxi však byl zaznamenán přímo úměrný vztah mezi vznikajícími výhodami vyplývající z její existence a současně rozporuplnými důsledky, které jsou negativní. Silná podniková kultura...

1. je zprostředkujícím činitelem, který umožňuje zřetelný pohled na dění ve firmě a činí ho spolupracovníkům přehledným a pochopitelným. Usnadňuje každodenní komunikaci spolupracovníků. Formální předpisy se stávají srozumitelnými. Poskytuje snadné vyhodnocení situací na základě jasných a veřejných souvislostí

veškerých vnitropodnikových aktivit. Orientace v nestandardních situacích není stresující (Bedrnová & Nový, 1994).

2. je přirozeným prostředím pro přímou komunikaci. V takovéto podnikové kultuře se obvykle nachází neformální komunikační síť. Nedochází ke komunikačnímu šumu a je zde nižší míra desinformací. Signály jsou interpretovány snadně a s vysokou spolehlivostí (Bedrnová & Nový, 1994).
3. poskytuje rychlé rozhodování. Výše zmíněný komunikační systém nabízí snadné a rychlé nalezení shody v názorech na řešenou situaci, a to nehledě na zastávané místo v hierarchickém rozvrstvení (Bedrnová & Nový, 1994).
4. implementuje dané skutečnosti rychle a plynule. Všechna rozhodnutí, plány, programy a projekty jsou všeobecně podporovány a z tohoto důvodu jsou přijímány (Bedrnová & Nový, 1994).
5. snižuje podmínky kontroly zaměstnanců. Je zde důvěra v identifikaci pracovníků s vykonávanou prací a firmou. Pokud se zaznamenají nedostatky pracovní kázně, nastává silná neformální sociální kontrola. S nadneseností lze konstatovat, že ve firmě s vlastní, silně zakořeněnou podnikovou kulturou se vyskytuje opravdu malé množství reálných důvodů pro kontrolu pracovního jednání (Bedrnová & Nový, 1994).
6. se výrazným vlivem podílí na zvýšení motivace a posiluje týmového ducha u zaměstnanců. Touha po naplnění firemních cílů se nevztahuje pouze na vlastní vykonávanou práci uvnitř firmy, ale spočívá i ve snaze dobré reprezentace podniku při různých příležitostech. Být součástí prestižního a uznávaného podniku, s dobrým jménem, image a stabilním postavením, zvyšuje loajalitu i společenské postavení každého zaměstnance. Podporuje v nich sebedůvěru a následně i další vlnu motivace pro dosažení vyšších pracovních výkonů (Bedrnová & Nový, 1994).
7. nabízí stabilní sociální systém. Pocit strachu, bázně a nejistoty se snižuje společně se sdílenými cíli. Právě nízká míra fluktuace je typickým jevem pro silnou podnikovou kulturu. Dalším faktorem je to, že v případě silné podnikové kultury dochází k jejímu promítnutí do specifické podoby identity a image. To znamená, že okolí a široké veřejnosti je plně známa. Tak dochází převážně k samovolnému přefiltrování potencionálních zaměstnanců o dané pracovní místo. Do svých řad pak přitahuje takové uchazeče, kteří mají předpoklady k přijetí jednotlivých prvků kultury, jejich respektování, ale samozřejmě jsou ochotní je plně přijmout za své a následně je rozvíjet (Bedrnová & Nový, 1994).

Výše zmíněná pozitiva jsou předpokladem pro vznik teze, že firma za těchto podmínek pracuje s vyšší efektivností i rentabilitou. Na druhou stranu za daných okolností dynamické firemní reality a jejího sociálního a ekonomického okolí je možno dokázat, že vše nejde takto jednoznačně posoudit. Mezi negativa se řadí:

1. inklinace k uzavřenosti. Pokud je hodnotový systém v dlouhodobém horizontu extrémně silně osvojen a stabilizován, pak veškeré interní a externí signály, varování a kritizování, které jsou konfliktní se současnou podnikovou kulturou, jsou následně vědomě přecházeny a odmítány. V případě, že se firma příliš vzhledne ve své úspěšnosti postavené na svých normách a předpisech, spěje k uzavřenosti a bagatelizuje informace i ostatní jevy přicházející zvenčí (Bedrnová & Nový, 1994).
2. blokace nového směru, chybějící flexibilita a fixace tradičních vzorů. Silně zakořeněná podniková kultura produkuje emotivní vztah k myšlenkovým vzorům a postupům, které byly v minulosti úspěšné. Myšlenky nového směru jsou často odmítány, protože jsou obtížně spojitelné s dosavadními představami a postupy. Důsledkem touhy na setrvání na dosavadních přijatých a funkčních hodnotách a pravidlech, které jsou citově založeny, je snaha vyhýbat se změnám a inovacím, které nejsou plně ve shodě se současnou podnikovou kulturou. Vazba na podnikovou kulturu je zaznamenána i v oblastech, jako je implementace inovačních vnitropodnikových schémat, organizace pracoviště a vykonávané práce, zavádění výrobních postupů a technologií. V případě, že je nutné uskutečnit nějakou menší úpravu či změnu, nastávají komplikace. Jistota, kterou poskytuje silná podniková kultura, pomalu vyprchává a místo toho je nastolena atmosféra strachu, nejistoty a nebezpečí (Bedrnová & Nový, 1994).
3. hromadná snaha vyvarovat se kritice, rozporům a vynutit si konformitu. Nový proud přinášející inovace a jiný pohled na podnikové aktivity není uznáván, jakmile se prokáže skutečnost, že se nepatrně vymyká současnému pojetí podnikové kultury. Problém spočívá v utvrzení, že stávající podniková kultura je vhodná, prosperující a efektivní v současnosti, stejně tak jako v budoucnosti, a to na základě osvědčení v minulosti. Často spěje ke snaze kolektivně uniknout kritické sebereflexi a kritiku vnímat jako nezákonnou (Bedrnová & Nový, 1994).

2.6 Změna podnikové kultury

Změna podnikové kultury obvykle nese jisté komplikace a není to tedy jednoduchý proces. Z hlediska přístupu k této problematice se autoři dělí na dvě skupiny tzv. kulturní inženýry a kulturalisty. Kulturní inženýři se přiklání k názoru, že podniková kultura může být cílevědomě utvářena, využívána a měněna. Kulturalisté zastávají myšlenku, že se jedná o organicky se vyvíjející skutečnost, která má svou minulost, jistou zákonitost a není možné ji svévolně přizpůsobovat ku obrazu svému. Střední cestu nabízí tzv. korekce stávajícího kursu. Pod tímto spojením je myšleno to, že nelze v jednom okamžiku zlikvidovat současnou podnikovou kulturu a následně nastolit novou. Je nutné zrekonstruovat a postupně krok za krokem aplikovat novou koncepci. Důležitou roli hraje vnitřní motivace zaměstnanců. Je podstatné vnitřní přesvědčení o nezbytnosti a korektnosti změny, ale i o motivaci ke snaze zkusit něco nového, inovovat (Bedrnová & Nový, 2007).

Obecně se autoři rozcházejí v názorech na změnu podnikové kultury. Mezi 3 základní teorie patří níže uvedené.

1. Vedení společnosti má schopnost plně změnit a řídit podnikovou kulturu.
2. Vedení společnosti je do určité míry schopné cíleně působit na podnikovou kulturu.
3. Cílená změna je neobvykle obtížná až nespílitelná (Lukášová, 2010.)

Ať už v menším či větším měřítku, vždy se v podnikové kultuře vyskytuje určitý posun. Tedy po celou dobu své existence není neměnná a stabilní. Masivní změny dokáží v zaměstnancích, kteří se musí ztotožnit s novou kulturou, způsobit tzv. kulturní šok. V mnoha případech to vede k odchodu zaměstnanců z firmy. Změny koncipované managementem podniku mohou být náhlé i cílené. Pohnutkou k přijetí změn může být snaha zvýšit konkurenční úroveň firmy, anebo získat image u zákazníků. Tyto změny je nutné uskutečnit plánovitě a s aktivní spoluúčastí zaměstnanců, kterých se přímo týká. Neboť úspěšná může být pouze ta firma, která soustavně pečuje o svou podnikovou kulturu. Případné nedostatky se negativně promítnou nejen na motivaci zaměstnanců, ale i na postojích zákazníků (Tomek & Vávrová, 2004).

I přes sebelepší přijatou podnikovou strategii se nedá podniková kultura změnit ze dne na den. Jedná se o dlouhodobý proces. V podmínkách českých podniků jde o proces komplikovanější, protože pracovníci začínají být v mnoha případech unavení ze stálých a obtížných změn. Další změny, i když jsou podstatné, pak přijímají stále s větší

neochotou. Důležitou roli hraje top management, na jehož schopnostech, zvolené taktice a erudici závisí nekonfliktní akceptování změn a uplatňování jich v každodenních činnostech (Nenadál, 2008).

2.7 Znalostní společnost

Lidstvo se nachází v době, kdy doznívá „stará“ ekonomika postavená na třech klíčových faktorech: kapitál – půda – práce. Lidé již nejsou pouhá pracovní síla, ale znamenají potenciál tvorby nových hodnot. Pro svůj podnik představují velmi ceněné aktivum (Becker in Mikoláš, Peterková & Tvrđíková, 2011).

V této revoluci znalostí, odstartovala vlna nejen ekonomických, ale i technických a sociálních změn. Podniky jsou nuceny jednat novým a neustále se vyvíjejícím způsobem. Víra hodnot průmyslového věku střídá pozitivní přijetí spolupráce s externími dodavateli, minimalizování sériovosti, síťových struktur, ziskových středisek a řady dalších organizačních forem (Gibson, 1998).

V současnosti si firmy již jsou vědomy, že tradiční zdroje spjaté s industriální érou nejsou zcela to jediné, čemu je v aktuálním přechodu ke znalostní společnosti, a tedy znalostní ekonomice, podstatné věnovat určitou pozornost. Znalosti se dostávají do popředí a stávají se jedním z významných strategických zdrojů firem ve 21. století, který by měl být schopen zabezpečit stabilní rychlost růstu výkonnosti a také jisté konkurenční výhody. Z tohoto důvodu roste na významu správa znalostí (Bureš, 2007).

Vývoj znalostní společnosti závisí na rozvoji knowledge managementu, komunikačních dovednostech a celoživotním vzdělávání. Lpění na technice a technologii střídá upřednostňování rozvoje znalostních schopností zaměstnanců, jejich efektivním využíváním, kreativním uplatňováním, sdílením znalostí, vzděláváním v průběhu celého života a rozvíjením komunikačních dovedností v rámci celého společenství (Vymětal, 2008).

Ekonomiky, které strádají na přírodních zdrojích, ale naopak jsou rozvinuté z hlediska technologického a znalostního, dosahují vyšší prosperity než opačně vybavené ekonomiky (Tichá, 2005).

Jedním z nejvýznamnějších zastánců rozkvětu znalostní ekonomiky je Švejnar, který za pomoci produkční funkce v makroekonomickém modelu dokázal, že z dlouhodobého hlediska vůči rostoucí ekonomické prosperitě selhává navyšování kapitálové

vybavenosti, naopak má možnost uspět vybavenost práce technickým pokrokem a lidským kapitálem (Švejnar, 2017).

Z pohledu vedení firmy se jedná o podporu znalostí pracovníku, kteří při jejich využití jsou schopni produkovat nové kreativní nápady představující jedinečnou konkurenční výhodu. Jsou dva úhly, jak lze nahlížet na klasifikaci znalostí. Jedná se o tzv. explicitní neboli formální znalosti, které je možné vyjádřit ve fyzické podobě a uložit je do různých podnikových informačních systémů. Druhou klasifikací jsou znalosti tacitní, které jsou ukryté v mozku člověka (Truneček, 2004a).

Pod spojením „intelektuální kapitál“ se skrývají organizované znalosti, které se mohou využít pro tvorbu bohatství. Je nezbytné, aby každý člověk jako samostatný jedinec, tak jako člen dané society rozvíjel a kultivoval svůj potenciál. Přírodní zdroje jsou limitující a omezené, lidský potenciál je schopen sebezvoje a sebeobnovy (Krninská, 2012).

Postoj k využití lidského potenciálu ve vedení společnosti dosud zaznamenal tři globální vývojové etapy: člověk jako stroj, člověk jako zdroj a člověk jako znalost (Truneček, 2004a).

2.8 Nová ekonomika vs. ekonomika znalostí

Pojem znalostní ekonomika je historicky starší. V tradiční neoklasické mikroekonomii jsou služby a zboží závislé na účinném aplikování vzácných výrobních faktorů. Hlavními vstupy jsou přírodní zdroje, kapitálové statky a práce. Idea této teorie spočívá ve významu znalostí a na technologických a informačních předpokladech pro rozvoj ekonomiky. Toto tzv. know-how je významnější zdroj, který je důležitější než ostatní vzácné výrobní faktory (Kislingerová, 2008).

Oproti tomu výraz „nová ekonomika“ je mladším pojmem. V 90. letech měla odrážet klíčové rysy tehdejšího vývoje hospodářství. Důraz se kladl na probíhající strukturální změny, které byly spojeny s technologickým pokrokem. Technologický pokrok byl a je natolik zřetelný, že hospodářství začíná být závislé na stupni a rozvoji znalostí (Kislingerová, 2008).

Strukturální změny postaveny na svižných transformacích v technologii, směřují ke stále se prohlubující integraci národních ekonomik tedy ke globalizaci. Na makroekonomické úrovni se projevují ve stálém a stabilním hospodářském růstu, v nízké míře

nezaměstnanosti a ve schopnosti ekonomik snižovat hospodářský cyklus (Kislingerová, 2008).

Ekonomové nejsou jednotní ve vymezení nové ekonomiky. Ovšem shodují se na čtyřech typických rysech:

1. Vysoká přidaná hodnota, kterou s sebou přinášejí produkty, jež jsou úzce spjaty se znalostmi a vzděláním.
2. Došlo k výraznému zvýšení prostoru pro agilní firmy. Informační technologie společnosti poskytují nástroje k uskutečnění rychlých a efektivních změn. Společnosti jsou schopny měnit svou strukturu, rychle vstoupit na trhy s novým zbožím a službami a navázat úzkou spolupráci se svými odběrateli a dodavateli.
3. Nastal velký rozvoj ICT, tedy informačních a komunikačních technologií. Ten výrazně omezil problematiku geografických vzdáleností. ICT umožňuje rozlišovat tzv. BIO a IP vědecké pracovníky. BIO pracovníci vykonávají svou pracovní činnost fyzicky přítomni na jednom místě. IP pracovníci ovšem fyzicky působí i přes hranice států. Využití IP pracovníků firmám výrazně snižuje náklady.
4. Bylo zaznamenáno výrazné omezení zprostředkovatelů včetně jejich služeb (Kislingerová, 2008).

Z výše uvedeného vyplývá, že se obě kategorie zabývají obdobnými procesy ale z odlišného úhlu pohledu. Tyto procesy se dějí ve světovém hospodářství i na úrovni ekonomik národních. Odlišným klíčovým rysem je důraz na vzdělání, znalosti a ICT v globálním prostředí (Kislingerová, 2008).

Převládající rozvoj ICT, který začal v 90. letech, představuje jeden z pozitivních nabídkových šoků. Na znalostní ekonomiku je tedy možné nahlížet jako na souhrnné pojmenování zřetelného pozitivního nabídkového šoku (Kislingerová, 2008).

Z tohoto pohledu je možné považovat novou ekonomiku za určitou etapu v hospodářství, etapu hospodářského růstu, kdy se kladně projeví efekty znalostní ekonomiky. Otázkou zůstává, jak dlouho bude toto období trvat a také kdy dojde k vyčerpání účinků pozitivního nabídkového šoku a převýší nad nimi ostatní hospodářské úkazy (Kislingerová, 2008).

2.9 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského označení „movere“, přeloženo jako hýbat se, pohybovat. Obecně se takto označují všechny podněty, které spějí ke konkrétnímu jednání. Jedná se tedy o jakési přenesené hybné síly lidského jednání, které mu poskytují určitou intenzitu a směr (Adair, 2004).

Problematikou motivace lidského jednání se psychologové a teoretici zabírají přibližně od poloviny 20. století, kdy došlo k formulování prvních teorií lidské a následně pracovní motivace. Evoluce motivačních teorií se ubírala z počátku od teoriích obecných až po ty, co reflektují organizační kontext a v rámci něho specifickou skupinu, především skupinu vrcholového vedení. V případě nahlížení na problematiku z obsahového hlediska, se nejprve jednalo o teorie přibližující dílčí potřeby, sdružené do hierarchicky koncipovaných částí. Až později se vědci zabývali porozuměním postupu motivačního procesu (Tureckiová, 2004).

2.9.1 Definice základních pojmů

Motivace se v činnosti jedince projevuje jako intenzivní vnitřní energie, která směřuje jeho aktivity jako ucelený komplex žádoucím směrem pro dosažení předem určeného cíle (Krninská, 2012).

Motiv je specifický vnitřní popud, který vzbuzuje a udržuje činnost jedince a následně ji směřuje k vytyčenému cíli. Představuje určitou pohnutku, která naznačuje nejen směr aktivity člověka, ale i její intenzitu a postup (Krninská, 2012).

Motivační proces je stále se opakující cyklus odehrávající se ve třech krocích.

První krok motivačního procesu začíná narušením vnitřní rovnováhy a nastolení motivačního napětí. To se projeví stavem nedostatku či nadbytku. Právě jeho odstranění a znovu oživení psychického ekvilibria je žádoucím stavem (Tureckiová, 2004).

Druhý krok se odehrává v atmosféře motivačního napětí a touze po obnovení rovnováhy. Dochází k instrumentálnímu chování. K tomuto chování dochází v případě, že motiv dosahuje dostatečné síly a vidina vytyčeného cíle je lákavá. Na základě zkušenosti je požadovaná snaha vyhodnocena jedincem jako reálná, v případě že je situace, ve které se člověk vyskytuje, příznivá aj. (Tureckiová, 2004).

Ve třetím kroku je cíl naplněn a dochází k uspokojení potřeby (Tureckiová, 2004).

Pracovní motivace představuje psychický stav zaměstnance, který ho směřuje k tomu, že na svou práci nahlíží jako na společenskou skutečnost o jejíž zvládnutí usiluje. Značí komplexní přístup pracovníka k jeho pracovním úkolům, ale i jeho pracovní ochotu, neboli orientování se na takové pracovní aktivity, které směřují k předem vymezenému úkolu (Nakonečný, 1992).

Z pohledu pracovní motivace jsou brány v potaz především takové motivy, které směřují k volbě konkrétního typu pracovní činnosti. Rozlišují se tedy dva druhy motivů:

- **Přímé** zvané také vnitřní nebo intrinsické. Patří sem například touha po kontaktu s ostatními lidmi, seberealizace, potřeba vykonávat činnost jako takovou, pohnutka k výkonu (Tureckiová, 2004).

Jsou to faktory, které jsou individuální pro každého člověka. Jedinec si je sám utváří a následně je jimi ovlivňován. Jelikož jsou součástí člověka, mají hluboký a dlouhodobý účinek (Armstrong, 2007).

- **Nepřímé** neboli vnější nebo extrinsické. Těmto motivům dominuje mzda, která následně uspokojuje jiné potřeby. Dále sem patří touha uplatnit se, touha po jistotě, ujistění se ve své důležitosti aj. (Tureckiová, 2004).

Jsou to veškeré faktory, které jsou činěny pro lidi s cílem motivovat je. Jejich aplikace sice může dosahovat bezprostředního a výrazného účinku, ale tento efekt nemusí být udržitelný v dlouhodobém horizontu (Armstrong, 2007).

V České republice se vnitřní motivace spojuje s motivy a vnější se naopak váže na stimulaci a stimuly (Dvořáková, 2004).

Stimulem je libovolný vnější podnět, který je schopen podnítit jisté změny v chování a jednání člověka žádoucím směrem (Bedrnová & Nový, 2009).

Stimulace je děj, který se odehrává pro konkrétní vnější stimul. Na rozdíl od motivace nejsou nezbytné vědět detailní informace o jedinci. Stimulace je jednodušší. Ovšem nevýhoda je ta, že pokud přestanou působit vnější stimuly s nejvyšší pravděpodobností se zastaví i proces stimulace (Plamínek, 2013).

Dle Dvořákové (2004) lze rozlišit motivaci a stimulaci z hlediska času na následující:

- **Krátkodobá** je vázána na zpětnou vazbu, vytyčením cílů a jejich revizí, odměňováním či sankcionováním.
- **Střednědobá** se zaměřuje na spokojenost v práci.
- **Dlouhodobá** je orientována na rozvoj lidského kapitálu a souvztažně i na rozvíjení lidského potenciálu (Dvořáková, 2004).

2.10 Motivační teorie

2.10.1 Vroomova expektační teorie

Je založena na předpokladu, že sílu motivu, která vede k vynaložení konkrétní snahy, jež je nezbytná k dosažení vytyčeného cíle, ovlivňují dva aspekty. Prvním je velikost očekávání, že získání daného cíle je reálné. Druhým je určitá atraktivnost neboli subjektivně vnímaná pozitivní hodnota cíle. Přičemž čím atraktivnější se cíl jeví a čím se zvyšuje pravděpodobnost jeho dosažení, tím je vyvinuta větší snaha k jeho naplnění. Podstata této teorie je vyjádřena rovnicí, která říká že motivační síla se rovná součinu obodovaného očekávání a preferenci výsledku (Tureckiová, 2004).

V pracovním prostředí se může jako žádoucí výsledek jevit například zvýšení mzdy, satisfakce z práce, seberealizace skrze splnění náročnějších úkolů, profesní rozvoj – tedy takové věci, které mají pro zaměstnance pozitivní význam (Tureckiová, 2004).

2.10.2 Teorie ERG

Autorem této teorie je Clayton Alderfer. Základ motivační koncepce tkví v klasifikování potřeb do tří kategorií: existenční (existence), vztahové (relatedness) a růstové (growth). Samotný název je odvozen právě z anglických počátečních písmen těchto skupin (McGrath & Bates, 2015).

Existenční faktory jsou ty, které mají souvislost s holým přežitím či psychickou rovnováhou. Řadí se sem například jídlo, pití, teplo, obydlí, aj. **Vztahové** kladou důraz na mezilidské vztahy a sociální zázemí. **Růstové faktory** spočívají ve vnitřní touze po osobním růstu a rozvoji. Jedná se o získání respektu a seberealizaci (McGrath & Bates, 2015).

2.10.3 Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb vymezuje hierarchické uspořádání potřeb, ty se jedinec pokouší postupně uspokojovat. Pouze v případě, že jsou uspokojeny základní potřeby, může se jedinec začít orientovat na uspokojení hierarchicky další úrovně potřeb. Americký psycholog Abraham Maslow v roce 1943 klasifikoval potřeby do pěti úrovní. V průběhu svého života tento základní pětiúrovňový model postupně doplňoval a rozšiřoval až do finální osmé úrovně (viz Obrázek č. 4). Ve většině literatur se však

uvádí pouze zjednodušený, základní model, jehož úrovně jsou níže vysvětleny (King, 2010).

Potřeby fyziologické jsou nepostradatelné pro lidský život. Tato kategorii zahrnuje veškeré primární potřeby těla a často se nazývá existenční, jelikož podmiňuje holé přežití. Například se jedná o vodu, výživu, spánek, světlo, vzduch a sexuální uspokojení. Jedinec, který postrádá tyto fyziologické potřeby po nich bude prahnout daleko usilovněji než po čemkoliv jiném. U dospělého člověka je do této úrovně řazeno obstarání obživy, únosné pracovní podmínky a zajištění své rodiny (Nakonečný, 1996).

1. **Potřeby jistoty a bezpečí** představují pocit spokojenosti bez strachu z nebezpečí. Spadá sem ochrana před fyzickým poškozením, onemocněním či ekonomickým strádáním. V dospělosti tato skupina potřeb představuje potřebu stabilního rodinného, ale i pracovního života, nemít obavy ze ztráty majetku, potřeba bezpečné práce, vědomí zdravotního a důchodového pojištění (Nakonečný, 1996).

2. **Potřeby sociální** zahrnují sounáležitost, lásku, přátelství, pocit že jedinec někam patří. Pokud nenastane uspokojení této skupiny potřeb, může to mít negativní dopad na duševní zdraví člověka. K uspokojení těchto potřeb dochází tehdy, když je jedinec přijímán takový, jaký je. Dostává se mu respektu a je rovnocenným členem v kolektivu, kde se mu dostává svobodné vůle (Nakonečný, 1996).

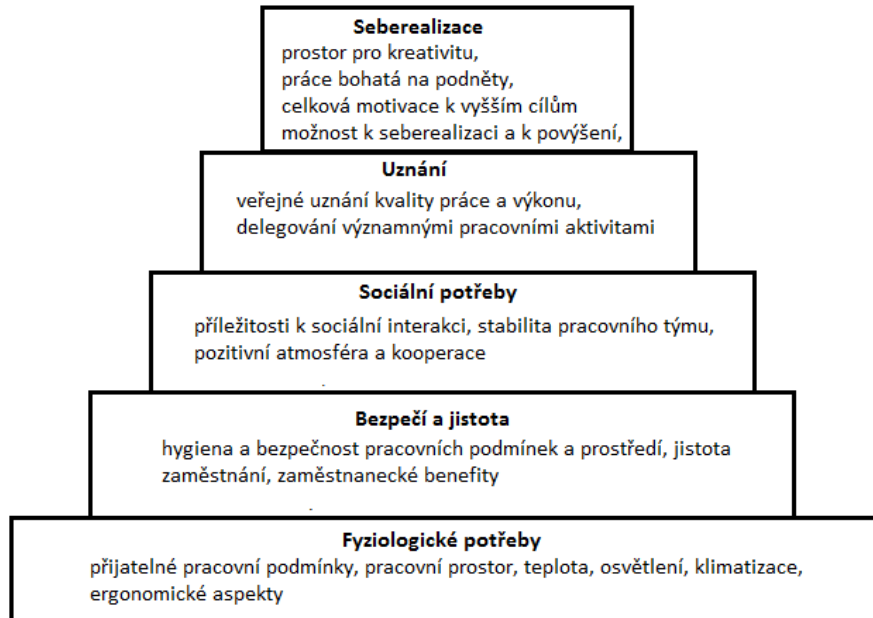
3. **Potřeby uznání** pojímají hodnoty jako je sebeúcta a uznání od okolních lidí. Naplněním této potřeby nastává pocit důvěry a prestiže. V případě, že má jedinec určité postavení v kolektiv si ho váží, lze konstatovat, že tyto potřeby úcty a uznání jsou uspokojeny (Nakonečný, 1996).

4. **Potřebu seberealizace** autor definuje jako vrchol pyramidy, touhu jedince být víc a víc, než je schopen se člověk stát. Jedinec se může seberealizovat až tehdy, když všechny předešlé úrovně potřeb uspokojil. Jde o nalezení rovnováhy, pocitu uspokojení a aktivit v životě, z kterých pramení potěšení. Člověk se stále pokouší dosáhnout hlubšího poznání a zdokonalit své schopnosti (Mikuláščík, 2010).

Maslow v detailnější osmi úrovněvé analýze (viz Obrázek č. 4) uvádí, že ti, jenž dovršili seberealizační úroveň, tedy dosáhli tzv. sebenaplnění, mohou zažít stav, ve kterém si uvědomují nejen svůj plný potenciál, ale i něco vyššího, nazývaného úplného potenciálu lidstva jako jednoho komplexu. Tato sebetranscendace či spiritualita je umístěna na samém vrcholu rozšířeného pojednání o pyramidě potřeb. Později Maslow připustil, že

tato poslední úroveň nemusí být naplněna, až v případě uspokojení ostatních nižších úrovní potřeb. I přesto ovšem zůstává jakýmsi vrcholným ideálem (King, 2010).

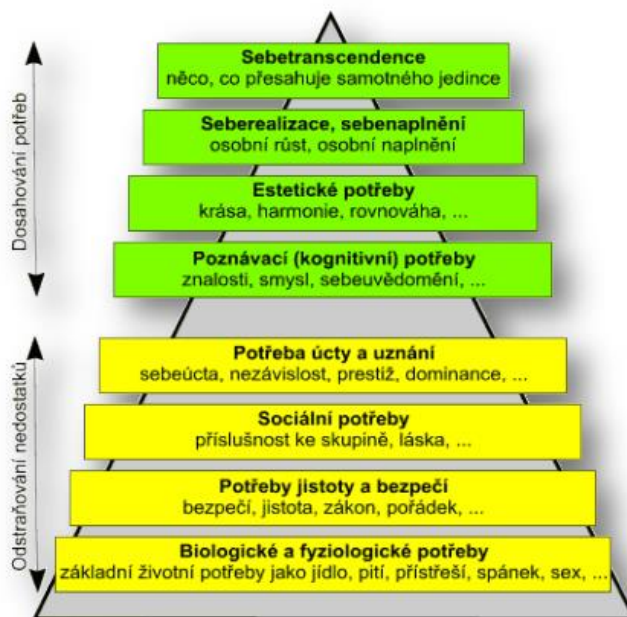
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb v pracovním životě



Zdroj: Sigmund, Kvintová, & Šafář, 2014

V Obrázku č. 3 je dle analogie Maslowova hierarchického uspořádání potřeb nastíněna pyramida potřeb v pracovním životě.

Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: King, 2010

2.10.4 Hertzbergerova dvoufaktorová teorie

Frederick Hertzberg je představitelem další motivační teorie, ve které definoval dvě proměnné, a to **hygienické** neboli faktory nespokojenosti a **motivační** neboli faktory spokojenosti. Hygienické faktory jsou vnější vlivy, které působí na jedince. Z tohoto důvodu se také nazývají externí nebo environmentální. Nejde o náhlé impulsy, ale s časem narůstají. Řadí se mezi ně politická situace v podniku a jeho administrativní procesy, stupeň kontroly, pracovní podmínky, platové ohodnocení, vztahy s ostatními, zastávaná pracovní pozice, jistota zaměstnání a osobní život (Forsyth, 2009).

Výše uvedené faktory nefungují jako stimuly, ale mohou vyvolat neuspokojení. Naopak v případě, že jsou tyto hygienické potřeby uspokojovány, nemají motivační efekt. Absence těchto proměnných či jejich neuspokojení vyvolávají nespokojenost. Autor této teorie je také nazval faktory udržovacími (Steinmann, Schreyögg & Koch, 2013).

Pozitivní motivaci vytváří faktory spokojenosti. Ty pramení z vnitřních kvalit povah zaměstnanců a nabízí jedinečnou příležitost k následnému využití vrcholovým managementem pro neustálé zlepšování pracovních výkonů. Faktory jsou uspořádány dle jejich síly a jedná se o úspěch, uznání, pracovní náplň, míru zodpovědnosti, povýšení či postup a příležitost k růstu (Forsyth, 2009).

2.11 Podniková kultura jako motivační faktor

O podnikové kultuře se často hovoří jako o „softwaru“ podniku, jelikož právě ona je prostředkem, který má vliv na to, jak bude podnik fungovat ohledně lidských zdrojů, tedy svých pracovníků. Jedná se hlavně o to, v jaké míře je firma schopna nalézt a následně co nejlépe zúročit pracovní potenciál svých zaměstnanců (Tureckiová, 2004).

Podniková kultura, řídicí procesy a strategie mají velmi těsný vztah, a to zejména v důsledku toho, že svým působením na rozhodování a jednání zaměstnanců ulehčuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pak je možné využít synergický efekt podnikové kultury, který se ukazuje v důležitých procesech integrace, koordinace a především motivace (Müllerová & Šimek, 2011).

Také prokazatelně pozitivně působí na spokojenost pracovníků, zastupuje stimulační a motivační vnitropodnikovou složku, tedy vyjma spokojenosti zaměstnanců vyvolává vyšší pracovní výkonnost, ochotu pracovat a také spolupráci (Nový, 1993).

Nelze si u zaměstnanců vynutit, aby podnikovou kulturu dodržovali a následně sdíleli, ale právě již zmíněným povzbuzováním (stimulováním), motivováním a využitím prvků podnikové kultury je možné zařídit, aby se projevila na jejich pracovním chování (Tureckiová, 2004).

Souvislost mezi podnikovou kulturou a motivací je názorně vidět i v následující definici: „*Kultura determinuje proces rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti.*“ (Furnham & Gunter in Lukášová, 2010).

Podniková kultura představuje významný faktor, na němž spočívá, zda zaměstnanci budou vykonávat pouze své přiřazené povinnosti, nebo jestli na ně přijaté a sdílené prvky podnikové kultury budou mít až takový vliv a motivační efekt, že budou podávat stále lepší výkony, stejně jako se zaznamená i nárůst jejich produktivity práce, čímž vzroste výkonnost a prosperita celé firmy. Takovýto motivační náboj se projeví v případě, že se zaměstnanci plně ztotožní s podnikovou kulturou a oni sami pak mají zájem na péči o silnou, zdravou a efektivní podnikovou kulturu (Mahal, 2009).

Silná motivace v souvislosti s přijímáním a ztotožňováním se s vnitropodnikovými hodnotami, normami a pravidly má dopad na pracovní jednání a chování pracovníků, které se stává více identickým. Aktivity a zájmy, se kterými zaměstnanec přišel do firmy a jenž znamenali pro management potenciální problém, jsou utlumeny ve prospěch podniku (Vláčil, 1997).

Zaměstnanci, kteří pociťují hlubokou motivaci a ztotožnění se s podnikovou kulturou, znamenají vlivnou konkurenční výhodu. Tito pracovníci jsou hrdí na podnik, ve kterém jsou zaměstnaní a sdílí tuto myšlenku do široké veřejnosti (Tureckiová, 2004).

U zaměstnanců, jejichž osobní přesvědčení je v souladu s firemními hodnotami, se projevuje vyšší loajalita k podniku. Tito pracovníci s větší pravděpodobností pociťují spokojenost s prací a motivaci než ti, jejichž ideje jsou v rozporu. Loajalita je také spojena se ztotožněním se s náplní zastávaného pracovního místa a také podnikovou kulturou, potažmo s celou firmou (Kocianová, 2010).

Pokud nějaký zaměstnanec konstatuje, že koncept podnikové kultury v daném podniku neexistuje, není toto označení korektní, jelikož každá firma disponuje svou jedinečnou podnikovou kulturou. Ovšem ne každý je schopen využít její potenciál a obrátit ji ve prospěch svého podniku. Mnozí si neuvědomují, že podniková kultura je významným

prvkem pro nalezení a rozvinutí potenciálu podniku a také pro motivaci svých pracovníků. I přes nastavení cílů na rozvoj a profit firmy občas management, nepřikládá dostatečný význam podnikové kultuře, a tak často bývá nedoceněna (Patnaik, 2011).

Působení podnikové kultury na motivaci je možné vysvětlit na motivačních teoriích. **Alderferova koncepce ERG**, v porovnání s **teorií Maslowa** se přiklání k názoru, že uspokojení potřeb nemůže být generalizováno, jelikož je závislé na individuálním charakteru člověka. Alderfer se přiklání k názoru, že ukojení potřeb vzestupně podle pyramidy je relativní. Silná podniková kultura ve vztahu s konceptem ERG má předpoklad k působení na všechny 3 kategorie potřeb a následně tak podnítit motivaci (Nový, 1993).

Hertzbergovy motivační faktory a jejich uplatnění není možné zobecnit, protože jsou závislé na podnikové kultuře (Brooks, 2003).

I tak je tato teorie provázaná s podnikovou kulturou. Výše uvedené tvrzení je možné vyzorovat z toho, že hygienické i motivační faktory utváří podstatnou část podnikové kultury. Jelikož mezi základní prvky jsou řazeny právě ty hodnoty, pravidla a normy, které jsou schopné určit a stanovit jejich podobu. Jestliže se jedná o silnou podnikovou kulturu, je způsobilá podnítit a rozvinout motivační faktory (hlavně se postarat o to, aby byly účinné). Na druhou stranu se v takovýchto podmínkách nevyskytuje problém se snížením významu či úplnou eliminací důvodů, které vyvolávají nespokojenost tzv. dissatisfactory (Nový, 1993).

Vroomova expektační teorie je založena na předpokladu, že se jedinec rozhoduje na základě své logiky, kdy zvolí tu variantu, jenž mu přinese největší užitek. Tato teorie je nejlépe pozorovatelná v podnikových kulturách, kde jsou upřednostňováni individualisté, kteří usilují o prosazení svého vlivu. Na druhou stranu uplatnění této teorie má značné problémy v podnikové kultuře s převládajícím kolektivismem, vnějším řízením a upřednostňováním syntézy pracovníků a podniku jako celku (Brooks, 2003).

Bylo prokázáno, že nejenže podniková kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců, ale projevuje se i efekt opačný. Na základě této skutečnosti, je možné odvodit, že styl, jakým vedení aplikuje motivaci a řídicí techniky na své pracovníky, se odráží v jejich identifikaci s aktuální podnikovou kulturou. V důsledku toho je žádoucí, aby se i management učil od svých pracovníků, akceptoval a respektoval jejich hodnoty, jednání, víru i přesvědčení (Hoffmann, 2007).

3 Metodický postup

3.1 Cíl

Cílem této diplomové práce je analyzovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury, která by měla fungovat jako motivační faktor.

Tento výzkum má být přínosem pro celé VELTEKO s.r.o. včetně jeho zaměstnanců. Prioritně je směřován k vedoucím zaměstnancům, kteří mají klíčovou roli při motivování svých podřízených a tvorbě podnikové kultury.

3.2 Sběr dat

Pro sběr dat bylo použito několik metod, a to z toho důvodu, že každá z nich je specifická a nese s sebou určité výhody a nevýhody. Přičemž zápory jedné metody mohou být eliminovány právě klady metody jiné. Jejich kombinace se tedy jeví jako ideální varianta pro získání co nejspolehlivějších a nejpřesnějších údajů pro stanovení aktuálního a nezkráceného stavu současné podnikové kultury. Při všech aplikovaných metodách byl kladen důraz na objektivitu a reprezentativnost. Jelikož se tato práce zaměřuje na podnikovou kulturu, která prostupuje celou společností a dotýká se všech pracovníků, bylo nutné stanovit výzkumný vzorek, jež by prezentoval vertikální průřez podnikem dle pracovních pozic. Pozornost byla věnována i výzkumu z hlediska genderového zastoupení. Tato opatření předcházela nejen zkrácení výsledků postavených pouze na názoru mužů nebo naopak žen, ale i zkrácení na základě zastávané pozici ve firmě.

3.2.1 Kvantitativní výzkum

Pro kvantitativní účely výzkumu byl použit **dotazník The Values survey module 94 & 2013** (viz Příloha č. 1), dále jen VSM. Tento dotazník byl definován jedním z klasiků v oblasti podnikové kultury – Geertem Hofstedem.

Již od svého počátku si prošel řadou změn. Jeho první verze byla publikována v roce 1982 a od toho se také odvíjel jeho název VSM 82. Tato původní varianta ovšem definovala pouze 4 kulturní dimenze. Druhá verze (VSM 94) postihuje pět dimenzí a je zatím nejpoužívanější, a to především z toho důvodu, že je nejvíce zakotven v odborné literatuře. Dalšími změnami si prošel v roce 2008 a 2013. VSM 08 byl rozšířen na 7 dimenzí, zatímco v roce 2013 byla dimenze skromnosti vypuštěna. Jeho nejaktuálnější

verze pojednává o šesti dimenzích – vzdálenosti moci (PDI), individualismem – kolektivismem (IDV), maskulinitou – feminitou (MAS), vyhýbání se nejistotě (UAI), dlouhodobou orientací (LTO) a požitky – umírněností (IVR) (Values Survey Module, 2018).

Dotazník je složen z 36 otázek a ty jsou klasifikovány do 4 částí. První část obsahuje 11 otázek, které jsou zaměřeny na představu ideálního zaměstnání. Druhá část má 12 otázek zabývajících se prioritami v osobním životě respondenta. Třetí část je složena ze 7 výroků, kde se zjišťují sympatie daného tvrzení. Poslední čtvrtá část je čistě statistická, kde se pomocí 6 otázek dotazuje na identifikační údaje o respondentovi.

Na prvních 23 otázkách dotazovaný odpovídá pomocí škály 1 – 5, přičemž 1 představuje nanejvýš důležitou váhu a naopak 5 vyjadřuje nedůležitost. V třetí části si volí opět na škále 1 – 5, ovšem 1 znamená naprostý souhlas s daným tvrzením a 5 naprostý nesouhlas.

Dotazník VSM 94 & 2013 byl zařazen na přední místo v získávání informací. Jeho výhoda spočívá v časové nenáročnosti, anonymitě, struktuře otázek a také v tom, že lze snadno opatřit informace od většího počtu respondentů. Anonymní forma podněcuje větší otevřenost a upřímnost. Údaje obdržené na základě dotazníkového šetření jsou jednodušší a je možné je plně kvantifikovat a dále zpracovat statistickými postupy.

Zkoumaný subjekt v současnosti zaměstnává 86 zaměstnanců. Pro zachování objektivitu a reprezentativnosti proběhlo dotazníkové šetření u nadpoloviční většiny. Do firmy bylo dodáno 60 dotazníků a návratnost činila 90 %.

3.2.2 Kvalitativní výzkum

Pro kvalitativní výzkum bylo využito více metod. Ty přinesly řadu potřebných informací, které posloužily k doplnění a objasnění údajů z kvantitativního šetření.

V této části byl pro sběr dat nejvýznamnější **Test barevně sémantického diferenciálu** (viz Příloha č. 2), dále jen TBSD. Tento test zjišťuje informace o respondentech primárně na úrovni nevědomí. Je to sociologicko-psychologická metoda, jenž se zaměřuje na vztahy jedince k druhým, ke svému okolí i k sobě samotnému. TBSD využívá jak vědomé hodnocení, tak pocitových prožitků spojených s nevědomím (“Test of Semantic Colour Differential”, 2018).

TBSD představuje metodu, kterou lze u societ definovat určité kolektivní, obecně a opakovaně se objevující asociační spojení na úrovni nevědomí. Zde vyvstává příležitost

využití novodobé metody k osvětlení nejen sociálních, ale i kulturologických postojů, směřující k určitému jednání, chování a vztahů, aplikovatelných v řízení lidských zdrojů (Krninská, 2002c).

Jedná se o transkulturální metodu, jelikož každý jedinec chápe použitá slova a barvy, i přesto že pro něj jsou jinak významné. Tento způsob je adresný, uchovává individualitu a autonomii člověka, který si volí hodnotící kritéria (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

Testový materiál je složen ze 12 pastelek a záznamový arch ze 74 slov.

Volba barev odráží individuální emocionální význam. Jsou použity k hodnocení podnětových slov, podle nevědomých, afektivních zážitků s nimi (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

Podnětová slova (neboli hodnoty či symboly) jsou spjata se základními, transkulturálně společnými hodnotami a vztahy. Výčet slov postihuje širokou psychosociální oblast, tedy nejen životní realitu jedince, ale pokrývá jak veškeré interpersonální, tak intrapersonální procesy. Dotýkají se sféry kognitivní, emotivní a sociální. Kognitivní reprezentují například slova jako dětství, já, vzdělání a budoucnost; emotivní - klid, únava, štěstí a radost a sociální - sex, kamarádi, děti, lidé či muži. Řada z nich se záměrně prolíná všemi sférami. Příkladem může být slovo nuda ("Test of Semantic Colour Differential", 2018).

Participant jednotlivým slovům přiřazuje 3 barvy, přičemž volba se nemusí od ostatních slov lišit, tedy dochází k opakování barev. Dále zkoumaná osoba výroky ohodnotí na stupnici 1 – 4. Přičemž 1 je nejlépe hodnocené a 4 nejhůře. V poslední části seřadí všech 12 barev od nejoblíbenější po nejméně oblíbenou. TBSD byl rozdán 30 respondentům, tedy přesně jedné třetině zaměstnanců a návratnost byla 100 %.

Pozorování bylo další technikou pro doplnění kvalitativních dat. Tato metoda spočívala v cíleném a systematickém pochopení objektivních prvků. Pozorování proběhlo přímo mezi zaměstnanci jak na dílně, tak v oblasti obchodu v průběhu jejich pracovní směny. Cílem toho bylo zjištění pracovní atmosféry, komunikace, chování zaměstnanců, jejich pracovního nasazení a také přístupu k práci. Od tohoto kroku se očekávalo nejen doplnění souvislostí mezi pozorovanými jevy, ale i vyjasnění návazností na data z kvantitativního šetření. Na tomto základě tedy došlo k dokreslení situace, podnikové kultury a motivace společnosti v aspektech, na které je obtížné formulovat otázky, jako např. dojem

z atmosféry firmy, způsob komunikace mezi zaměstnanci, dojem z budovy aj. Zaměstnanci nebyli předem informováni, a tak se zamezilo jakékoliv předchozí přípravě. Kvalitního pozorování se dostalo díky vedení společnosti, které umožnilo opakovaný volný vstup do podniku. Při první návštěvě proběhla komplexní prohlídka celého podniku, s výkladem o historii a chodu společnosti. Při dalších návštěvách již došlo k dílčímu pozorování na jednotlivých pracovištích. Zjištěné informace posloužily v diskuzi k otázkám z dotazníkového šetření.

Nestandardizované rozhovory představovaly poslední doplňující metodu. Výběr respondentů nesl řadu obtíží zejména při domluvě schůzek. U pracovníků ve výrobě, se jednalo zejména o časovou vytíženost a směnný provoz, kdy se nemohli zúčastnit šetření v jejich pracovní době, jako tomu bylo u pracovníků zastávající administrativní činnost či samotný top management. Tyto rozhovory se tedy uskutečnily až po jejich pracovní době mimo podnik. Jak již bylo naznačeno, rozhovor byl proveden nejen s vedením podniku, ale i s vybranými řadovými zaměstnanci. Pro konverzaci s majitelem, personálním ředitelem a marketingovým ředitelem, byla připravena řada okruhů otázek. Rozhovor převážně probíhal formou volného vyprávění. Konverzace nebyla orientovaná na konkrétní číselné údaje jako je obrat, zisk či marže, ale v první řadě na informace, směřující k získání veřejně nepřístupných údajů, které se týkají vedení společnosti, prvcích podnikové kultury, ale i o motivačních faktorech. Otázky byly zaměřeny například na chod společnosti, rituály, sdílené hodnoty, aj. U všech rozhovorů se kladl důraz na zjištění širších souvislostí, jež by osvětlily fakta získaná z dotazníkového šetření.

3.3 Zpracování dotazníkového šetření

3.3.1 VSM 94 & 2013

Ke každé otázce z dotazníku **VSM 94 & 2013** byla vytvořena tabulka s příslušnými výsledky, a to jak v absolutním, tak procentuálním vyjádření. Pro lepší orientaci byly dále tyto údaje v programu Microsoft Excel 2013 převedeny do grafické podoby. Takto upravené výsledky byly krátce interpretovány a opatřeny slovním komentářem, který byl doplněn o kvalitativní data, načerpaná z pozorování a rozhovorů. Z obdržených dat pak byly dopočítány indexy kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho.

V první fázi bylo nezbytné dopočítat průměrné skóre k jednotlivým otázkám. K tomuto výpočtu si bylo nutné uvědomit, že všechny otázky měly na výběr z pětistupňové

stupnice, a také vědět celkový počet korektně vyplněných dotazníků. Dále se pokračovalo následujícím způsobem:

počet respondentů, který odpověděl 1 x odpověď 1;

počet respondentů, který odpověděl 2 x odpověď 2;

počet respondentů, který odpověděl 3 x odpověď 3;

počet respondentů, který odpověděl 4 x odpověď 4;

počet respondentů, který odpověděl 5 x odpověď 5.

Průměrné skóre se dopočítalo přes součet těchto dílčích výsledků, který byl vydělen počtem korektně vyplněných dotazníků. Matematicky lze průměrné skóre vyjádřit jako:

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

kdy x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 představuje počet respondentů, který vybral odpověď 1, 2, 3, 4 či 5 a y celkový počet respondentů.

Jednotlivé **indexy kulturních dimenzí** se vypočítali přes níže uvedené vzorce:

$$\mathbf{PDI} = 35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C (pd)$$

$$\mathbf{IDV} = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic)$$

$$\mathbf{MAS} = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (mf)$$

$$\mathbf{UAI} = 40 (m 18 - m 15) + 25 (m 21 - m 24) + C (ua)$$

$$\mathbf{LTO} = 40 (m 13 - m 14) + 25 (m 19 - m 22) + C (ls)$$

$$\mathbf{IVR} = 35 (m 12 - m 11) + 40 (m 17 - m 16) + C (ir) \text{ (“Values Survey Module”, 2018).}$$

Hodnoty jednotlivých indexů kulturních dimenzí dosahují hodnot 0 – 100, ovšem není výjimkou, že mohou nabývat hodnot i vyšších či nižších. Dílčí indexy v sobě obsahují dvě kontrastní dimenze podnikové kultury. První kulturní dimenze je dosaženo na základě hodnocení v rozmezí 0 – 50, té druhé je dosaženo hodnocením v intervalu 50 – 100. Hodnoty oscilující kolem 50 (tedy hodnoty uprostřed) jsou nazývány tzv. šedou neboli přechodovou zónou, kdy není zřejmé, která kulturní dimenze převládá. Z tohoto důvodu dochází k drobné korekci intervalů, kdy pro první dimenzi jsou brány hodnoty $(-\infty, 45)$, pro šedou zónu $(46, 55)$ a pro druhou, kontrastní kulturní dimenzi $(56, \infty)$ (Krninská, 2014).

Ovšem někdy může dojít k odchýlení i mimo uvedený interval. Uvedené vzorce mohou disponovat kladnou či zápornou konstantou C. V případě, že se hodnota indexu vymyká uvedenému intervalu, může se pro lepší orientaci dosadit konstanta, díky které se hodnota tohoto indexu vrátí do požadované škály (Values Survey Module, 2018).

Dle výše uvedeného postupu došlo k výpočtu hodnot současných kulturních dimenzí, které ve zkoumaném podniku převládají. Každý kulturní index má směrodatnou odchylku, na jejímž základě se stanovuje, jak silně je daná dimenze sdílená v societě (viz Tabulka č. 1). Přičemž pomyslná hraniční výše směrodatné odchylky, kdy ještě lze aplikovat zjištěné informace na celý podnik, je 49.

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

Síla projevu	Body
Velmi silně sdílené	do 24,99
Spíše silně sdílené	25-49,99
Spíše slabě sdílené	50 -74,99
Velmi slabě sdílené	nad 75

Zdroj: vlastní

Směrodatná odchylka byla vypočítána přes následující vzorec:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

kde: **N**: značí počet vyplněných dotazníků;

x_i: představuje hodnotu aktuálně zkoumané dimenze daného dotazníku;

\bar{x} : je průměr řešené kulturní dimenze ze všech dotazníků.

Žádoucími dimenzemi, které jsou nezbytné pro rovnováhu a směřování do znalostní ekonomiky jsou kolektivismus, feminita, přijímání rizika, umírněnost a malý mocenský odstup (viz Tabulka č. 2). Až na dlouhodobou orientaci, pro kterou je zapotřebí výše kulturního indexu alespoň 51, jsou žádoucí hodnoty ostatních dimenzí totožné, tedy menší než 50.

Tabulka 2: Přehled indexů protikladných kulturních dimenzí s vyjádřením příslušných hodnot

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenský odstup – malý vs. velký (PDI)	malý odstup	velký odstup
Individualismus vs. kolektivismus (IDV)	kolektivismus	individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	feminita	maskulinita
Obava z nejistoty – vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)	přijímání rizika	vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)	krátkodobá orientace	dlouhodobá orientace
Umírněnost vs. požitkářství (IVR)	umírněnost	požitky

zdroj: Krninská, 2014

3.3.2 TBSD

Test barevně sémantického diferenciálu se skládá z několika částí, a tedy i jednotlivé části zkoumají odlišnou perspektivu respondenta. Vyhodnocení tohoto dotazníku spočívalo v několika etapách. Dílčí výstupy byly dány do tabulek a pro lepší přehlednost následně i graficky zpracovány.

V první části se vycházelo z preferované barevné hierarchie 12 barev. Přičemž první polovina barev (1 – 6) se považuje za pozitivní a druhá naopak za negativní (7 – 12). V případě, že podnětovému slovu byly přiřazeny tři barvy z první poloviny (tedy pozitivní), slovo bylo označeno symbolem „+“, když byly naopak zkoumanému slovu dány všechny negativní barvy (z druhé poloviny), slovo bylo ohodnoceno „-“. Pokud u slova převažovaly pozitivní barvy bylo označeno „+-“, v opačném případě bylo ohodnoceno „-+“ (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

Vědomé hodnocení (dále VH) dotazníku pak spočívalo v hodnocení za pomoci známek ve škále 1 – 4, kdy 1 a 2 jsou pozitivně vnímaná slova a 3 a 4 negativně (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

Z těchto údajů pak mohla být provedena shoda či neshoda s vědomým a nevědomým hodnocením (dále NVH). Ambivalentní postoj byl zaznamenán v případech, kdy respondent ohodnotil dané slovo kladně („+“, či „+-“) a následně přiřadil číslo 3 nebo 4, nebo naopak slovo vnímal negativně („-“, či „-+“) ale ohodnotil ho čísly 1 či 2 (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

Z matematického hlediska lze porovnat míru shody vědomého a nevědomého hodnocení tím, že se k nevědomému hodnocení přiřadí matematický ekvivalent, kdy přiřadí:

„+“, jestliže všechny přiřazené barvy byly pozitivní —► ekvivalent 1;

„+-“, jestliže převažovaly pozitivní barvy —► ekvivalent 2;

„-“, jestliže převažovaly negativní barvy —► ekvivalent 3;

„-“, jestliže všechny přiřazené barvy byly negativní —► ekvivalent 4.

Hodnota ekvivalentu se odvíjela od nejpozitivněji hodnoceného výrazu (tedy 1) po nejhůře hodnocený (tedy 4) a k tomu souvztažně s pozitivně hodnoceným slovem (tedy +) až po negativně hodnocené slovo (-) (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

Pro toto vyjádření se nevědomé (barevné) hodnocení považuje za výchozí. To znamená, že se od nevědomého hodnocení odečítá vědomé. Míra shody tak může nabývat celých hodnot -3 až 3, přičemž 0 představuje absolutní shodu. Čím je větší vzdálenost od 0, tím větší je rozchod mezi vědomě a nevědomě hodnocenými slovy (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

Dalším krokem bylo zjistit nevědomé pořadí slov (dále SUM), jež bylo dosaženo seřazením průměrných hodnot barev. Tato hodnota byla dopočítána z pořadí barev, kdy nejmenší možná hodnota slova je 6 a největší možná 33. Pro sledovanou societu byl u každého podnětového slova vypočítán aritmetický průměr a to tak, že se sečetly hodnoty daného výrazu ze všech vyplněných dotazníků a tento celkový součet byl vydělen počtem dotazníků. Pozice v nevědomí byly označeny písmenem c, přičemž c1 je označení pro nejlépe vnímané slovo, c2 pro druhé nejlépe vnímané slovo a analogicky se vyhodnotilo všech 74 pojmů (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

Takto získané hodnoty byly následně rozčleněny do 4 intervalů dle výsledků Testu barevně sémantického diferenciálu (viz Tabulka č. 3).

Tabulka 3: Intervaly hodnot dle TBSD a pořadí symbolů

Postoj k hodnotám	TBSD
Velmi pozitivně vnímané hodnoty	6 – 12,99
Spíše pozitivně vnímané hodnoty	13 – 19,99
Spíše negativně vnímané hodnoty	20 – 26,99
Velmi negativně vnímané hodnoty	27 - 33

zdroj: vlastní

Každý výpočet podnětového slova přirozeně disponuje určitou směrodatnou odchylkou. Na základě ní, lze vyjádřit, jak se s tímto vypočítaným průměrným pořadím respondenti identifikují. I dle sdílených hodnot byly výrazy rozčleněny do 4 intervalů (viz Tabulka č. 4).

Směrodatná odchylka jednotlivých podnětových slov byla vypočítána přes níže uvedený vzorec.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

kde: **N**: značí počet vyplněných dotazníků;

x_i: představuje hodnotu aktuálně zkoumaného podnětového slova daného dotazníku;

\bar{x} : je průměr konkrétního řešeného podnětového slova ze všech dotazníků.

Tabulka 4: Intervaly symbolů dle výše směrodatné odchylky

Postoj k sdíleným hodnotám	Směrodatná odchylka
Velmi silně sdílené hodnoty	do 2,5
Spíše silně sdílené hodnoty	do 5,0
Spíše slabě sdílené hodnoty	nad 5,0
Velmi slabě sdílené hodnoty	nad 7,5

zdroj: vlastní

K dopočítání finální hodnoty kulturních indexů, bylo nutné roztřídit slova z dotazníku TBSD dle toho, kterou kulturní dimenzi blíže specifikují. Následně byly dosazeny do níže uvedených vzorců.

PDI = PRŮMĚR (výsledek vybraných slov pro malou mocenskou vzdálenost; výsledek vybraných slov pro velkou mocenskou vzdálenost)

MAS = PRŮMĚR (výsledek vybraných slov pro feminitu; výsledek vybraných slov pro maskulinitu)

IDV = PRŮMĚR (výsledek vybraných slov pro individualismus, výsledek vybraných slov pro kolektivismus)

UAI = PRŮMĚR (výsledek vybraných slov pro riziko, výsledek vybraných slov pro jistotu)

LTO = PRŮMĚR (výsledek vybraných slov pro dlouhodobost, výsledek vybraných slov pro krátkodobost)

IVR = PRŮMĚR (výsledek vybraných slov pro umírněnost, výsledek vybraných slov pro požitky)

Výsledek slov pro pojmy vyjadřující nežádoucí kulturní dimenzi

$$= 1 - ((\text{SUMA (barva 1; barva 2; barva 3)} - 6) / 27) * 400 - 200$$

Výsledek slov pro pojmy vyjadřující žádoucí kulturní dimenzi

$$= (\text{SUMA (barva 1; barva 2; barva 3)} - 6) / 27 * 400 - 200$$

kde:

barva 1: číslo, které značí první vybarvené pole podle pořadí pastelek v intervalu 6 – 33;

barva 2: číslo, které značí druhé vybarvené pole dle pořadí pastelek v intervalu 6 – 33;

barva 3: číslo, které značí třetí vybarvené pole podle pořadí pastelek v intervalu 6 – 33;

c_x – 6: znormování kvůli změně intervalu <6;33> na přehlednější interval <0;27>;

/27: transformace intervalu <0;27> na interval s lepší vypovídací schopností <0;1>;

***400 - 200:** transformace intervalu všech možných výsledků na interval <-200;200>;

1 – vzorec: k zjištění opačné hodnoty indexu.

Dle této analogie byly vypočítány výsledky kulturních dimenzí. Až na výjimku LTO jsou žádoucí hodnoty indexů, jež směřují ke znalostní společnosti, nižší než 50. Z tohoto důvodu byl u LTO výpočet mezivýsledků podnětových slov vyjadřujících žádoucí kulturní dimenzi odečten od 1 a pro nežádoucí již nikoliv.

Výše uvedené úpravy byly nezbytné proto, aby byly výsledky VSM z TBSD a VSM na stejných intervalech, tedy snáze porovnatelné a měly lepší vypovídací schopnost. Upravený vzorec tak již generuje výsledky v intervalu <-200;200>. Posledním krokem byl výpočet aritmetického průměru ze všech obdržených dotazníků, který zjišťoval souhrnné hodnoty kulturních dimenzí za celou společnost. Výše směrodatných odchylek jednotlivých kulturních dimenzí tak mohly být také interpretovány na stejných intervalech jako u dotazníkového šetření VSM 94 & 2013 (viz Tabulka č. 1)

4 Výsledky výzkumu

4.1 Představení zkoumané společnosti

Panem Ing. Petrem Hrdinou a Ing. Šmídem byla roku 1991 ve Vlašimi založena společnost s názvem „Hrdina a Šmíd“. O rok později se na základě společenské smlouvy připojil pan Pavel Chvojka a společnost byla přejmenována na VELTEKO s.r.o. Předmět podnikání spočívá ve vývoji a výrobě balicích strojů pro zpracovatelský průmysl, zejména stroje sloužící k přepravě, balení a dávkování. Hlavní myšlenkou firmy je výroba strojů s vysokou technickou úrovní v nadstandardní evropské kvalitě pro střední a velké zpracovatelské firmy. Toho je dosahováno neustálým zdokonalováním v oblasti konstrukce a současně je dbáno na vývoj nových typů strojů. V neposlední řadě k prosperitě přispělo zavedení certifikace systému řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001 - 2000. Právě díky rozvoji a prosazované politice jakosti je VELTEKO s.r.o. přední firmou v oboru balicích strojů v ČR (“Kdo jsme”, 2018).

Roku 1995 byla dokončena rozsáhlá investiční akce – výstavba výrobní haly a její vybavení novou technologií. Přemístěním výroby do nové haly došlo k výraznému zlepšení pracovních podmínek pro dělníky a současně se zvýšila kapacita výroby (“Kdo jsme”, 2018).

O 5 let později došlo k přestavení části budovy na kanceláře pro obchodní úsek. Tímto se také uvolnily nové prostory a mohl se rozšířit technický úsek – konstrukce i elektrokonstrukce (“Kdo jsme”, 2018).

V roce 1999 firma založila VELTEKO POLSKA Sp. z. o. o. se sídlem v Polsku. Ta slouží především k vyhledání zákazníků na polském trhu (“Kdo jsme”, 2018).

Následně došlo k vybudování druhé výrobní haly. Tyto prostory jsou určeny nejen k montáži strojů, ale nachází se zde i kanceláře pro technické zabezpečení výroby nebo samotná dílna elektromontáže a vymezená část prostoru využívající se k předvádění strojů (“Kdo jsme”, 2018).

Na začátku roku 2002 byla založena další firma sídlící v Moskvě – VELTEKO RUS, se specializací na vyhledání zákazníků tentokrát na ruském trhu (“Kdo jsme”, 2018).

Po dalších třech letech došlo k založení dceřiné společnosti VELTEKO CZ s.r.o., ve které disponuje 100% účastí a která se zabývá výhradně obchodní činností stejně jako

VELTEKO Polska a VELTEKO Rus. Téhož roku došlo ještě ke zřízení kanceláře v Moskvě (“Kdo jsme”, 2018).

Rok 2012 je spjat s dokončením třetí etapy výstavby výrobního areálu. Do nové provozní budovy se přemístilo konstrukční, obchodní a ekonomické oddělení. Zároveň byla dokončena výstavba parkoviště pro zaměstnance, parkoviště pro návštěvníky a rozšířilo se nádvoří. Později byla zavedena závodní kuchyň a jídelna (“Kdo jsme”, 2018).

Trvalou pozornost firma věnuje efektivní konstrukci, výrobě strojů a vývoji nejnovějších zařízení (“Kdo jsme”, 2018).

4.2 Symboly podnikové kultury

Mezi verbální symboly je řazena řeč. VELTEKO s.r.o. je českou firmou, jejíž zaměstnanci jsou české státní příslušnosti. Z toho tedy zcela automaticky vyplývá, že se v podniku hovoří mateřštinou. Což již není samozřejmostí je neformální způsob komunikace. Až na několik ojedinělých výjimek, které tvoří převážně noví zaměstnanci, se v podniku oslovují křestními jmény a tykají si. To platí i ve vztahu nadřízený podřízený. Takto zavedený systém komunikace navozuje přátelskou atmosféru, která je nezbytná pro efektivní pracovní výkony a spokojenost zaměstnanců na pracovišti. To je vhodné zejména pro posilování feminní společnosti. V tomto případě přispívá k malé mocenské vzdálenosti.

Podnikový žargon využívají zejména techničtí pracovníci, protože jim umožňuje rychlou komunikaci s ostatními pracovníky. Bohužel ti, kteří se v této oblasti neorientují, nemusí vždy všemu porozumět, což svým způsobem může přispět k izolaci této skupiny. Typickým příkladem může být i čistě firemní slovo „klemy“, které si pracovníci vymyslely pro označení upínání na CNC strojích.

Mezi symbolická jednání se řadí i mnoho podnikových rituálů. Jedním z nich je vyhlášení pracovníka roku. Tímto slavnostním vyhlášením se projevuje uznání za vykonanou práci a motivuje člověka i jeho okolí k vyšším výkonům a kvalitě práce v jakémkoliv věku. Navíc titul pracovník roku je jakýmsi uměle vytvořeným „hrdinou“, který po celý rok představuje hodnoty, kterých by zaměstnanci měli dosáhnout a jež si vedení cení. Dalším firemním rituálem je oslava odchodu do důchodu. Je zvykem, že zaměstnanec připraví pro své spolupracovníky občerstvení na pracovišti, a to klidně ve formě grilování ve společnosti. Po tuto dobu je přerušena pracovní činnost a zaměstnanci mají prostor rozloučit se. Až na striktní zákaz alkoholu nejsou kladeny

žádná pravidla. Podobné oslavy se dějí i v případě jmenin či narození potomků. V tomto případě se práce přerušuje zhruba na 15 minut, kdy zaměstnanci mohou pogratulovat a občerstvit se. Obecně jsou oslavy životních jubileí či odchody do důchodu vypláceny dle interní směrnice. Při odchodu do důchodu zaměstnanec dostane zpravidla peníze a poukaz na dovolenou.

Mezi další rituál patří coffee break v půl 7 ráno, na které se schází oddělení výroby. Na každém oddělení se nachází kávovar s dotovanou kávou.

Rituálem je i odměňování zaměstnanců za dlouhodobou spolupráci zpravidla za 10, 15 a 20 let či pořádání sportovního odpoledne.

Každoročním ceremoniálem je vánoční večírek, na který jsou zváni všichni zaměstnanci. Již několikátým rokem se pořádá ve stejném podniku, kde mají možnost zahrát si bowling. Atypický je výběr dne, jelikož se pořádá ve čtvrtek. Z tohoto důvodu začíná již v brzkých hodinách (od 15 hodin). Na začátku má vedení společnosti slavnostní proslov, ve kterém se přiblíží, čeho bylo dosaženo a nastíní se i plány do příštího roku. Následně je novým členům podniku umožněno veřejně se představit ostatním. Všichni zúčastnění zaměstnanci obdrží zaplacenou večeři, po které následuje raut. Pití mají zdarma do 21 hodin.

Dalším symbolem je zavedený dress code. Na dílně se jedná o pracovní oděv, který se skládá z klasického montérkového setu s logem společnosti. V obchodním oddělení zaměstnanci nosí společenské oblečení. Jedná se o formálnější oblek, který ale není striktně omezen na střih či barvu. Zaměstnanci mají dokonce možnost nechat si oblečení ve firmě vyprat.

VELTEKO s.r.o. se primárně hlásí ke čtyřem hodnotám, a to k přátelskému přístupu, kvalitě, versatilitě a spokojenému zákazníkovi. Vedení apeluje na kvalitu, která je přednější než cena. Vedení vypovědělo, že nekonkuruje cenou, ale nadstandardní kvalitou a doprovodnými službami. Důraz na spokojeného zákazníka se vrací v podobě vyššího zisku a následné motivaci zaměstnanců přes atraktivní mzdy a odměny. V neposlední řadě si zakládá na přátelském přístupu. Ten je zřejmý z hesel, která se uplatňují mezi zaměstnanci, a to na různých hierarchicky odlišných pozicích. Jedná se o hesla: „Jsme přece lidi, tak se nějak domluvíme.“ a „Když nevím, tak se zeptám.“

Dalším symbolem je logo společnosti VELTEKO (viz Obrázek č 5). Jedná se o vymyšlené slovo a jeho design vznikl na základě asi roční práce s cílem promítnout

filosofii firmy do vizuálního ztvárnění. Je z něho možné vyčíst hodnoty a postoje, které společnost veřejně vyznává. V prvním případě se jedná o versatilitu vertikálních balicích strojů. Ta umožňuje přizpůsobit balicí stroj stávajícím potřebám trhu a zároveň uspokojit individuální technické požadavky zákazníka. Lépe řečeno, každému zákazníkovi je poskytnuto individuální balicí řešení na míru. Písmeno V, které je zobrazováno například na dveřích od kanceláří, služebních automobilech apod. symbolizuje právě nejen samotný název ale i hodnotu versatility. Použitá modrá barva představuje důvěru, spolehlivost a stálost přetrvávající na věky. Zde je vidět hodnota kvality, kterou podnik uplatňuje vůči svým zákazníkům. Z toho všeho pak vyplývá spokojený zákazník a v této návaznosti i spokojený zaměstnanec. V neposlední řadě je nutné zmínit použití stejně velkých tiskacích písmen, které značí, že každý zaměstnanec má stejná práva a možnosti.

Obrázek 5: Logo společnosti



Zdroj: “Kdo jsme”, 2018

Mezi další symbolické artefakty materiální povahy je samotná architektura. Administrativní budova je zrekonstruovaná. Působí prostorně, světlým a reprezentativním dojmem. Moderním stylem ale nepůsobí jen design budovy, ale i samotné vybavení pracovišť, jejichž příjemnou atmosféru umocňuje květinová výzdoba. Při vstupu do firmy je na první pohled zřejmé, že se jedná o firmu, která je schopná důstojně konkurovat na českém i zahraničním trhu.

Dalším významným symbolem jsou firemní automobily s potiskem firemní tematiky. Slouží tedy i jako pohyblivá reklama. V neposlední řadě je nutné vyzdvihnout i propagační materiály mezi které se řadí katalogy, firemní noviny, brožury, vizitky, USB flash disky, tužky apod. Z rozhovorů s vedením vyplynulo, že do budoucna je nutné rozšířit nabídku těchto materiálů.

4.3 Vyhodnocení otázek z dotazníku VSM 94 & 2013

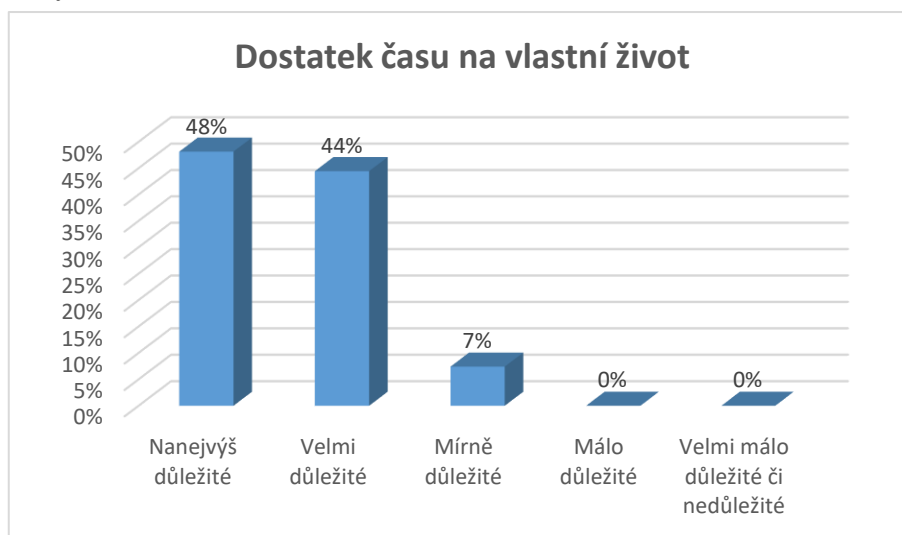
Otázka 1: Jak je pro Vás důležité mít dostatek času na Váš osobní život?

Tabulka 5: Dostatek času na vlastní život

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	26	48%
Velmi důležité	24	44%
Mírně důležité	4	7%
Málo důležité	0	0%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 1: Dostatek času na vlastní život



Zdroj: vlastní

Výsledky: Padesát oslovených respondentů se shodlo, že kladou velkou váhu na to, aby měli dostatek času na svůj osobní život. Z toho 48 % z nich ho považuje za nanejvýš důležitý a 44 % z nich za velmi důležitý. Pouze 7 % respondentů ho považuje za mírně důležité.

Diskuze: U této otázky byl význam odpovědí téměř totožný, dotazovaní zaměstnanci vyžadují prostor pro svůj osobní a rodinný život. Tato skutečnost vypovídá o spíše individualistické společnosti. Čím větší je potřeba času, tím víc organizace inklinuje k individualismu. Z odpovědí je na první pohled zřejmé, že zaměstnanci ke své práci přistupují čistě jen jako k prostředku materiálního zabezpečení. Z rozhovorů bylo zjištěno, že ve zkoumané firmě se až na výjimku výrobní dílny uplatňuje jednosměnný provoz. Pracovní doba je tedy od 6 do 14 hodin. Brzký začátek pracovní doby garantuje

také včasný návrat domů, a tak má většina pracovníků čas na svou rodinu či osobní život. Svým zájmům či povinnostem se také mohou plně věnovat veškeré víkendy, jelikož práce probíhá výhradně ve všední dny. Jak již bylo zmíněno, pouze ve výrobní dílně se pracuje na dvousměnný provoz. Odpolední směna začíná od 14 hodin do 22 hodin. To se může v kontrastu s rodinným životem jevit jako mírná nevýhoda. Ve prospěch času pro osobní život hraje i vhodné umístění podniku, které se nachází blízko jejich bydliště (blíže viz Otázka č. 10). Zaměstnanci jsou motivováni udržet si své pracovní místo, než aby trávili mnoho času na cestách za finančně lukrativnější příležitostí.

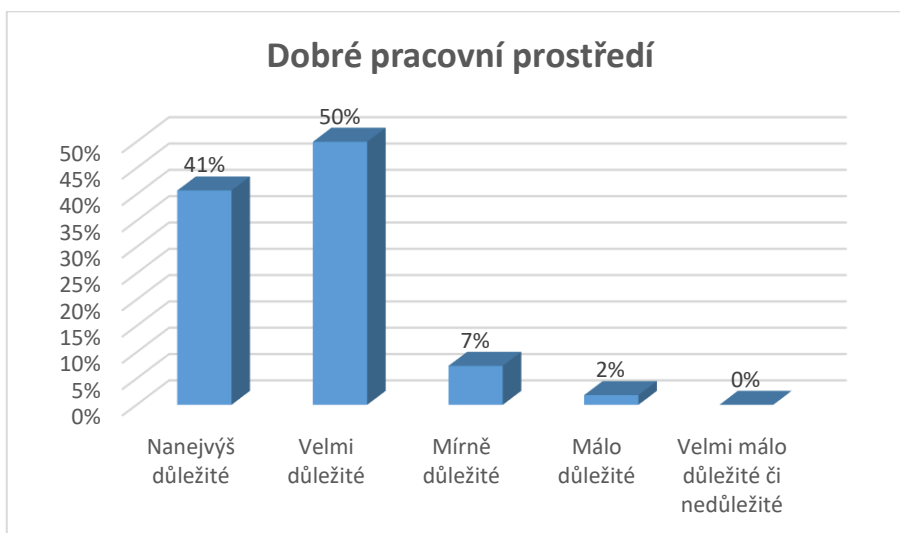
Otázka 2: Jak je pro Vás důležité mít dobré pracovní prostředí?

Tabulka 6: Dobré pracovní prostředí

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	22	41%
Velmi důležité	27	50%
Mírně důležité	4	7%
Málo důležité	1	2%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 2: Dobré pracovní prostředí



Zdroj: vlastní

Výsledky: Z výše uvedeného vyplývá, že 49 respondentů vyžaduje dobré pracovní prostředí. Přesněji 41 % ho vnímá jako nanejvýš důležitý faktor a 50 % jako velmi

důležitý. Menší váhu mu přiřazuje 5 respondentů, kdy pro 7 % z nich je mírně důležité a pro 2 % tázaných dokonce málo důležité.

Diskuze: Tato otázka se zabývá postojem k IDV. Pod pojmem dobré pracovní prostředí se skrývá adekvátní větrání, osvětlení, dostatek prostoru aj. Jedná se tedy o hledisko zdravotní, bezpečnostní tak ale i estetické. Přirozeně je tato otázka pro drtivou většinu z dotazovaných velice významným jevem. Dobré pracovní prostředí je podstatným faktorem podnikové kultury, jenž se podílí na růstu pracovního nasazení a motivaci k práci. Z pracovního hlediska naplňuje základní fyziologickou potřebu a v této návaznosti i potřebu bezpečí, a tak v případě jeho absence nelze očekávat plnohodnotné plnění pracovních povinností či touhu dlouhodobě setrvat v pracovním poměru. Mělo by být jak v zájmu zaměstnavatele, tak zaměstnanců, poskytovat a udržovat adekvátní pracovní prostředí, jenž by umožňovalo plnohodnotný výkon, a nepoškozovalo zdraví zaměstnanců. Souvztažně by tak dávalo prostor k naplnění hierarchicky vyšších potřeb. Podnik si již od svého založení uvědomuje významnost této problematiky a je nakloněn modernizaci, tím aktivně zlepšuje pracovní podmínky, a i samotné uspořádání pracoviště. K zvýšení komfortu pomohla i výstavba prostornějších a větších výrobních hal. Společnost samozřejmě dbá, aby byly naplněny veškeré zákonné aspekty této problematiky a aby byla pracoviště uzpůsobena tak, aby mohlo dojít k profesionálním výkonům.

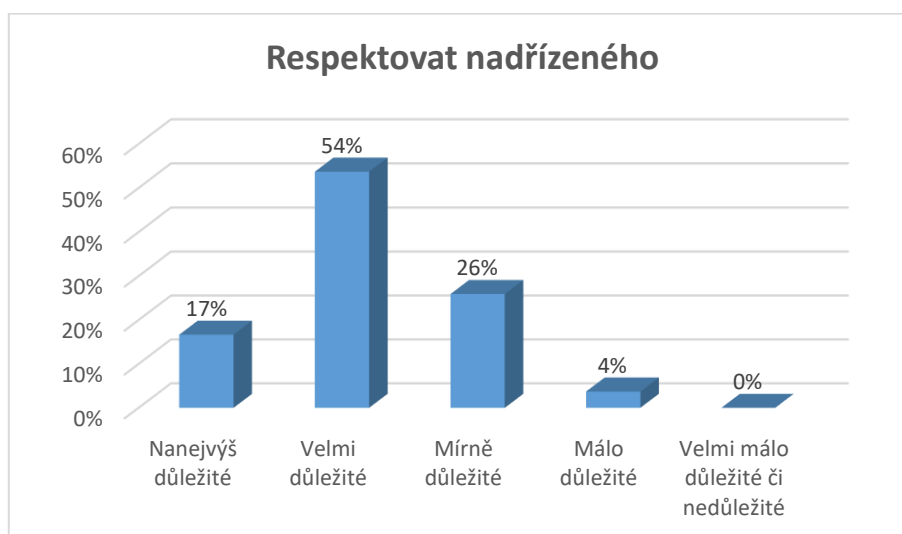
Otázka 3: Je pro Vás důležité respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka?

Tabulka 7: Respektovat nadřízeného

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	9	17%
Velmi důležité	29	54%
Mírně důležité	14	26%
Málo důležité	2	4%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 3: Respektovat nadřízeného



Zdroj: vlastní

Výsledek: Respektovat vedení cítí 17 % z oslovených zaměstnanců za nanejvýš podstatné. Nejpočetnější skupinu, na které se shodlo 54 % tázaných, tvoří odpověď velmi důležité. Tedy nadpoloviční většina ze zkoumané skupiny přiřazuje velkou váhu tomu, aby byl jejich nadřízený respektovaná osoba. O něco menší význam (mírně důležité) tomu přiřadí 26 % dotazovaných a zbylí respondenti (4 %) této problematice nepřisuzují téměř žádnou důležitost.

Diskuze: Tato otázka blíže specifikuje postoje respondentů ve vztahu k mocenskému odstupu. Důraz na respektování vedení klade nadpoloviční většina z oslovených. Vztah mezi vedením a podřízenými je velice důležitou složkou, jelikož ovlivňuje spokojenost a následnou motivaci k adekvátnímu či mimořádnému pracovnímu výkonu potažmo tedy úspěšnost celé firmy. Celkově negativní postoj může často dosahovat až fatálních následků, jenž tak ovlivní nejen výslednou produkci a její kvalitu ale i samotnou motivaci zůstat zaměstnancem dané firmy. Ve VELTEKU s.r.o. jsou do vedoucích pozic dosazováni pouze příslušně kvalifikovaní jedinci, kteří jsou v případě potřeby ochotni pomoci. Zaměstnanci je tedy přirozeně respektují a nebojí se vznášet dotazy v souvislosti se svou prací. Z rozhovorů vyplynulo, že jsou svolní k plnění složitých a komplikovaných úkolů, jelikož vědí, že mají vždy podporu u svého nadřízeného. Pociťují silnou motivaci přijímat nové výzvy, jelikož vědí, že se jim za kvalitní práci dostane uznání.

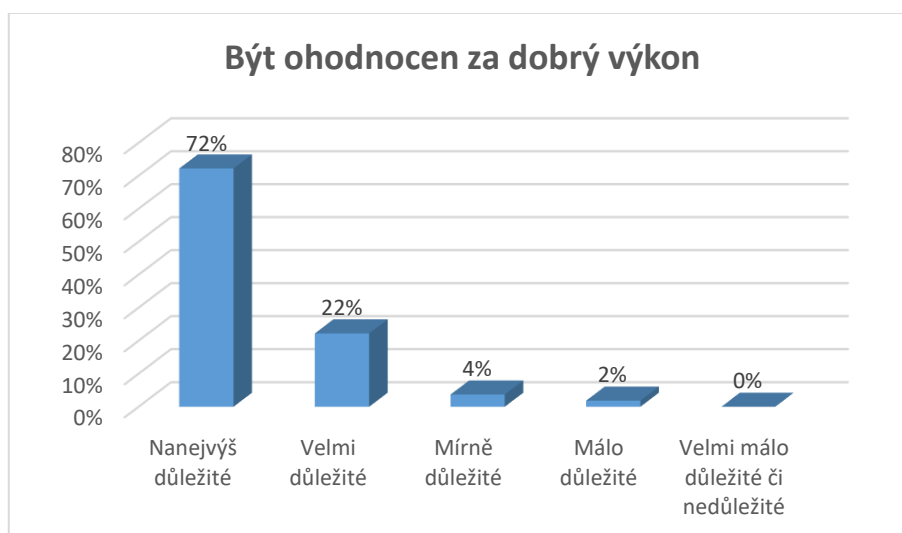
Otázka 4: Jak je pro Vás důležité být nadstandardně ohodnocen za dobrý výkon?

Tabulka 8: Být ohodnocen za dobré pracovní výsledky

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	39	72%
Velmi důležité	12	22%
Mírně důležité	2	4%
Málo důležité	1	2%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 4: Být ohodnocen za dobré pracovní výsledky



Zdroj: vlastní

Výsledky: I v této otázce je zcela zřejmé, že které alternativě se zkoumaná skupina přiklání. Být adekvátně odměněn za dobrou práci je maximálně důležité pro 72 % respondentů a nemalý význam tomuto jevu dává dalších 22 % dotazovaných. Pouze pro 4 % z oslovených zaměstnanců je příslušná odměna mírně důležitá a dokonce pro 2 % málo významná.

Diskuze: Z výsledků jednoznačně vyplývá, že za předpokladu velmi dobrého výkonu zaměstnanci cítí potřebu být nadstandardně ohodnoceni. Z toho je tedy zřejmé, že jsou zde jisté maskulinní rysy společnosti. Z hlediska motivace naplnění potřeby uznání směřuje k vrcholu Maslowovy pyramidy, tedy k zahájení procesu seberealizace. Vedení zkoumaného subjektu si plně uvědomuje významnost této otázky a také vazbu na motivaci. Adekvátní, či nadstandardní finanční ohodnocení za dobrý výkon patří mezi

jedny z nejsilnějších stimulů, motivuje zaměstnance a zároveň i nadále zvyšuje jeho kvalitu práce a celkovou produktivitu. Podnik dále uplatňuje nefinanční odměny, které jsou také zaměstnanci vnímány za zásadní. Mezi jeho vypracovaný systém bonusů patří kvartální prémie, osobní ohodnocení, jednorázové bonusy, vánoční prémie, příspěvky na obědy, 13. plat a někdy i 14. plat, poskytnutí pracovních oděvů a odlučné v případě delších montážních cest.

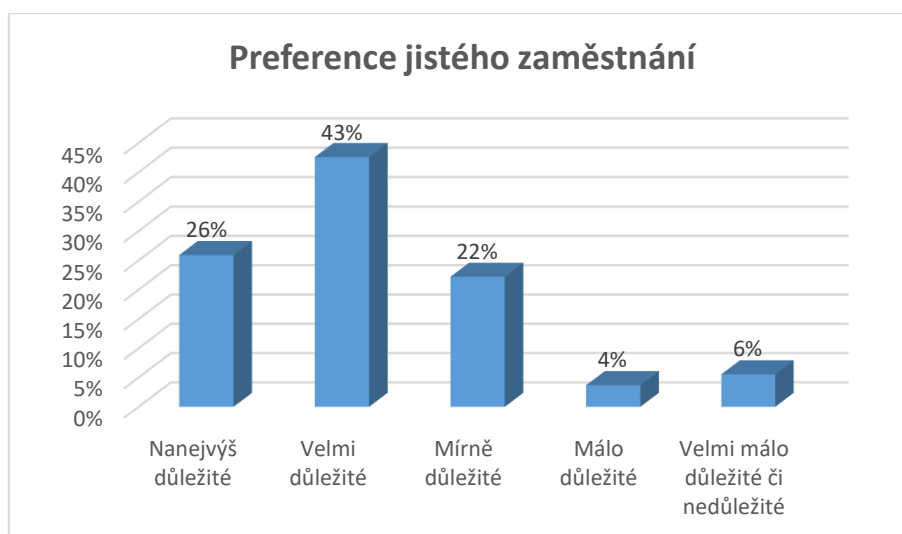
Otázka 5: Jak je pro Vás důležité preferovat jisté zaměstnání?

Tabulka 9: Preference jistého zaměstnání

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	14	26%
Velmi důležité	23	43%
Mírně důležité	12	22%
Málo důležité	2	4%
Velmi málo důležité či nedůležité	3	6%

Zdroj: vlastní

Graf 5: Preference jistého zaměstnání



Zdroj: vlastní

Výsledky: Nadpoloviční většina zaměstnanců vnímá jistotu jako významný faktor. Konkrétněji 26 % za nanejvýš významný a 43 % za velmi podstatný. Další skupina (22 %) ji posuzuje jako mírně důležitou, 4 % jako málo významnou a dokonce 6-ti % na ni nijak zvlášť nezáleží.

Diskuze: Tato otázka verifikuje postoje k IDV. Většina zaměstnanců se přiklonila k názoru, že jistota zaměstnání je pro ně opravdu významná. Jelikož zaměstnání je zdrojem dlouhodobých příjmů a také je nezbytné pro zajištění určité životní úrovně a obživy rodiny, řadí se do druhé úrovně pyramidy – bezpečí. Navíc jistota zaměstnání s sebou přináší i vyšší kvalitu odvedených výkonů, jelikož zaměstnanci jsou psychicky vyrovnaní a plně koncentrovaní na svou práci. Také podávají vyšší výkonnost, protože touží po dlouhodobém uznání a adekvátním finanční ohodnocení. Zásadním způsobem se nejistota projevuje u vedoucích pozic, kdy by v případě obavy ze ztráty zaměstnání, manažeři činili raději rozhodnutí v krátkodobém horizontu, jež by mělo nižší míru výnosnosti investic než v opačném případě. Raději by tedy profitovali ze sice nižšího zisku, ale za to jistého, tedy za jejich působení ve firmě. To je samozřejmě neperspektivní pro celý podnik, jenž by měl vyšší efektivitu a výnosnost z učiněných dlouhodobých investic.

Z toho tedy pramení i přístup managementu vůči svým zaměstnancům. Nový zaměstnanec samozřejmě prochází zákonnou zkušební dobou a po jejím úspěšném ukončení s firmou uzavře smlouvu na dobu určitou, konkrétně na 1 rok. Pokud je i firma po roce spokojená se zaměstnancem, smlouva se mění na dobu neurčitou. Z rozhovorů vyplynulo, že vedení upřednostňuje stálost svých zaměstnanců. V případě větších zakázek neuskutečňují hromadné náборы zaměstnanců, kteří by byli následně po dokončení zakázky propuštěni. Naopak preferují, když si svého zaměstnance mohou zaučit, vyškolit a celkově „vychovat“ a vytvořit tak znalostního pracovníka, který je identifikovaný s firmou. Pro jejich udržení nabízí i řadu bonusů (viz Otázka č. 4) a benefitů. Mezi zmíněné benefity se řadí například služební telefon pro určité pozice či odměny za dlouholetou spolupráci. Pokud zaměstnanec svědomitě plní své pracovní úkoly a nějakým hrubým způsobem neporuší nastavená pravidla, nemusí se obávat o ztrátu svého zaměstnání. Toho je důkazem již zmiňovaná skutečnost, že někteří zaměstnanci ve firmě setrvávají již od jejího založení. Lze konstatovat že s výjimkou minulého roku, kdy byl zaznamenán jistý výkyv, není fluktuace zaměstnanců nikterak častá.

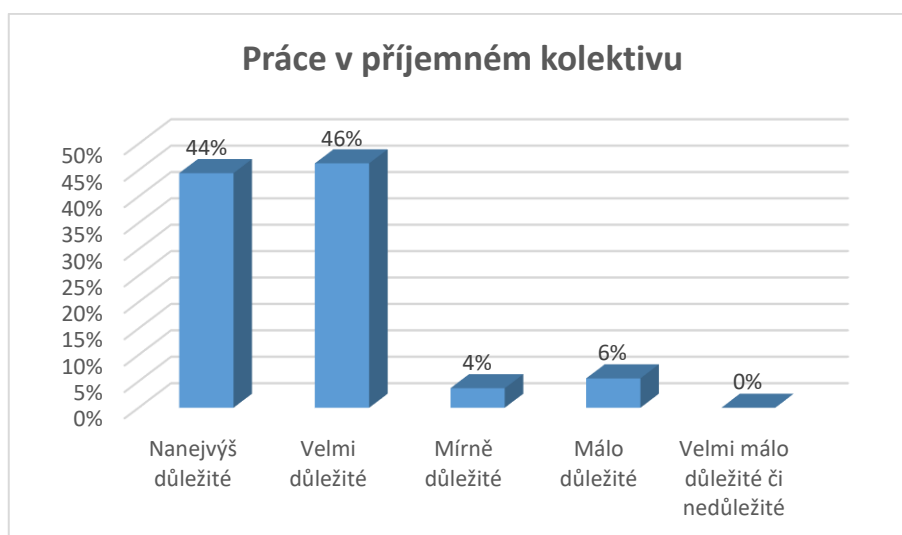
Otázka 6: Jak je pro Vás důležité pracovat v příjemném kolektivu?

Tabulka 10: Práce v příjemném kolektivu

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	24	44%
Velmi důležité	25	46%
Mírně důležité	2	4%
Málo důležité	3	6%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 6: Práce v příjemném kolektivu



Zdroj: vlastní

Výsledky: Na práci v příjemném kolektivu se shodují téměř všichni oslovení, kdy 90 % z respondentů tuto problematiku hodnotí jako opravdu velmi významnou (z toho je pro 44 % nanejvýš důležitá a pro 46 % velmi důležitá). Menší důraz na spokojenost se spolupracovníky kladou 4 % tázaných. Hodnota kolektivu je pro 6 % dokonce málo důležitá.

Diskuze: Ze shody zaměstnanců vyplývá jednoznačné feminní zaměření. Vztahy v podniku se jeví na velmi dobré úrovni, což je dáno dlouhodobou spoluprací jednotlivých pracovníků a také zaměstnání řady rodinných příslušníků. Komunikace v podniku probíhá na neformální úrovni, přátelsky a tykání je spíše běžné, ale samozřejmě záleží na každém jedinci. K dobrým vztahům přispívá i zavedený systém open space, kdy sdílí více lidí jeden kancelářský prostor. To dopomáhá k časté interakci

mezi zaměstnanci a utužování jejich sociálních vztahů. Na druhou stranu z rozhovorů také vyplynulo, že tento systém je občas rušivým elementem, a tedy za daných okolností snižuje jejich soustředěnost a výkonnost. Firma podporuje dobré mezilidské vztahy i mimo pracoviště, kdy organizuje sportovní odpoledne a vánoční večírky. Často se také pořádají „grilovací slavnosti“ u některého ze zakladatelů, na kterou jsou zváni všichni zaměstnanci. Firma dokonce založila své hokejové družstvo. Někteří zaměstnanci se také po pracovní době schází na florbal a konstrukční oddělení na bowling. Zaměstnavatel také umožňuje určité atypické oslavy v pracovní době jako je například oslava životního jubilea, odchod do důchodu aj. Práce v příjemném kolektivu má pozitivní vliv na motivaci pracovníků. Zaměstnanci nejsou stresováni atmosférou na pracovišti, což jim umožňuje plně se soustředit na svou práci a podávat kvalitní výkony.

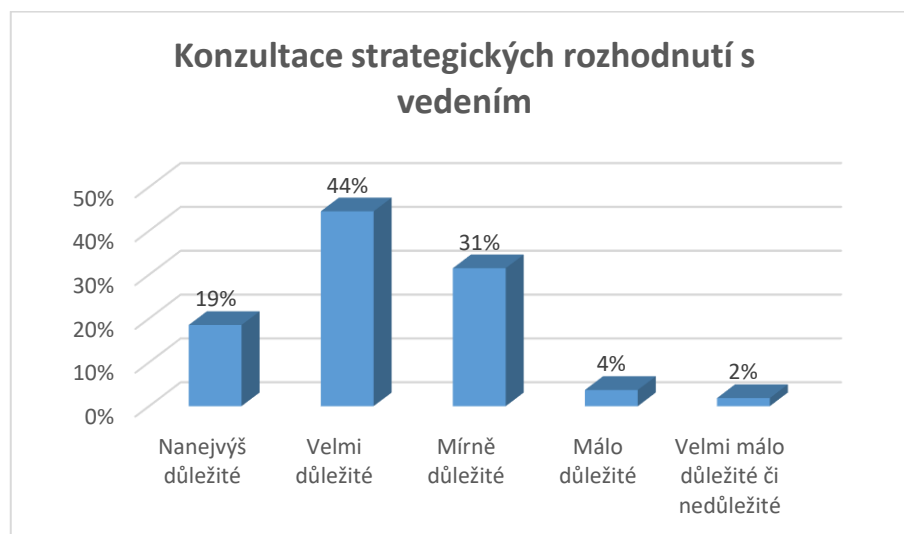
Otázka 7: Jak je pro Vás důležité konzultovat strategická rozhodnutí se svým nadřízeným?

Tabulka 11: Konzultace strategických rozhodnutí s vedením

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	10	19%
Velmi důležité	24	44%
Mírně důležité	17	31%
Málo důležité	2	4%
Velmi málo důležité či nedůležité	1	2%

Zdroj: vlastní

Graf 7: Konzultace strategických rozhodnutí s vedením



Zdroj: vlastní

Výsledky: Z výše uvedených výsledků lze usoudit, že se opět nadpoloviční většina oslovených shoduje na velké významnosti ohledně participace na strategickém rozhodování. Přesněji pro 19 % respondentů je účast maximálně podstatná a pro 44 % velmi významná. Další početnou skupinu skýtá odpověď mírně důležité s 31 % respondenty. Alternativu „málo důležité“ zastupují 4 % z dotazovaných a odpověď „velmi málo důležité či nedůležité“ vyznávají 2 %.

Diskuze: Otázka je zaměřena na zjištění indexu mocenského odstupu, kdy zapojení zaměstnanců na strategickém rozhodování značí malý mocenský odstup. V případě, že management participuje své zaměstnance na rozhodování, vzbuzuje pocit potřebnosti a důležitosti. Respektive jeho účastí management projevuje zaměstnanci uznání jeho osoby, jako nepostradatelného článku nezbytného pro správný chod společnosti. Tím je dosaženo vyšší výkonnosti a zainteresovanosti daného pracovníka. Z dotazníkového šetření vyplynul zájem o účast na rozhodování. Ovšem v současnosti podnik nikterak význačně nezapojuje své zaměstnance a také bylo zjištěno, že ani nijak detailně neinformuje o chodu podniku. Informovanost je spíše lokální a hromadně se prezentují firemní výsledky a výhled do dalšího roku na vánočním večírku. Lokálně se informuje oddělení, kterého se týkají plánované změny. Zaměstnancům je oznámeno strategické rozhodnutí a následně je dán prostor pro zpětnou vazbu. Z Otázky č. 19 lze ovšem i přes dobré firemní vztahy zaznamenat jistou obavu z konfrontace s vedením.

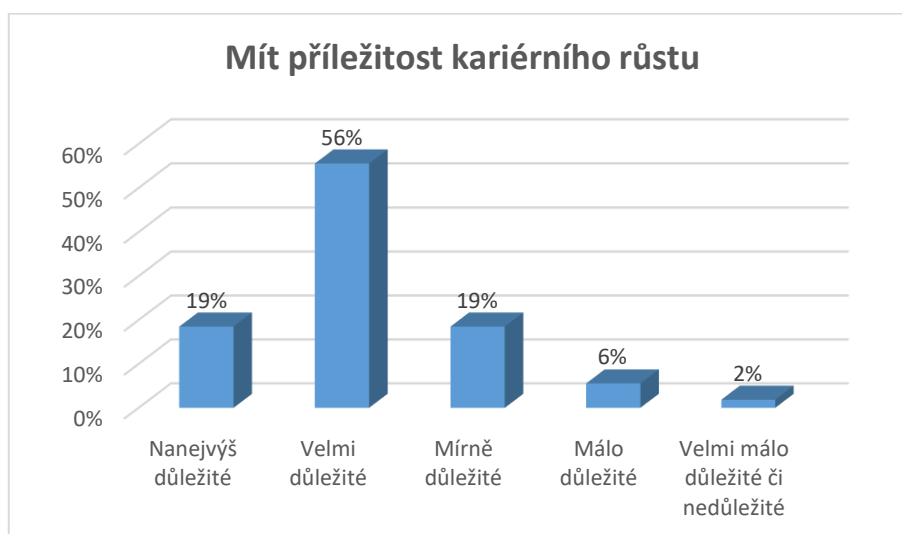
Otázka č. 8: Je pro Vás důležité mít příležitost kariérního růstu?

Tabulka 12: Mít příležitost kariérního růstu

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	10	19%
Velmi důležité	30	56%
Mírně důležité	10	19%
Málo důležité	3	6%
Velmi málo důležité či nedůležité	1	2%

Zdroj: vlastní

Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu



Zdroj: vlastní

Výsledky: Kariérní růst je nejvíce významný pro 19 % dotazovaných, pro dalších 56 % respondentů je velmi důležitý. Trochu volnější přístup (mírně důležité) zastává 19 % z oslovených. Malou významnost má pro 6 % a velmi malou, či až nedůležitou funkci má pro zbývající 2 % z oslovené skupiny zaměstnanců.

Diskuze: Ve VELTEKU s.r.o. zaměstnanci jednoznačně touží po kariérním růstu. Tato ambiciózní potřeba je typickým znakem maskulinity. I přesto, že nelze korektně označit, že muži tvoří maskulinní společnost a ženy feminní, jsou zde jisté dispozice k jejich inklinaci. To se projevuje i zde. Ve firmě je totiž zaměstnáno 76 mužů, tedy 88 % ze všech zaměstnanců. Zaměstnanci se touží zdokonalovat a být všestrannější, což podnik umožňuje svou nabídkou jazykových a odborných kurzů, které jsou plánovány vždy v ročním plánu investic či umožnění vysokoškolského vzdělání. To dopomáhá i k případnému povýšení. Ovšem ve zkoumané společnosti je možný kariérní postup pouze v minimálním rozsahu, který je zapříčiněn stabilní výrobou a nízkou fluktuací zaměstnanců. Většina pracovníků tak zůstává na své pracovní pozici po celou dobu pracovního výkonu. Pokud se ale už uvolní některá pozice, vedení upřednostňuje vybírat zaměstnance z vlastních řad. Celkově je tato skutečnost nepříznivým faktorem pro motivaci. Jestliže pracovník vycítí absenci možnosti kariérního růstu, může to zapříčinit pokles výkonnosti, ztráty motivace a v krajním případě i odchod z firmy. Chybějící prostor pro seberealizaci ve smyslu povýšení lze do jisté míry nahradit náležitým finančním ohodnocením a podpořením tak motivovanosti. Právě tento systém v současnosti podnik aplikuje.

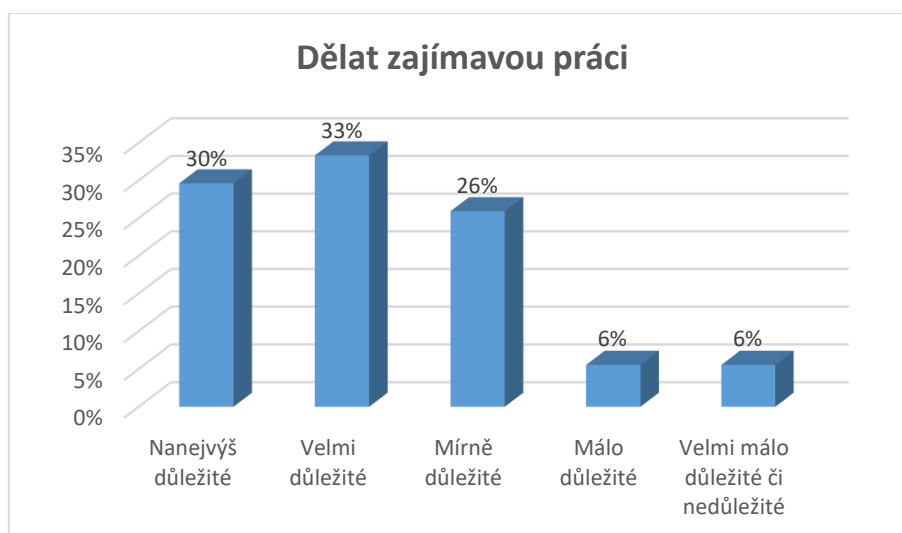
Otázka 9: Jak je pro Vás důležité nedělat práci, která je nezajímavá?

Tabulka 13: Dělat zajímavou práci

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	16	30%
Velmi důležité	18	33%
Mírně důležité	14	26%
Málo důležité	3	6%
Velmi málo důležité či nedůležité	3	6%

Zdroj: vlastní

Graf 9: Dělat zajímavou práci



Zdroj: vlastní

Výsledky: Více jak polovina zaměstnanců zastává názor, že je pro ně důležité vykonávat zajímavou práci (30 % nanejvýš důležité, 33 % velmi důležité). Trochu lhostejnější postoj k významnosti svých pracovních činnosti zastává 26 % s názorem mírně důležité. Malou váhu, respektive málo důležitá je tato záležitost pro 6 % respondentů a zbývajících 6 % ji považují dokonce za velmi málo důležitou či nedůležitou.

Diskuze: Otázka pojednává o postoji respondentů k IDV. Z výsledků vyplynulo, že většině zaměstnanců záleží na náplni a atraktivitě své práce. Rutina se může jevit jako vyčerpávající a také demotivující. Zaměstnanci se sice stanou experty na dané operace, či pozice, ovšem s postupně klesajícím výkonem a chutí do práce. Podnik tento problém částečně řeší jistou rotací zaměstnanců, která se ale děje pouze u dělníků ve výrobě. V určitých oblastech se záměrně snaží vychovat specialisty. V současné době se tak děje

u obchodníků a pracovníků na montáži a elektromontáži. I přesto, že firma podniká pouze v jedné oblasti, je příznivou skutečností, že přijímá zakázky nejrůznějšího charakteru, a to nejen od českých odběratelů. Každý balicí stroj je svým způsobem jedinečný, a tak se i částečně eliminují demotivující prvky rutinní práce. Ovšem mnohým zaměstnancům vyhovuje monotónnost práce a specializace na jednu činnost, jelikož se tak vyhnou procesu učení se.

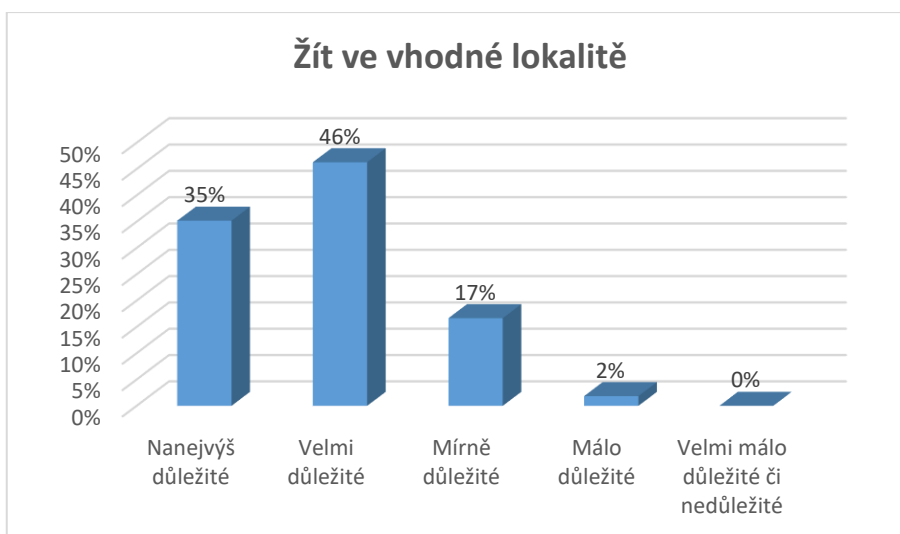
Otázka 10: Jak je pro Vás důležité žít ve vhodné lokalitě?

Tabulka 14: Žít ve vhodné oblasti

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	19	35%
Velmi důležité	25	46%
Mírně důležité	9	17%
Málo důležité	1	2%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 10: Žít ve vhodné oblasti



Zdroj: vlastní

Výsledky: Opět je pro většinu otázka lokace práce vzhledem k místu bydliště opravdu důležitá. Nanejvýš důležitá je pro 35 % a pro 46 % dotazovaných je velmi důležitá. Benevolentnější přístup zastává zbylých 19 %, kdy pro 17 % je tato problematika pouze mírně důležitá a pro zbytek respondentů dokonce ještě méně.

Diskuze: Většina zaměstnanců se ztotožňuje s tím, že je pro ně podstatné, aby byla oblast, ve které žijí, vhodná. Z pohledu umístění VELTEKA s.r.o. lze konstatovat, že jeho umístění je téměř ideální. Mnoho zaměstnanců bydlí již v samotné Vlašimi, tedy ve městě, kde má zkoumaný podnik své sídlo. Vlašim leží ve Středočeském kraji a nabízí mnoho možností. Pro lidi, kteří preferují život na vesnici, se jeví jako skvělá alternativa řada přilehlých obcí. Autobusové a vlakové spoje jsou velice časté a na velmi dobré úrovni. Ti, kteří preferují život ve velkoměstě mohou využít blízký nájezd na dálnici D1. Je nutné zmínit, že v současnosti většina zaměstnanců žije ve Vlašimi či jejím blízkém okolí. I přesto, že Vlašim působí dojmem většího města (cca 12 tisíc obyvatel), lukrativních pracovních příležitostí moc nenabízí, což je také souvislé s celkově nízkou fluktuací. S atraktivní nabídkou práce je na tom podobně i okres Benešov. Toho si jsou zaměstnanci plně vědomi, a proto je pro ně motivující být členem zkoumaného podniku a plnit svěřené úkoly co nejlépe, aby si svou práci ve firmě udrželi. Samozřejmě je zde i blízká návaznost na Prahu či Tábor. Trávení velkého množství času na cestách za prací by ale nekorespondovalo s požadavky zaměstnanců na dostatek času na své zájmy a rodinu (viz Otázka č. 1 a 13).

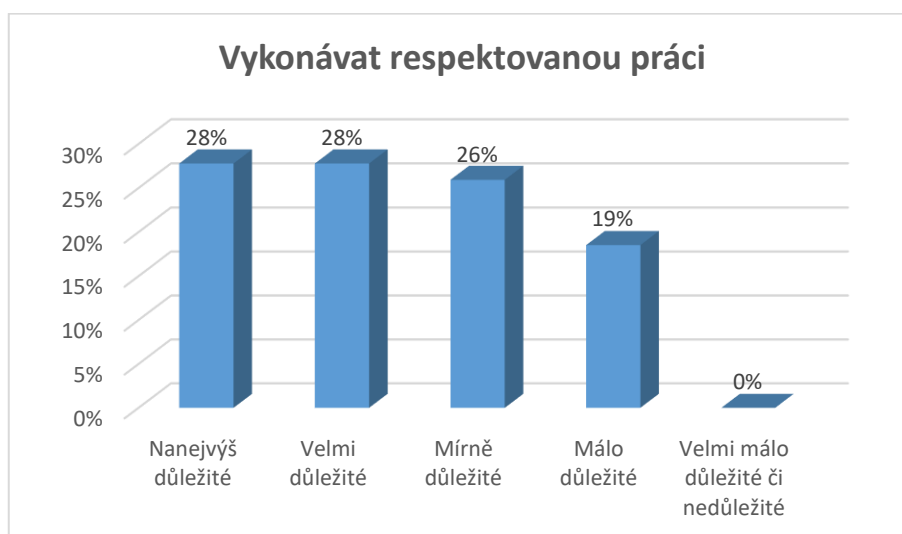
Otázka 11: Jak je pro Vás důležité mít práci, kterou by respektovala rodina a přátelé?

Tabulka 15: Vykonávat respektovanou práci

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	15	28%
Velmi důležité	15	28%
Mírně důležité	14	26%
Málo důležité	10	19%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 11: Vykonaávat respektovanou práci



Zdroj: vlastní

Výsledek: Aby přátelé a rodina respektovali práci, kterou jedinec zastává je významné pro 56 % respondentů, kdy tuto potřebu nejvíce pociťuje 28 % z nich. Odpověď mírně důležité skýtá 26 % a malou váhu má pro 19 % respondentů.

Diskuze: U této otázky, která se zabývá individualismem a kolektivismem byla zaznamenána pouze mírná převaha pocitů důležitosti. Z motivačního hlediska to koresponduje s potřebou sounáležitosti a lásky. Více jak $\frac{2}{4}$ zaměstnanců cítí, že je pro ně snazší identifikovat se svou prací, jestliže je rodinou a přáteli respektovaná. Jejich podpora dokáže pracovníky velmi motivovat a následně tak dosahovat pracovních úspěchů. Motivačně působí i fakt, že zaměstnanci pracují u společnosti VELTEKO s.r.o., která na trhu působí již 25 let, během kterých si vybudovala uznávané jméno a postavení, a to jak na českém, tak zahraničním trhu.

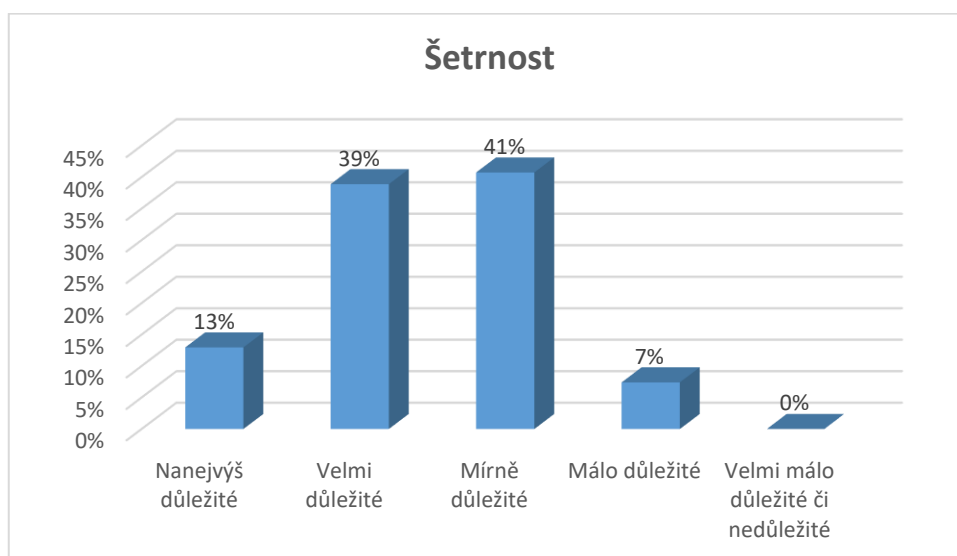
Otázka 12: Jak je pro Vás důležitá šetrnost?

Tabulka 16: Šetrnost

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	7	13%
Velmi důležité	21	39%
Mírně důležité	22	41%
Málo důležité	4	7%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 12: Šetrnost



Zdroj: vlastní

Výsledky: Problematiku šetrnosti považuje za nanejvýš důležitou pouze 13 % z oslovených. O něco menší váhu má pro 39 % respondentů. Mírně důležitě ji vnímá 41 % respondentů. Nejmenší skupinu, s postojem málo důležité, zastává 7 % z tázaných.

Diskuze: I u této otázky nelze vyvodit zcela jednoznačné závěry, protože byla zaznamenána opět pouze mírná převaha většího důrazu na šetrnost (52 % respondentů). Náklonnost k šetrnosti vypovídá o indexu dlouhodobosti. Samozřejmě fungování podniku v dlouhodobém horizontu, jeho finanční zdraví a nabídka pracovních míst je pro zaměstnance klíčová k zajištění zdroje obživy. Tedy otázka dlouhodobosti přináší jistým způsobem určitý pocit bezpečí a jistoty i do budoucnosti. V psychické harmonii bez jakýchkoliv obav z budoucí potenciální ztráty zaměstnání, pak pracovníci dosahují lepších výkonů. Podnik se snaží vybízet své zaměstnance k šetrnému jednání jak mezi spolupracovníky, tak k materiálnímu zabezpečení firmy. Ovšem v některých případech byl zaznamenán laxní přístup k této problematice a z nepozornosti občas zbytečně dochází k plýtvání materiálních a finančních zdrojů, což není v souladu s šetrným životním postojem. Inklinace k této problematice může mít návaznost i na minulý politický režim, kdy k šetrnosti a následně trvalé udržitelnosti byli lidé vychovávaní a vedeni již od útlého věku. Toho by pak mohly být důkazem výsledky z Otázky č. 33 (věková struktura pracovníků), kdy téměř jedna polovina ze současných zaměstnanců nebyla výrazně ovlivněna stavem společnosti před rokem 1989.

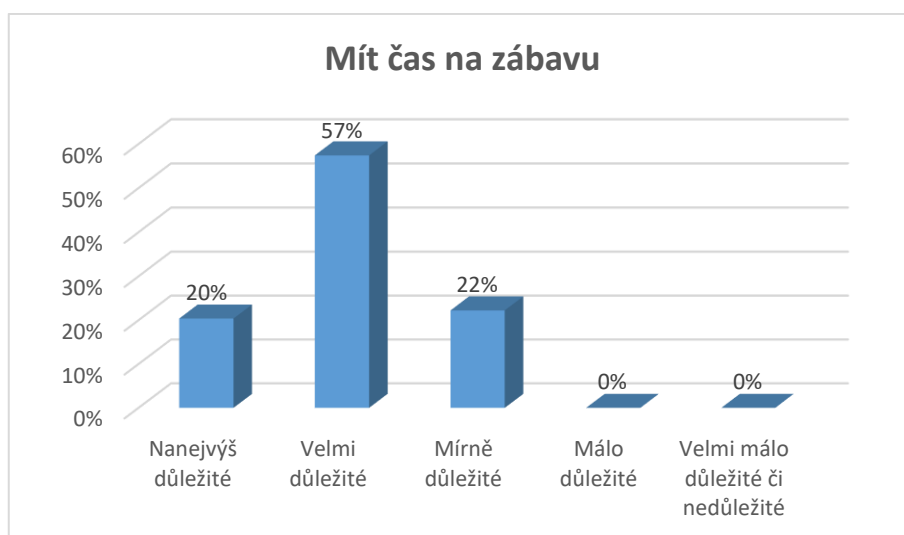
Otázka 13: Jak je pro Vás důležité mít čas na zábavu?

Tabulka 17: Mít čas na zábavu

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	11	20%
Velmi důležité	31	57%
Mírně důležité	12	22%
Málo důležité	0	0%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 13: Mít čas na zábavu



Zdroj: vlastní

Výsledky: V potřebě času na zábavu se shodne opět nadpoloviční většina ze zkoumaného souboru, tedy konkrétně pro 20 % je nanejvýš důležitá a pro 57 % respondentů velmi důležitá. Mírnou váhu ji dává 22 % tázaných.

Diskuze: Více než $\frac{3}{4}$ respondentů se shodlo na velké důležitosti ohledně dostatku času na zábavu. Tato otázka také navazuje na Otázku č. 1 a zjištěné výsledky spolu plně korelují. Odpovědi rovněž vypovídají o jisté náklonnosti k požitkům. Také je ale nutné podotknout, že potřeba uvolnit se a odreagovat se od případného stresu z práce či osobního života je zcela přirozená a žádoucí. Čas na zábavu je tedy nezbytný pro spokojenost jedince a jeho psychické zdraví. Neustálý shon a stres se může způsobit řadu zdravotních problémů, které by se pak mohly projevit i na zdravotní nezpůsobilosti či dlouhými pracovními neschopnostmi zaměstnanců. Mít dostatek času na zábavu je tedy

jak v zájmu zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Management podniku je motivovaný pro to, aby svým zaměstnancům čas od času dopřál jisté uvolnění od každodenních starostí a rutiny. Aktivně se podílí na odreagování a uvolnění napětí od pracovních povinností (detailněji viz Otázka č. 6). Jak již bylo zmíněno, ve prospěch volného času hraje právě brzký začátek pracovní doby (viz Otázka č. 1).

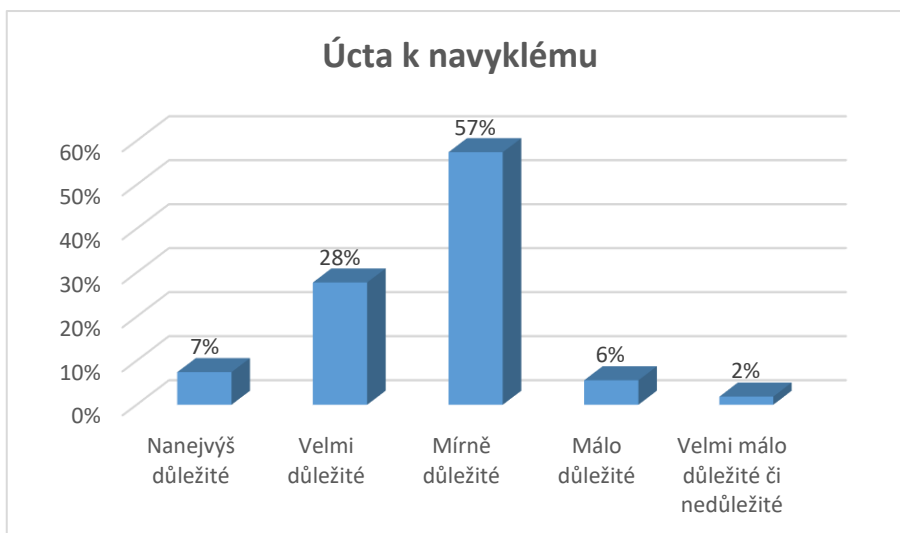
Otázka 14: Jak je pro Vás důležitá úcta k navyklému?

Tabulka 18: Úcta k navyklému

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	4	7%
Velmi důležité	15	28%
Mírně důležité	31	57%
Málo důležité	3	6%
Velmi málo důležité či nedůležité	1	2%

Zdroj: vlastní

Graf 14: Úcta k navyklému



Zdroj: vlastní

Výsledky: Velký důraz na úctu k navyklému sdílí 7 % respondentů. Velmi důležitá je pro 28 % respondentů. Největší shodu zaznamenala odpověď mírně důležité, ke které se přiklonilo 57 % z dotazovaných. Málo důležitá je pro 6 % z oslovených zaměstnanců a pouze 2 % ji vnímají jako velmi málo důležitou či nedůležitou.

Diskuze: Nízká úcta k tradici značí dlouhodobou orientaci. Úcta k navyklému by se spíše očekávala u firem, které primárně nevyužívají moderní technologie, ale naopak svou

podnikatelskou činnost staví na tradičních postupech a metodách. Přesně toho je opak VELTEKO s.r.o., které současná globalizace a konkurence nutí držet krok s moderními technologiemi a inovovat. V podniku se tedy klade důraz na sledování novinek na trhu, modernizaci a zavádění digitalizace. Jeho flexibilita ho činí konkurenceschopnějším. Lpění na tradicích by se jevilo jako kontraproduktivní. Mnoho zaměstnanců je ale stále konzervativní a tradici v sobě má pevně ukotvenou. Dlouhodobá orientace firmy souvisí v Maslowově hierarchii s úrovní potřeby bezpečí. Z hlediska zaměstnání v dlouhodobě prosperující společnosti se může motivace k práci projevovat jako touha setrvat v jistém a stabilním pracovním poměru, který tak zajišťuje zdroj obživy a zajištění životního standardu. S čtvrtou průmyslovou revolucí, která přináší digitalizaci a robotizaci se v budoucnu očekává i snížení pracovních míst. Zde se tedy v určitém smyslu pohled na dlouhodobou orientaci a motivaci zaměstnanců v tomto sektoru může dostat do kontrastu.

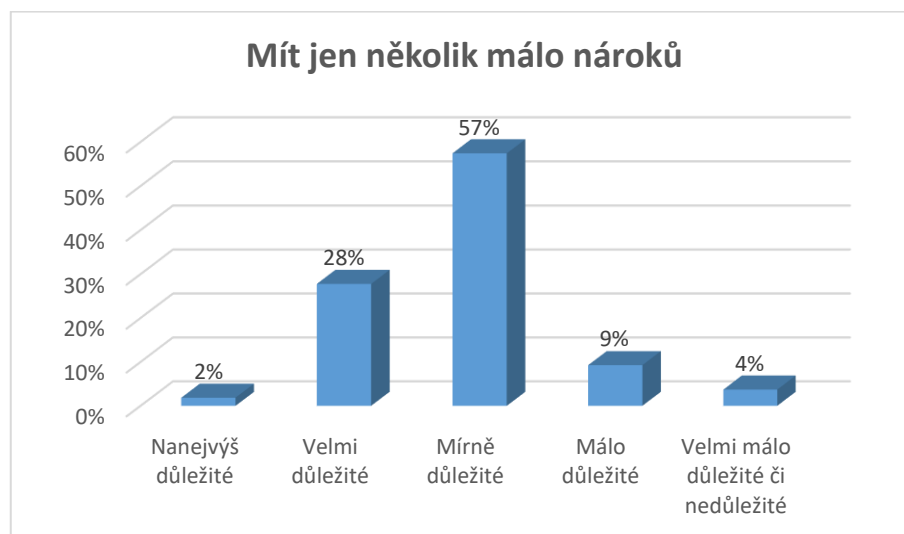
Otázka 15: Jak je pro Vás důležité mít jen několik málo nároků / požadavků?

Tabulka 19: Mít jen několik málo nároků

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	1	2%
Velmi důležité	15	28%
Mírně důležité	31	57%
Málo důležité	5	9%
Velmi málo důležité či nedůležité	2	4%

Zdroj: vlastní

Graf 15: Mít jen několik málo nároků



Zdroj: vlastní

Výsledky: Této problematice dominuje odpověď mírně důležité, na které se shodlo 57 % respondentů. Další početnou skupinou s 28 % byla alternativa velmi důležité. Málo důležitá je pro 9 % z oslovených a velmi málo důležitá či až nedůležitá je pro 4 % tázaných. Nejmenšího počtu hlasů dosáhla odpověď nanejvýš důležité, pro kterou byly pouze 2 % respondentů.

Diskuze: Otázka pojednávající o postojích k nárokům blíže identifikovala IVR, kdy pouze necelá 1/3 zaměstnanců dokáže své životní nároky umírnit a vymanit se z konzumu převládajícího v současné společnosti. Vzhledem k nastaveným žebříčkům hodnot, kdy se jedinci neustále snaží vylepšovat svůj životní standard nejsou výsledky ani nikterak překvapující. Lze konstatovat, že dnešní situace na trhu, a právě i světová globalizace dopomáhá ke konzumnímu způsobu života. Mít jen několik nároků se může promítnout do motivace ve dvojitým směru. Na jednu stranu jsou zaměstnanci motivováni plnit pracovní úkoly a udržet si své zaměstnání, aby si mohli udržet určitou životní úroveň či měli dostatek finančních prostředků právě na dopřání si jistého nadstandardu. Ovšem také se může projevit jako náročný zaměstnanec, jenž vyžaduje stále více firemních benefitů, bonusů či případné navýšení platu. V případě, že by podnik nezajišťoval také tento v určitém slova smyslu nadstandard, mohlo by to mít demotivační efekt na své zaměstnance či způsobit jejich případný odchod z firmy. Z kvalitativního výzkumu, byly zjištěny jisté benefity (viz Otázka č. 5) a bonusy, které byly detailněji rozebrány již v Otázce č. 4. Těmito způsoby se podnik snaží pečovat o své zaměstnance, udržet si je a motivovat.

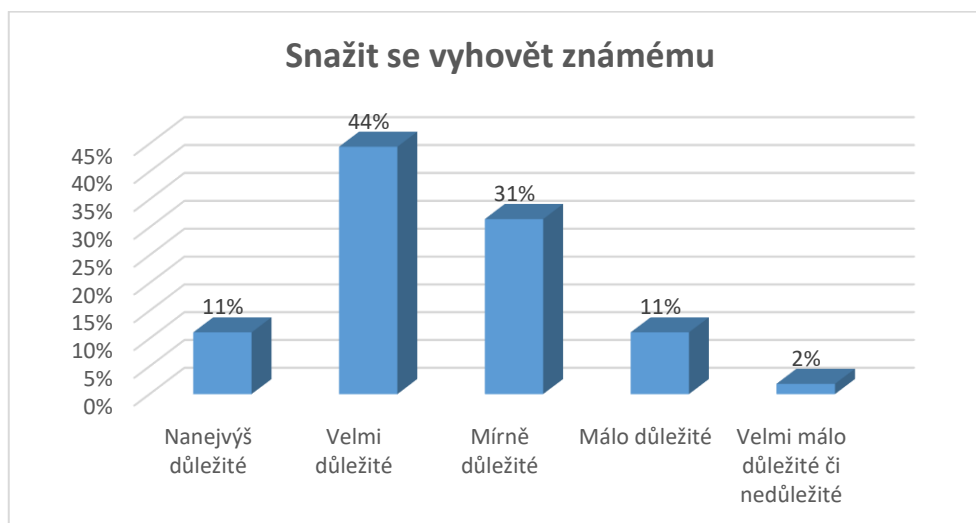
Otázka 16: Jak je pro Vás důležité, snažit se vyhovět známému?

Tabulka 20: Snažit se vyhovět známému

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	6	11%
Velmi důležité	24	44%
Mírně důležité	17	31%
Málo důležité	6	11%
Velmi málo důležité či nedůležité	1	2%

Zdroj: vlastní

Graf 16: Snažit se vyhovět známému



Zdroj: vlastní

Výsledky: Odpověď velmi důležité zastává nejvíce z respondentů, a to ve výši 44 %. Menší důraz na tuto problematiku klade 31 % respondentů, kteří zvolili mírně důležité. Na variantě nanejvýš důležité a málo důležité se shodlo 11 % z tázaných. Nejslabší postoj, tedy velmi málo důležité či nedůležité, zastávají 2 % z oslovených.

Diskuze: V otázce pojednávající o přístupu k LTO necelá polovina respondentů nevidí větší smysl v pomoci známému. Pro zbylých 55 % má naopak velkou váhu. Tento určitý rozkol mezi zaměstnanci může být způsoben právě výkyvem v zaměstnanosti. V minulém roce došlo k fluktuaci několika zaměstnanců, ať již za perspektivnější práci či odchodu do důchodu. Následně byli přijati noví zaměstnanci, kteří si ještě nevybudovali tak silné sociální vztahy. Na druhou stranu je stále viditelný kolektivní duch a převaha dobrých mezilidských vztahů. Tato pomoc známému byla zaznamenána jak mezi zaměstnanci na stejné úrovni, tak ve vztahu mezi nadřízenými a podřízenými. V rozhovoru s vedením bylo zjištěno, že se snaží o podporování dobrých vztahů individualizovaným přístupem. V projekci do Maslowovy pyramidy potřeb se tato problematika nachází v úrovni bezpečí s následným efektem volného přechodu do potřeby sounáležitosti a lásky. Vyhověním známému, dochází k navození pocitu bezpečí. Zaměstnanec se cítí jistější ve svých pracovních povinnostech, jelikož ví, že se má v případě potřeby na koho obrátit. Tímto se eliminuje atmosféra napětí a zaměstnanec může dosahovat kvalitnějších výkonů, zároveň dochází i k následnému utužení pozitivních mezilidských vztahů. Pomoci známému je specifikum českého prostoru až tak, že se stává motivačním faktorem pro uspokojení hned několika potřeb.

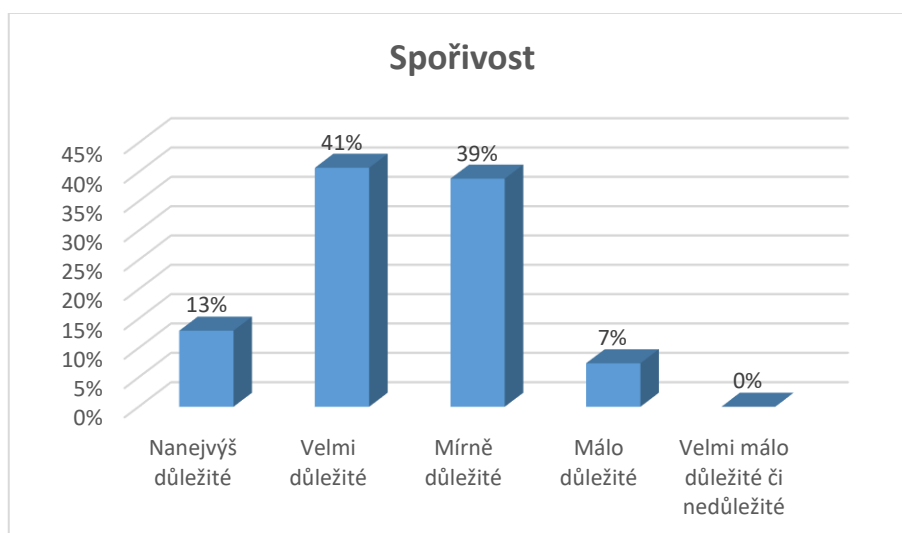
Otázka 17: Jak je pro Vás důležitá spořivost (neutrácet více, než je třeba)?

Tabulka 21: Spořivost

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	7	13%
Velmi důležité	22	41%
Mírně důležité	21	39%
Málo důležité	4	7%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 17: Spořivost



Zdroj: vlastní

Výsledky: V otázce spořivosti se zkoumaný vzorek rozdělil téměř na polovinu. Kdy jí velkou váhu dává 54 % respondentů (konkrétně nanejvýš důležitá pro 13 % z nich a velmi důležitá pro 41 %). Zbylá část se rozdělila mezi odpovědi mírně důležité ve výši 39 % a málo důležité se 7 %.

Diskuze: Různé přístupy k hodnocení byly zaznamenány i ve vztahu ke spořivosti, kdy slabá polovina respondentů nepocítuje výraznou důležitost v neutrácení více než je třeba. Otázka blíže verifikuje postoje k indexu LTO. Čím více jsou zaměstnanci nakloněni k úsporám, tím dlouhodoběji jsou zaměřeni. V Maslowově pyramidě potřeb tato problematika dlouhodobosti navazuje na potřebu bezpečí. Je samozřejmé, že čím větší mají úspory, tím si jsou lidé jistější ohledně různých nečekaných výdajů. To je tedy motivuje k udržení si jistého zaměstnání, respektive zdroje k zajištění si úspor. Mírnou

převahu tvoří skupina zaměstnanců, kteří vidí smysl ve spoření. To může být i následek ekonomických krizí v minulých letech. Lidé si tedy pro případ výkyvů v jejich příjmu a udržení si určité životní úrovně tvoří finanční polštář. Mnozí zaměstnanci mohou být nakloněni investiční činnosti, a tedy k ještě dlouhodobějšímu uvažování, jak by se primárně očekávalo od managementu. Možnost, jak vysvětlit tendence utrácet, může odrážet nedávný, ovšem již negativní trend v České republice. Byl zaznamenán rapidní nárůst půjček a celkové zadluženosti lidí. I to se může jevit jako alternativa pojištění si žádoucího životního standardu, ovšem také vypovídá o jistém konzumním přístupu. To je v souladu s Otázkou č. 15.

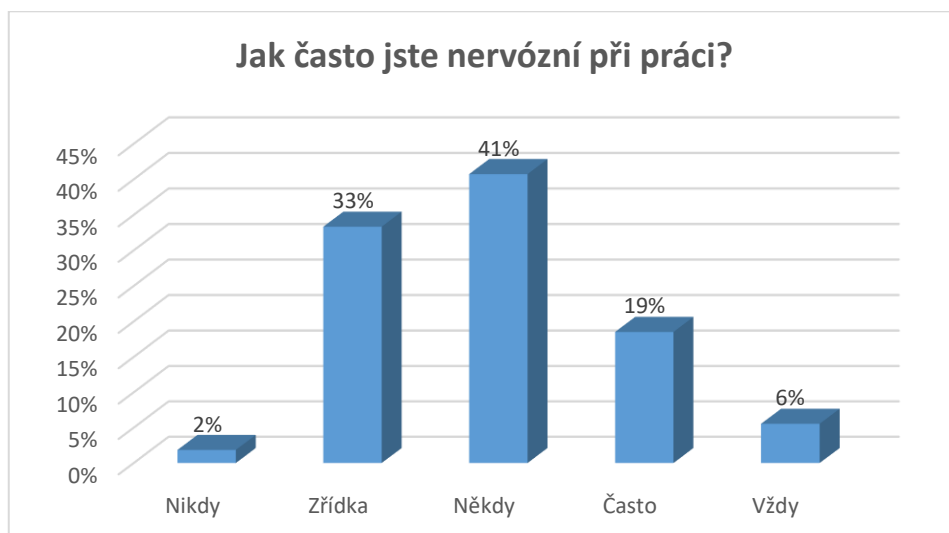
Otázka č. 18: Jak často se cítíte nervózní / napjatý(á) při práci?

Tabulka 22: Jak často jste nervózní při práci?

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nikdy	1	2%
Zřídka	18	33%
Někdy	22	41%
Často	10	19%
Vždy	3	6%

Zdroj: vlastní

Graf 18: Jak často jste nervózní při práci?



Zdroj: vlastní

Výsledky: Při práci nebyla nikdy nervózní 2 % respondentů. Zřídka se s ní potýká 33 % z oslovených a nejpočetnější skupinu tvoří odpověď někdy se 41 %. Často se tak cítí 19 % a dokonce vždy 6 % respondentů.

Diskuze: Stejně jako se tato otázka zabývá kulturním indexem rizika vs. jistoty, stejně tak se z pohledu motivace zabývá úrovní bezpečí. Dočasné napětí a stres může podnítit vyšší pracovní efektivitu, ovšem z dlouhodobého hlediska může působit demotivačně, snižovat produktivitu práce, zvyšovat zmetkovitost a v krajních případech způsobovat újmu na zdraví. Z rozhovorů vyplynulo, že nervozita nepramení z obav ze změn, či konfliktů na pracovišti, ale i tak byly dekodovány jisté stresující faktory. První zaznamenanou skutečností je zavedený systém open space. Ten sice podporuje dobré mezilidské vztahy, ale nejenže zásadně snižuje produktivitu, ale často u pracovníků vyvolává stres. Zaměstnanci sdělili, že se často překřikují při vyřizování obchodních telefonátů a nedokáží se plně soustředit na vykonávanou práci. Nižší výkonnost zapříčiňuje hromadění pracovních povinností a následné pocity vypjatosti z časového skluzu. Dalším faktorem je nedávné přijetí nových zaměstnanců, kteří si ještě nejsou zcela zaučení a identifikováni s firmou. U nich se pravděpodobně mohou vyskytovat pocity nejistoty a obavy z chyb. Ztráta jistoty a následná nervozita pramenila i z dlouhé rekonvalescence jednoho z ředitelů, jehož podřízení se museli dočasně zodpovídat jinému nadřízenému.

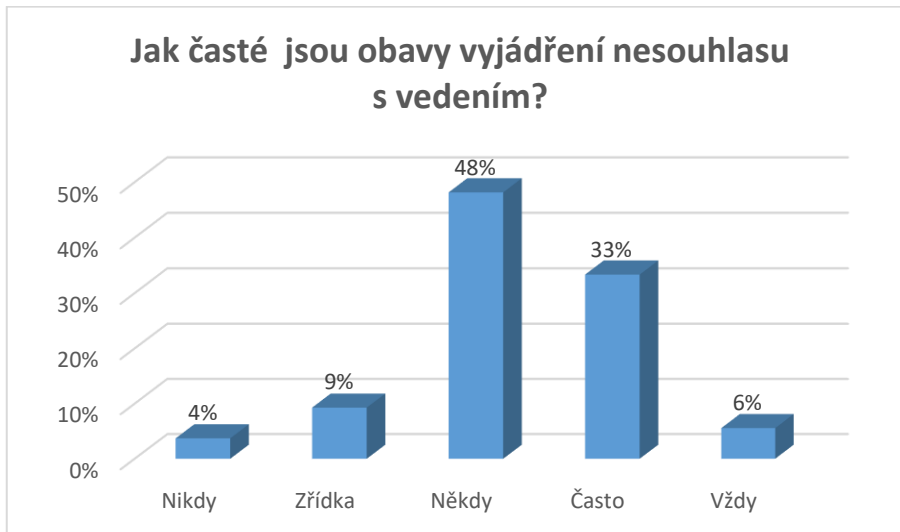
Otázka č. 19: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

Tabulka 23: Jak časté jsou obavy vyjádření nesouhlasu s vedením?

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nikdy	2	4%
Zřídka	5	9%
Někdy	26	48%
Často	18	33%
Vždy	3	6%

Zdroj: vlastní

Graf 19: Jak časté jsou obavy vyjádření nesouhlasu s vedením?



Zdroj: vlastní

Výsledky: Někdý pociťuje obavy z nesouhlasu svého nadřízeného 48 % respondentů. Často se tak cítí 33 % z oslovených, a dokonce vždy až 6 % tázaných. Pozitivní výsledky byly zaznamenány v odpovědích nikdy (4 %) a zřídka, kdy tak zvolilo 9 % respondentů.

Diskuze: Čím větší obavu zaměstnanci pociťují, tím větší je v organizaci mocenská vzdálenost. Zaměstnanci touží po uznání a toho je s vyšší pravděpodobností dosaženo, když nedochází ke konfrontaci s vedením. Právě z těchto obav, pak ale může firma zbytečně přicházet o inovativní přístupy a myšlenky, kteří zaměstnanci ze strachu z nesouhlasu raději ani nevyšloví. Výsledky jsou vcelku překvapivé, jelikož zaměstnanci ve firmě nejsou nikterak trestáni za chyby, tudíž se nejeví jako pravděpodobné trestání z důvodu nesouhlasu. Obavy mohou být způsobeny příčinami dvojího typu. V první řadě se může jednat o pozůstatky z minulého režimu, kdy byl politický nesouhlas trestaný. V druhém případě mohou obavy pramenit právě z rozhodování na úrovni top managementu a absencí participace zaměstnanců na rozhodnutí (viz Otázka č. 7). Zaměstnanci nejsou ani nijak často vyzýváni ke sdělení svých připomínek a názorů. Tento zavedený firemní systém rozhodování pak může vzbuzovat neoprávněné obavy z případné finanční újmy či ztráty zaměstnání, pokud vyjádří nesouhlas s vedením. Strach z nesouhlasu je dokonce vyšší než případná motivace možného uznání. Tuto skutečnost potvrzuje i fakt, že v podniku převládá příjemná pracovní atmosféra (viz Otázka č. 6). Samozřejmě vliv na tuto problematiku mohou způsobovat i faktory blíže specifikované v Otázce č. 18.

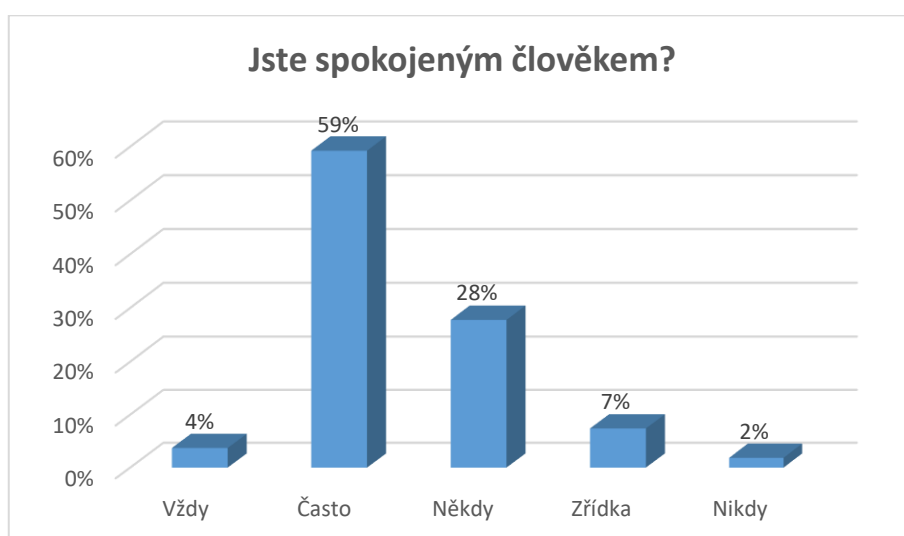
Otázka č. 20: Jste spokojeným člověkem?

Tabulka 24: Jste spokojeným člověkem?

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Vždy	2	4%
Často	32	59%
Někdy	15	28%
Zřídka	4	7%
Nikdy	1	2%

Zdroj: vlastní

Graf 20: Jste spokojeným člověkem?



Zdroj: vlastní

Výsledky: Za každých okolností jsou spokojená 4 % respondentů. Často se tak cítí 59 % z dotazovaných. Někdy spokojenost pocítuje 28 % a zřídka 7 % tázaných. Dokonce nikdy se tak necítí 2 % respondentů.

Diskuze: Příjemnou skutečností je, že necelé $\frac{3}{4}$ zaměstnanců vedou spokojený život. Z pohledu zaměstnavatele nelze nabízenými firemními výhodami či materiálním zabezpečením pracoviště vyhovět všem zaměstnancům. Spokojenost je ryze subjektivní pojem a to, co činí jednoho pracovníka šťastným, může druhý vnímat opačně. Vzhledem k převaze spokojenosti lze s nadsázkou konstatovat, že zavedený systém ve zkoumané firmě nabízí uspokojení celé Maslowovy pyramidy potřeb. Primární biologické potřeby zajišťují dobré pracovní podmínky jako je finanční příjem pro uspokojení potřeby hladu, poskytování adekvátního osvětlení aj. Jistota zaměstnání je téměř garantována v případě dodržení veškerých zákonných opatření a smluv mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Potřeba bezpečí je samozřejmě naplněna striktním dodržováním veškerých hygienických a bezpečnostních podmínek. Potřeba společenské sounáležitosti je naplněna díky prokazatelným dobrým mezilidským vztahům, příjemné pracovní atmosféře, což je podporováno častou interakcí mezi zaměstnanci, společnými akcemi aj. Další úroveň je potřeba uznání, jenž je ukojena skrze vypracovaný široký systém benefitů, bonusů a odměn. Samotný vrchol pyramidy je zakončen seberealizací, které mohou zaměstnanci dosáhnout přes kariérní postup, dálkové studium na vysoké škole, řadu školení či odborných a jazykových kurzů.

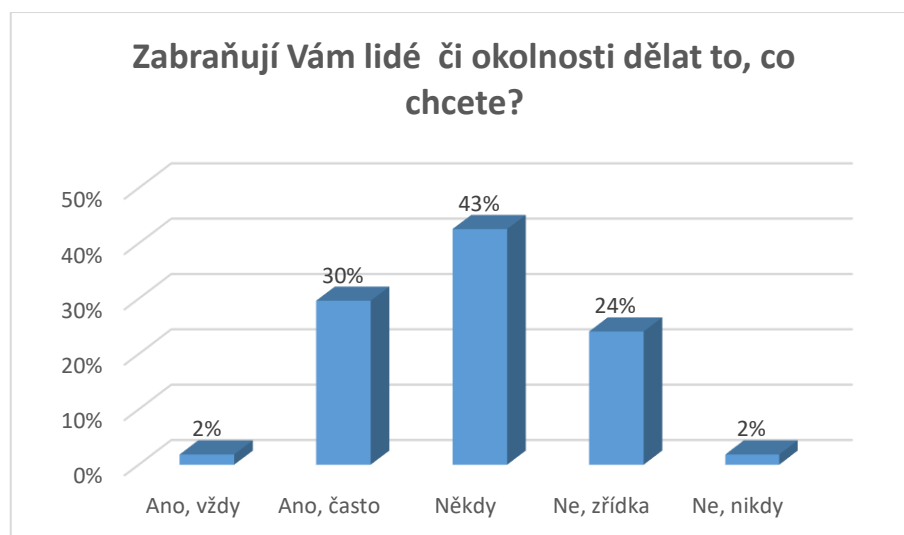
Otázka č. 21: Zabraňují Vám lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?

Tabulka 25: Zabraňují Vám lidé či okolnosti dělat to, co chcete?

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano, vždy	1	2%
Ano, často	16	30%
Někdy	23	43%
Ne, zřídka	13	24%
Ne, nikdy	1	2%

Zdroj: vlastní

Graf 21: Zabraňují Vám lidé či okolnosti dělat to, co chcete?



Zdroj: vlastní

Výsledky: Největší počet respondentů (43 %), potvrzuje, že se jim lidé či okolnosti někdy staví do cesty. Druhá nejčastěji volená odpověď byla „ano, často“, zastoupena 30 %. Ne, zřídka volilo 24 % tázaných. Stejný počet respondentů, tedy 2 %, se shodly na odpovědích, že vnímají překážky vždy a nikdy.

Diskuze: Ohledně zábran byly zaznamenány 3 odlišné postoje, kdy největší ohlas získala varianta někdy. I když její nárůst oproti zbylým alternativám není zvláště výrazný. Člověk, který vykonává práci z vlastní vůle, je k ní daleko více motivován než v opačném případě. VELTEKO s.r.o. přijímá zakázky nejrůznějšího charakteru a lze říci, že každá zakázka je jedinečná a specifická. Z tohoto důvodu také není prozatím možná ani robotizace, a tak mnozí zaměstnanci pocítují velikou rozmanitost své práce. Zde vzniká i vyšší pravděpodobnost, že ne vždy všichni zaměstnanci budou spokojeni se svou pracovní náplní. Z toho pramení i částečný pokles nadšení a chuti do práce. Ovšem právě dokončení projektu a vidina nového, více naplňujícího úkolu, může působit jako motivační faktor. I v tomto případě se jedná o subjektivní pocit každého z pracovníků. Z toho pramení jistá výhoda, že na každém projektu se budou účastnit zaměstnanci, kteří budou plně motivováni, jelikož jsou s prací aktuálně spokojeni a identifikováni.

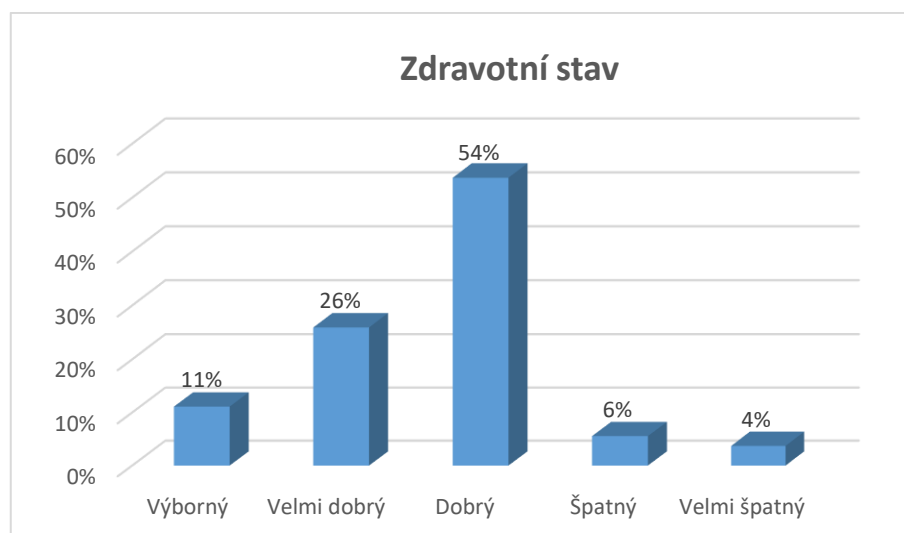
Otázka č. 22: Jak byste popsali Váš celkový zdravotní stav v poslední době?

Tabulka 26: Zdravotní stav

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Výborný	6	11%
Velmi dobrý	14	26%
Dobrá	29	54%
Špatný	3	6%
Velmi špatný	2	4%

Zdroj: vlastní

Graf 22: Zdravotní stav



Zdroj: vlastní

Výsledky: Výborně hodnotí svůj zdravotní stav 11 % z respondentů. Velmi dobrý 26 % z oslovených. Největšího zastoupení dosáhla odpověď dobře s 54 %. Špatně se cítí 6 % respondentů, a dokonce velmi špatně až 4 %.

Diskuze: Zdravotní stav jedince spadá do indexu UAI. Čím lepší je zdravotní stav, tím se člověk cítí být jistější. V pyramidě potřeb symbolizuje druhou úroveň – bezpečí a jistoty. Člověk, jenž je spokojený se svým zdravotním stavem, není omezován bolestmi při práci. Také se předpokládá, že se zvýší i jeho soustředěnost, což se v obojím případě pozitivně promítne na výkonnosti. Osoba, která není ohrožena na životě kvůli vážným zdravotním problémům, je motivována k úctyhodným výkonům, aby dosáhla uznání. Je nejen v zájmu zaměstnanců, ale i podniku, aby zdraví pracovníků bylo, co nejlepší. Podnik se soustavně snaží zabezpečovat veškeré zákonné bezpečnostní a hygienické požadavky. Tím se snaží přispět k prevenci a dobrému zdraví svých pracovníků.

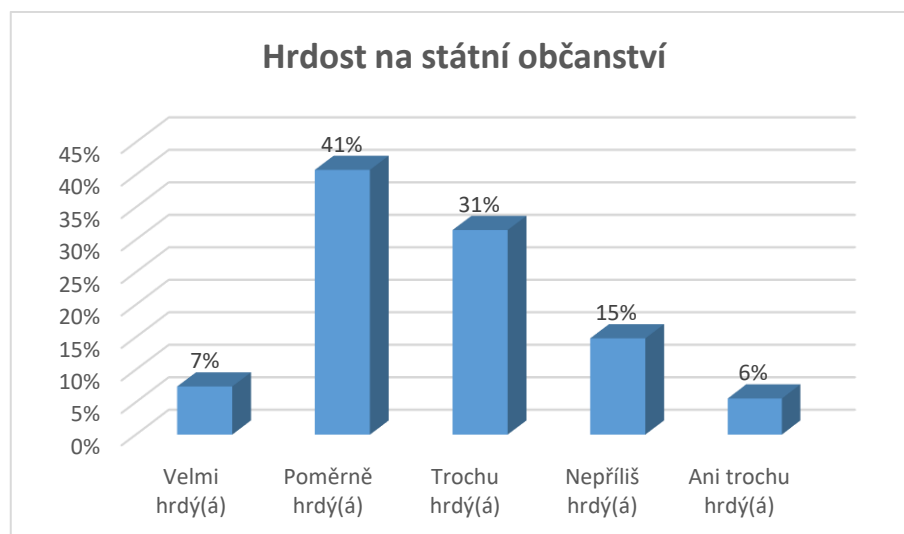
Otázka č. 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem našeho státu?

Tabulka 27: Hrdost na státní občanství

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Velmi hrdý(á)	4	7%
Poměrně hrdý(á)	22	41%
Trochu hrdý(á)	17	31%
Nepříliš hrdý(á)	8	15%
Ani trochu hrdý(á)	3	6%

Zdroj: vlastní

Graf 23: Hrdost na státní občanství



Zdroj: vlastní

Výsledky: Největší míru hrdosti cítí 7 % z oslovených. Nejčastější odpověď byla poměrně hrdý s 41 %. Malou hrdost na státní občanství vnímá 31 % respondentů. Nepříliš hrdých je 15 % a žádnou hrdost nepocítuje 6 %.

Diskuze: Hrdost na státní občanství blíže určuje výsledky LTO. Z detailnější analýzy vyplývá, že k větší hrdosti inklinují lidé od 50 let. Je viditelné, že pocit vlastenectví s věkem klesá. Česká republika má bohatou historii. Hrdost u starší generace se dá vysvětlit tím, že jsou spjati s nedávnou minulostí, měli vztah k republice a také zažili změny v politickém systému. Tedy mají širší úhel pohledu a úctu k zemi v sobě historicky ukotvenou. Vzhledem k současnému politickému dění klesající sympatie nejsou až tak udivující. Naopak s časem je bohužel možné očekávat další prohloubení této začínající krize. Hrdost na státní občanství, může podněcovat motivaci, protože pracovníci, kteří se cítí hrdí, mohou být pyšní i na to, že jsou zaměstnanci české firmy s dlouholetou tradicí, a ne v neosobním nadnárodním koncernu.

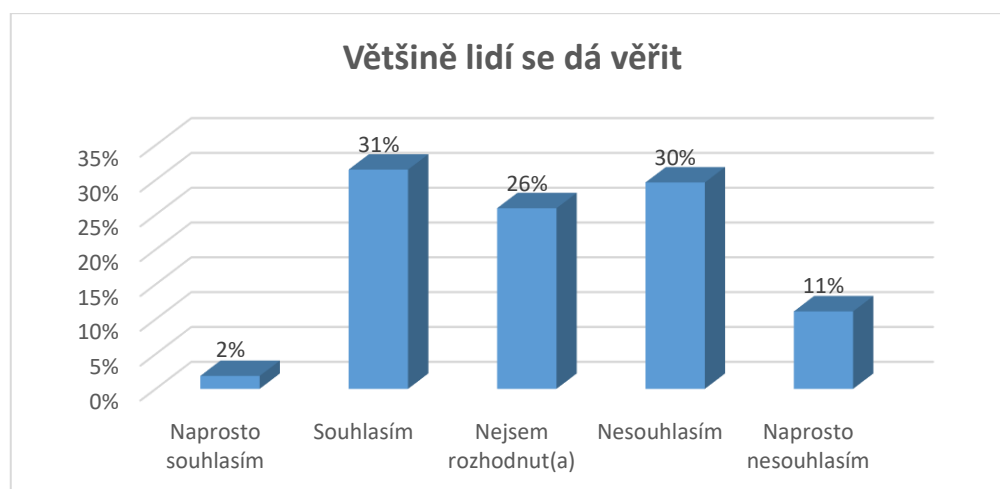
Otázka č. 24: Myslíte si, že většině lidí se dá věřit?

Tabulka 28: Většině lidí se dá věřit

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	1	2%
Souhlasím	17	31%
Nejsem rozhodnut(a)	14	26%
Nesouhlasím	16	30%
Naprosto nesouhlasím	6	11%

Zdroj: vlastní

Graf 24: Většině lidí se dá věřit



Zdroj: vlastní

Výsledky: Pouze 2 % respondentů se přiklonila k tvrzení, že naprosto souhlasí s tím, že většině lidí se dá věřit. Souhlas vyjádřilo 31 % z oslovených. Nejasný postoj vůči této otázce vyjádřilo 26 %. Naopak nesouhlasilo 30 % respondentů a absolutní nevoli vyjádřilo 11 % z dotazovaných.

Diskuze: V podniku nebyla zaznamenána celopodniková důvěra. Přes převládající dobré vztahy (viz Otázka č. 6) je k zamyšlení hodné, proč nejsou doprovázeny vzájemnou důvěrou. Negativní postoj k této problematice dokonce zaujalo o 8 % více lidí než v důvěru v ostatní. Příčinou může být přijetí nových zaměstnanců, kteří se ještě nestihli plně socializovat. Další možností je to, že část zaměstnanců daného oddělení přichází spolu sice do častých interakcí. Ovšem mezi odděleními se nijak zvlášť nestýkají. Pravděpodobná setkání jsou na firemních akcích, kdy bylo zjištěno, že se zaměstnanci ale stejně shlukují dle vykonávaných pracovních pozic. V neposlední řadě je nezbytné zmínit i ty, kteří mají oddělené kanceláře a nemají prostor utužit sociální kontakt. Dalším aspektem může být i skutečnost nízké informovanosti ze strany vedení a absence častých konzultací se svými zaměstnanci. To koresponduje i s odpověďmi z Otázky č. 19. Výsledky mohou být také zkresleny tím, že je otázka plošně formulována na celý podnik. Detailnější analýza by se dala vyvodit z rozčlenění na důvěru v management a důvěru ve spolupracovníky. Z hlediska motivace je důvěra důležitým faktorem. V atmosféře důvěry se zaměstnanci cítí spokojeni, v bezpečí a nestresují se obavami ze selhání. Také jsou motivováni ke sdílení inovativních námětů. Při její absenci může docházet právě k práci pod tlakem, což samozřejmě přináší řadu negativních aspektů, který zhoršují pracovní výkon.

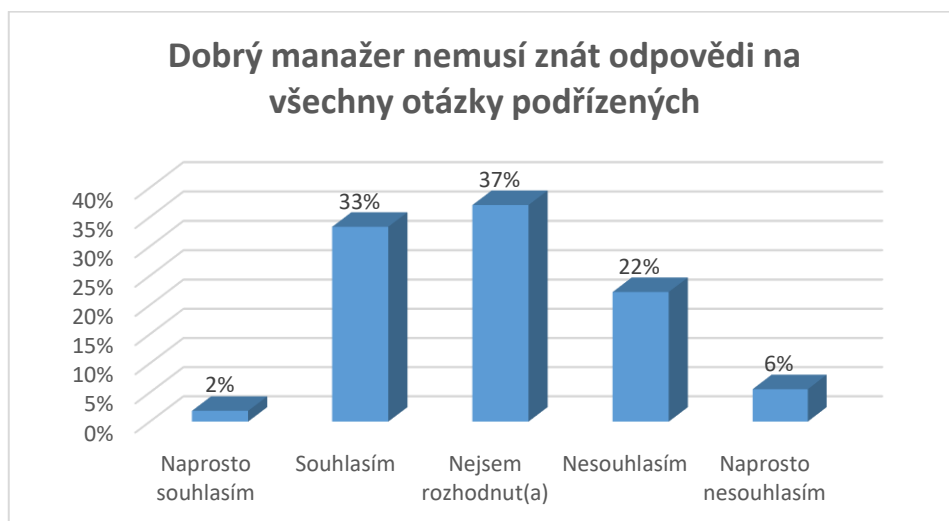
Otázka č. 25: Myslíte si, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací?

Tabulka 29: Dobrý manažer nemusí znát odpovědi na všechny otázky podřízených

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	1	2%
Souhlasím	18	33%
Nejsem rozhodnut(a)	20	37%
Nesouhlasím	12	22%
Naprosto nesouhlasím	3	6%

Zdroj: vlastní

Graf 25: Dobrý manažer nemusí znát odpovědi na všechny otázky podřízených



Zdroj: vlastní

Výsledky: S tím, že dobrý manažer nemusí znát odpovědi na všechny otázky se ztotožnilo 35 % respondentů, z toho 2 % zcela a 33 % souhlasilo. Rozhodnout se nedokázalo 37 % z oslovených. Zbýlých 28 % vyjádřilo negativní postoj, přesněji 22 % nesouhlasilo a 6 % zcela odmítlo toto tvrzení.

Diskuze: Otázka poukazuje vztah respondentů k jistotě a riziku. Více jak 1/3 vyjadřuje souhlas s tím, že důležitější, než znalost na všechny otázky u svého nadřízeného jsou podstatnější měkké faktory a manažerské dovednosti. Akceptují, že oni sami jsou většími specialisty na danou oblast a od svého nadřízeného zase očekávají, že on bude odborník přes management. Vzhledem ke globalizaci a prudkým diskontinuitním změnám je nezbytné plnit náročné individualizované zakázky. Z tohoto důvodu snad není ani v lidských silách, aby byl jeden člověk schopen plnohodnotně zodpovědět veškeré dotazy. Na druhou stranu je zde i část zaměstnanců, která právě toto od svého nadřízeného vyžaduje. Cítí se ohroženi, když se od nich vyžaduje práce, jejíž upřesnění nedokáže vysvětlit ani vedoucí. Hledají oporu a jistotu a v případě, že se jí nedostává, může dojít i k poklesu jejich motivace. V krajních případech může i práce pod tlakem nastolit atmosféru napětí a snižovat efektivitu práce a s tím nastolit řadu souvisejících negativních jevů.

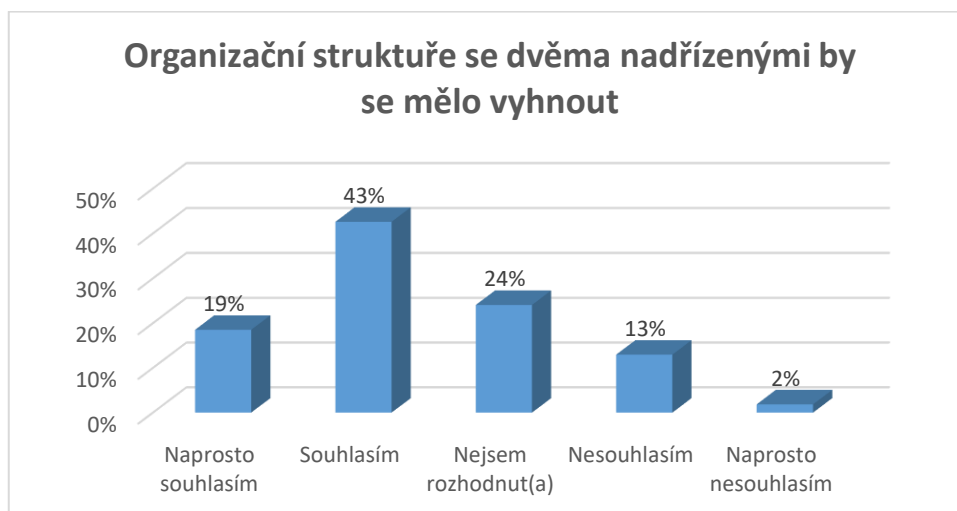
Otázka č. 26: Myslíte si, že organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout?

Tabulka 30: Organizační struktura se dvěma nadřízenými by se mělo vyhnout

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	10	19%
Souhlasím	23	43%
Nejsem rozhodnut(a)	13	24%
Nesouhlasím	7	13%
Naprosto nesouhlasím	1	2%

Zdroj: vlastní

Graf 26: Organizační struktura se dvěma nadřízenými by se mělo vyhnout



Zdroj: vlastní

Výsledky: Obavy z dvojí podřízenosti vyjádřilo 62 %, kdy absolutní souhlas sdílelo 19 % lidí. Nejistotu projevilo 24 % z oslovených. Vstřícný přístup vyjádřilo 15 % respondentů, kdy 2 % z nich jsou této alternativě zcela otevřeni.

Diskuze: Převážně se zaměstnanci shodli na odporu ke dvojí podřízenosti. V této metodě vidí neefektivní pracovní podmínky, jež by přinesly řadu konfliktů, stresu, časových prostojů a mnoho dalších negativ. V současnosti je v podniku zavedena strmá organizační struktura, přesněji liniová (viz Příloha č. 3). Každý zaměstnanec má jednoho nadřízeného. Z rozhovorů vyplynulo, že i přesto, že někteří nevidí problém s dvojí podřízenosti, zavedený systém zaměstnancům plně vyhovuje. Se svým nadřízeným tak zaměstnanci mají v určitém slova smyslu bližší vztah, než kdyby se museli zodpovídat více vedoucím. Zavedená jednotnost příkazu je prevencí špatné informovanosti a komunikace. V případě

komunikačního šumu a dvojí podřízenosti by mohlo být po zaměstnanci vyžadováno odevzdání několika úkolů, pro něj tak v kritickém čase. Naopak díky jasnosti jsou zaměstnanci časově flexibilnější a plně motivováni ke svědomitému plnění svých pracovních povinností, za které by se jim dostalo řádného uznání.

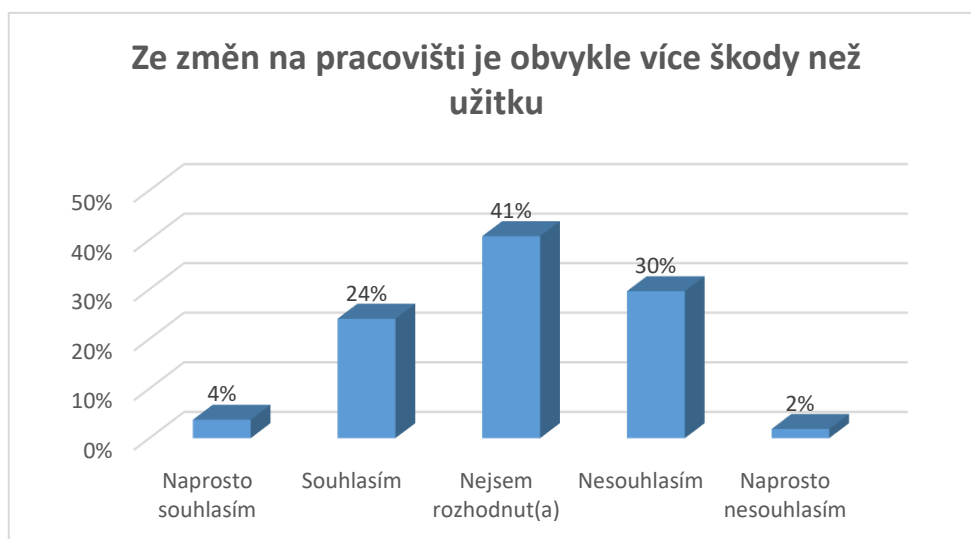
Otázka č. 27: Myslíte si, že ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku?

Tabulka 31: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody než užitku

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	2	4%
Souhlasím	13	24%
Nejsem rozhodnut(a)	22	41%
Nesouhlasím	16	30%
Naprosto nesouhlasím	1	2%

Zdroj: vlastní

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



Zdroj: vlastní

Výsledky: Neefektivitu ze změn na pracovišti jednoznačně vnímají 4 % respondentů. Méně razantnější postoj zastává 24 % z oslovených. Nejpočetnější zastoupení tvoří respondenti s neurčitým názorem (41 %). Perspektivně změny pociťuje 30 % a zbylí dotazovaní v nich vidí absolutní přínos.

Diskuze: Jak zaměstnanci vnímají změny na pracovišti, tak zaujímají i postoj k riziku. V dnešní společnosti je nezbytné držet krok s trhem a inovovat, aby byl podnik konkurenceschopný. Samo vedení vypovědělo, že inovovat je zcela nezbytné, jinak by došlo k zániku firmy (blíže specifikováno v Otázce č. 14). Z dotazníkového šetření

vyplývá, že převážná část zaměstnanců není rozhodnuta a další početná skupina se přiklání ve prospěch změn. Přijetí nových principů a systémů představuje efektivnější způsob výroby a organizace práce. Menšinová, konzervativnější, část zaměstnanců nemá širší úhel pohledu. Nevidí v inovacích zvýšení konkurenceschopnosti a následné potencionální zvýšení jejich mzdy. Naopak změny vnímá demotivačně, jako něco, co ohrožuje jejich aktuální jistoty a bezpečí. Nepozorují, že dočasná atmosféra „nejistoty“, následně povede ke zvýšení firemní prosperity, a to se naopak v budoucnu projeví jako silnější ukotvení jejich jistot, jako je pracovní poměr, který by v případě nekonkurenceschopnosti mohl být vypovězen.

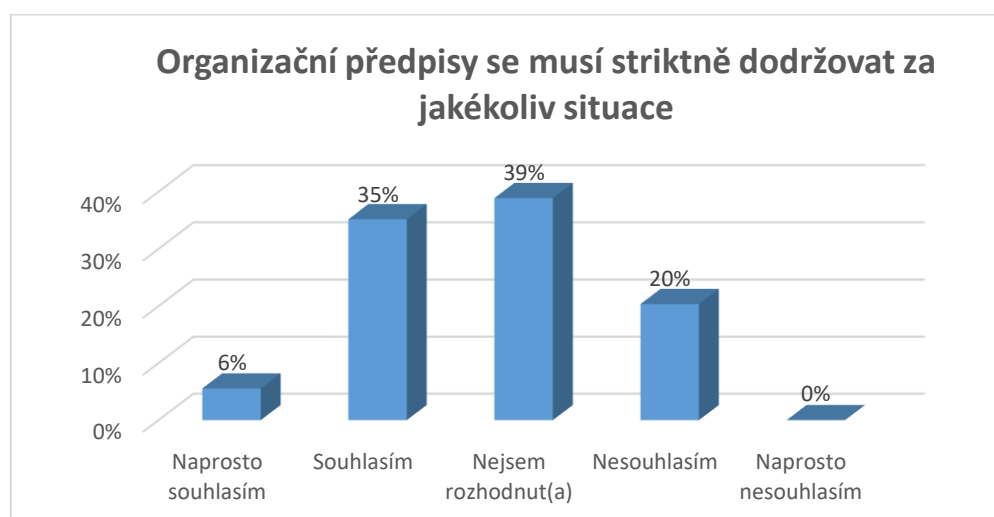
Otázka č. 28: Myslíte si, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace?

Tabulka 32: Organizační předpisy se musí striktně dodržovat za jakékoliv situace

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	3	6%
Souhlasím	19	35%
Nejsem rozhodnut(a)	21	39%
Nesouhlasím	11	20%
Naprosto nesouhlasím	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 28: Organizační předpisy se musí striktně dodržovat za jakékoliv situace



Zdroj: vlastní

Výsledky: Dodržování předpisů uznává 41 % respondentů, z toho 6 % zcela striktně. Nejvíce se dotazovaní shodli na neurčitém postoji (39 %). S tvrzením nesouhlasilo 20 % tázaných.

Diskuze: Tato otázka je zaměřena na zjištění postojů ke kulturní dimenzi rizika a jistoty. Striktní dodržování předpisů v podniku vyznává více jak $\frac{2}{5}$ respondentů. Jednoznačně vyznávají disciplínu. V případě, že nastane konflikt, se kterým si nevědí rady, obrátí se na svého nadřízeného. Samozřejmě mohou nastat i výjimečné případy, kdy není čas pro konzultace a je nezbytné okamžitě zakročit. Dodržování předpisů je ovšem velmi podstatné a pracovníci by se tím měli jednoznačně řídit. S tím nesouhlasí zhruba $\frac{1}{5}$ zaměstnanců. Vedení podniku vítá tuto kreativitu a iniciativu svých zaměstnanců, ale veřejně nepodniklo žádné aktivní kroky, jak tuto myšlenku dostat do jejich povědomí. Zaměstnanci nejsou tedy ani motivováni přinášet vlastní náměty a spíše preferují zaběhlou jistotu a důvěru v management, ve vyřešení si klíčových situací ve své kompetenci. Vedení v rozhovoru také podotklo, že je nezbytné, aby tyto iniciativní zaměstnanci předem prodiskutovali nové nápady, před jejich realizováním, tedy pokud nejde právě o zmiňovanou krizovou situaci.

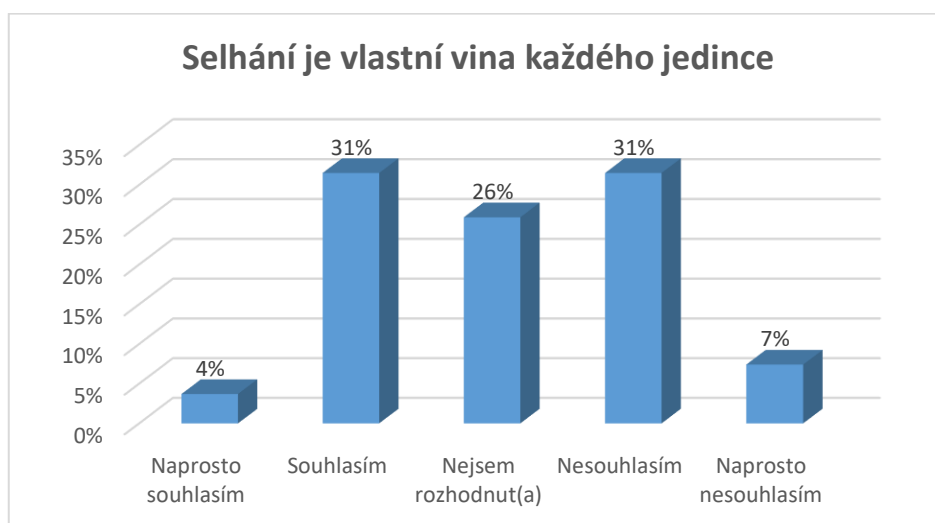
Otázka č. 29: Myslíte si, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina?

Tabulka 33: Selhání je vlastní vina každého jedince

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	2	4%
Souhlasím	17	31%
Nejsem rozhodnut(a)	14	26%
Nesouhlasím	17	31%
Naprosto nesouhlasím	4	7%

Zdroj: vlastní

Graf 29: Selhání je vlastní vina každého jedince



Zdroj: vlastní

Výsledky: Případné selhání vnímá 35 % jako své pochybení, z toho 4 % vyjádřilo naprostý souhlas. Naopak nesouhlasilo 38 % respondentů a z toho zcela 7 %. Zbýlých 26 % dotazovaných nebylo rozhodnuto.

Diskuze: S tímto tvrzením korespondovalo téměř totožné množství respondentů jako s ním vyjádřilo nesouhlas. Pouze o 3 % převyšuje negativní postoj. Zbytek zaměstnanců v této problematice nemá jasno. Objektivně je možné říci, že v dnešní době turbulentních změn, převládající společnosti a situaci ve státě je mnoho vnějších okolností, které mohou zmařit sebevětší lidské úsilí. V současnosti se nabízí celá řada lukrativních příležitostí a na druhou stranu i mnoho nástrah, jež nemůže člověk ovlivnit. Zaměstnanci, kteří nesouhlasí s tvrzením, že selhání závisí pouze na jedinci, jsou daleko méně motivováni v životních i pracovních záležitostech, jelikož mohou vynakládat daleko nižší úsilí k plnění povinností kvůli obavám ze zmaření jejich snahy z vyšší moci.

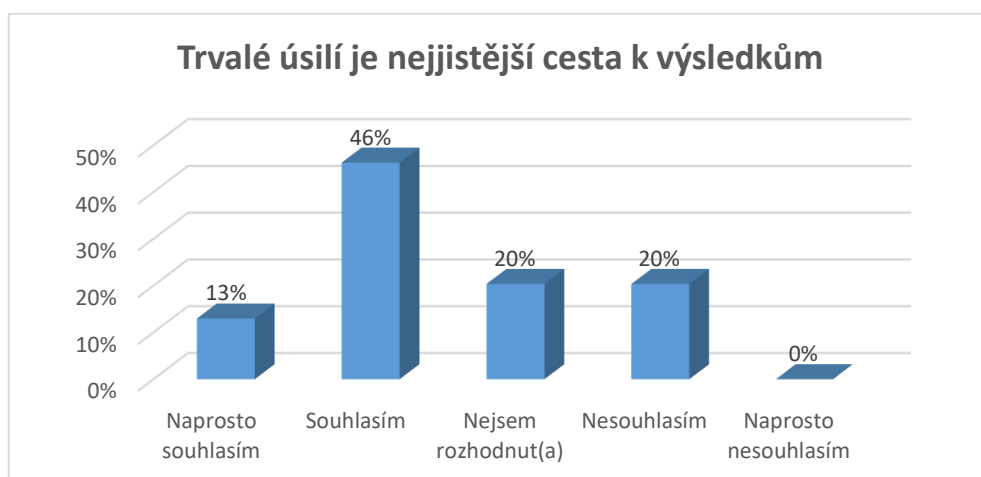
Otázka č. 30: Myslíte si, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům?

Tabulka 34: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

Postoj respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	7	13%
Souhlasím	25	46%
Nejsem rozhodnut(a)	11	20%
Nesouhlasím	11	20%
Naprosto nesouhlasím	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům



Zdroj: vlastní

Výsledky: S tvrzením zcela souhlasilo 13 % respondentů a dalších 46 % vyjádřilo svůj souhlas. Po 20-ti % byly zastoupeny odpovědi nejsem rozhodnut(a) a nesouhlasím.

Diskuze: Výsledky této otázky přibližující index LTO, jsou na první pohled překvapující, jelikož by se předpokládala shoda s výsledky Otázky č. 29. Zde se jednoznačně většina zaměstnanců přiklonila k názoru, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům. Zjištění důvodu tohoto rozkolu mezi otázkami byl předmětem rozhovorů a bylo zjištěno, že většina zaměstnanců Otázku 29. pojímala jak v pracovním, tak osobním životě, ovšem aktuálně analyzovanou otázku směřovala primárně do pracovního života. Zaměstnanci si jsou vědomi nastaveného systému v podniku a vzhledem k přátelské atmosféře ani nepředpokládají nějaké nečekané zmaření jejich výkonů cizí vinou. Vědí, že když budou svědomitě plnit své úkoly, mají jistotu svého zaměstnání. V případě podávání kvalitních výsledků dosáhnou uznání či v ještě lepším případě je možný určitý kariérní postup. Celkově nastavená atmosféra a pravidla nastolují nejlepší předpoklady pro nastartování motivačního procesu, skrze který lze uspokojit hned několik úrovní potřeb z Maslowovy pyramidy.

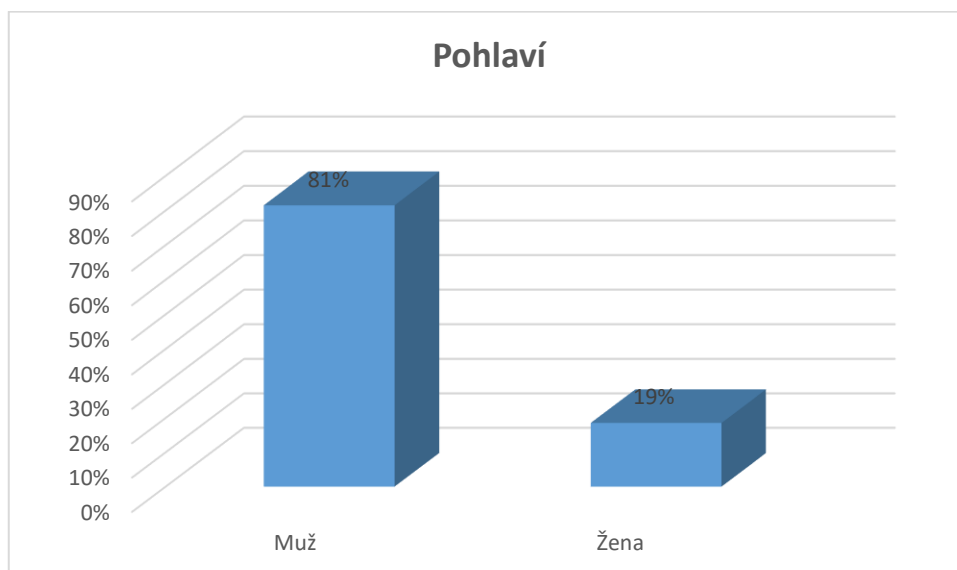
Otázka č. 31: Uveďte pohlaví

Tabulka 35: Pohlaví

Pohlaví	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Muž	44	81%
Žena	10	19%

Zdroj: vlastní

Graf 31: Pohlaví



Zdroj: vlastní

Výsledky: Z oslovených respondentů bylo 81 % mužského pohlaví a 19 % ženského.

Diskuze: Ve zkoumaném podniku je celkem zaměstnáno 86 zaměstnanců, z čehož je 76 mužů a pouze 10 žen. Vzhledem k podnikatelské činnosti firmy se mužská převaha dala předvídat. Ženy ve firmě povětšinou zastávají pozice jako jsou administrativní práce či práce v jídelně nebo úklidové činnosti. Pro zachování anonymity bylo s vedením podniku domluveno rozdělení zaměstnanců do tří větších skupin označených jako obchod, konstrukce + ekonomické oddělení a dílna. V obchodě pracuje 10 zaměstnanců + 3 pracovníci spadající pod VELTEKO RUS + 2 pod VELTEKO Polska. Na ekonomických a konstruktérských pozicích se nachází celkem 25 zaměstnanců a v dílně pracuje 46 zaměstnanců. Z toho je v obchodě zaměstnáno 5 žen, na dílně 2 a v oblasti konstrukce a ekonomiky 3 ženy.

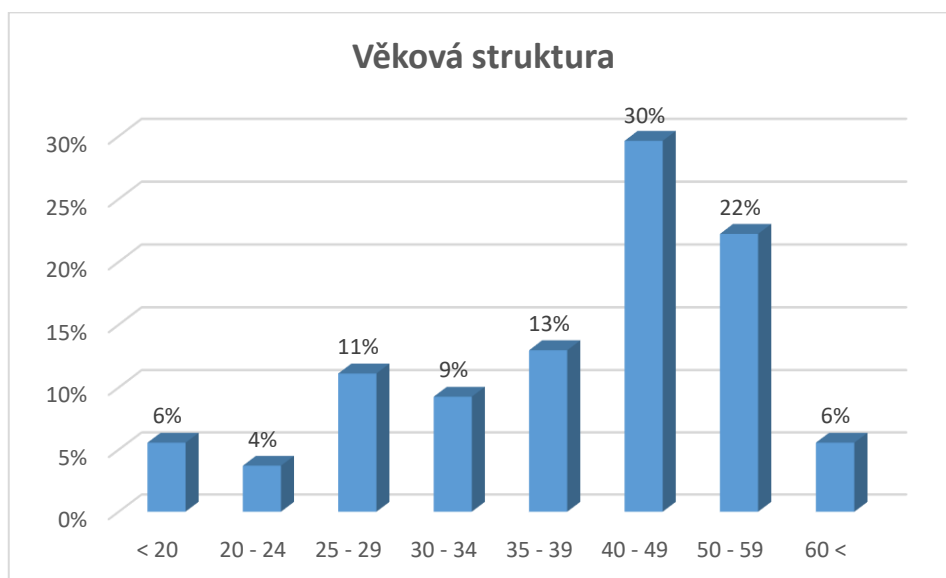
Otázka č. 32: Kolik je Vám let?

Tabulka 36: Věková struktura

Věk respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
< 20	3	6%
20 - 24	2	4%
25 - 29	6	11%
30 - 34	5	9%
35 - 39	7	13%
40 - 49	16	30%
50 - 59	12	22%
60 <	3	6%

Zdroj: vlastní

Graf 32: Věková struktura



Zdroj: vlastní

Výsledky: Z oslovených respondentů činili lidé, jež nedosáhli ani 20 let 6 %. Věková kategorie 20 – 24 let je zastoupena 4 %. Početnější skupinu zaznamenala odpověď 25 - 29 let s 11 %. Ve věku 30 – 34 let bylo 9 % z respondentů. Další kategorie je 35 -39 let s 13 %. Nejpočetnější věková kategorie je 40 – 49 let s 30 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí bylo 50 – 59 let (22 %) a zaměstnanců starších 60 let bylo 6 %.

Diskuze: Z výsledků je zřejmé, že zkoumaný podnik se nebrání jak mladým lidem, kteří jsou nabyti znalostmi, energií a inovativními přístupy, tak zaměstnávají starší pracovníky, kteří se často blíží důchodovému věku. Tito zaměstnanci zase přinášejí výhodu v jejich

dlouholetých zkušenostech a praxi. Obě skupiny mají své přednosti, obohacují společnost a navzájem se doplňují.

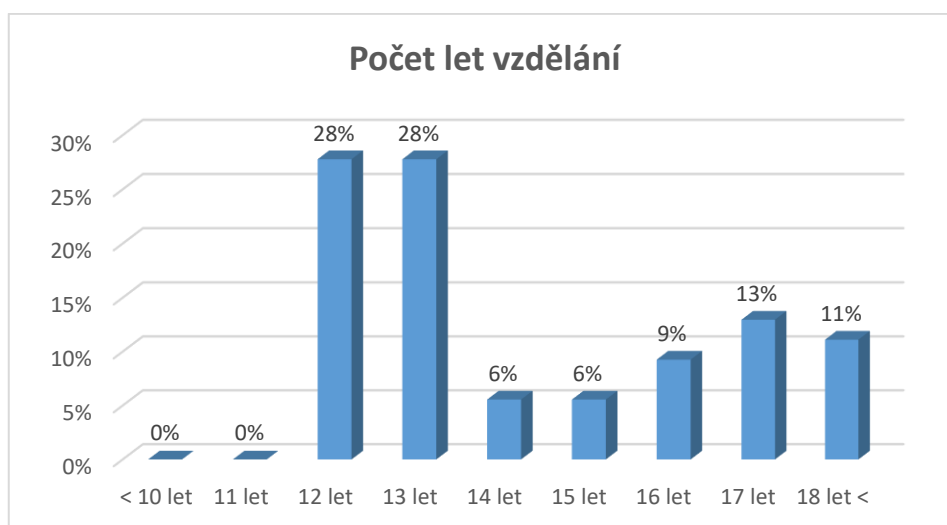
Otázka č. 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a)?

Tabulka 37: Počet let vzdělání

Počet let vzdělání	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
< 10 let	0	0%
11 let	0	0%
12 let	15	28%
13 let	15	28%
14 let	3	6%
15 let	3	6%
16 let	5	9%
17 let	7	13%
18 let <	6	11%

Zdroj: vlastní

Graf 33: Počet let vzdělání



Zdroj: vlastní

Výsledky: Shodného a zároveň největšího počtu odpovědí se dostalo hned dvěma po sobě jdoucím kategoriím a to 12 a 13 let v zastoupení 28 % respondentů. Další navazující kategorie 14 a 15 let dostaly opět stejný počet odpovědí ve výši 6 % z celkem oslovených. Šestnáct let navštěvovalo vzdělávací institut 9 % a 17 let 13 % respondentů. Zbývající respondenti dokonce studovali 18 let a více.

Diskuze: Z výsledků vyplývá, že zkoumaní respondenti měli vždy vyšší vzdělání než pouze základní. Vedení v rozhovoru uvedlo, že ve svém podniku vítá kvalifikovanou

pracovní sílu, ovšem na druhou stranu nelpí na vysokoškolském vzdělání. Daleko více klade důraz na znalosti, zkušenosti a přístup k práci. Kuriózní postoj zastává i v preferenci lidí bez praxe, které si může vychovat. Předpokládá, že tací zaměstnanci lépe přijmou firemní hodnoty a snáze se identifikují s podnikovou kulturou.

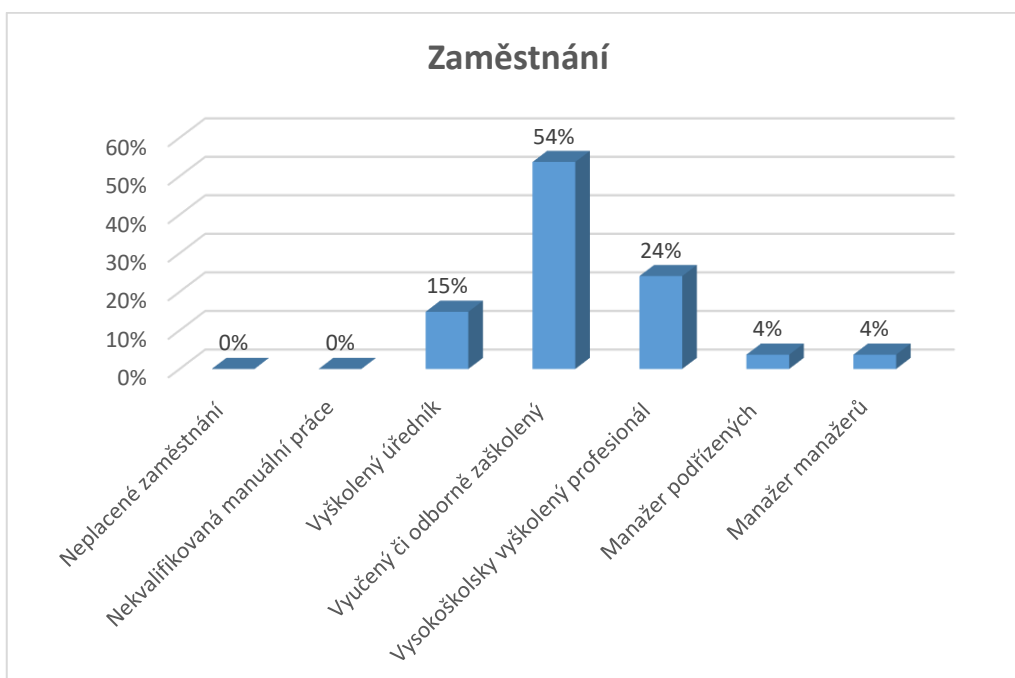
Otázka č. 34: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

Tabulka 38: Zaměstnání

Zaměstnání	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Neplacené zaměstnání	0	0%
Nekvalifikovaná manuální práce	0	0%
Vyškolený úředník	8	15%
Vyučený či odborně zaškolený	29	54%
Vysokoškolsky vyškolený profesionál	13	24%
Manažer podřízených	2	4%
Manažer manažerů	2	4%

Zdroj: vlastní

Graf 34: Zaměstnání



Zdroj: vlastní

Výsledky: Nejpočetnější kategorií tvoří odpověď vyučený či odborně zaškolený s 54 % respondentů. Druhé místo zastává vysokoškolsky vyškolený profesionál s 24 % tázaných a na třetím místě vyškolený úředník o 15-ti %. Pozice manažer podřízených a manažer manažerů dosáhly stejného počtu odpovědí, tedy 4 %.

Diskuze: Výsledky korespondují s Otázkou č. 33. Nejvyšší dosažené vzdělání většinou koresponduje s pozicí, kterou zaměstnanec vykonává. Vzhledem k organizaci podniku je zřejmé, že nejvíce je potřeba manuálně pracujících lidí, dále jsou nezbytní technickohospodářští zaměstnanci a samozřejmě i management.

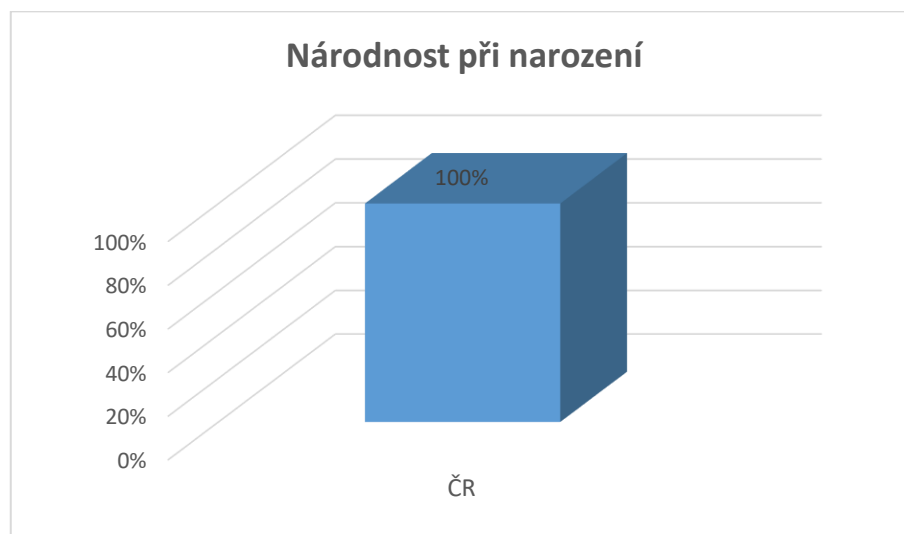
Otázka č. 35: Jaká je Vaše státní příslušnost?

Tabulka 39: Státní příslušnost

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ČR	54	100%

Zdroj: vlastní

Graf 35: Státní příslušnost



Zdroj: vlastní

Výsledky: Všichni respondenti mají shodnou státní příslušnost.

Diskuze: Celý zkoumaný vzorek respondentů se hlásí k české státní příslušnosti. V současné době je velká migrace lidí za pracovními příležitostmi a i přesto, jsou všichni oslovení Češi. Je pravděpodobné, že by byly zjištěny rozmanitější výsledky, jestliže by byl podnik situován v pohraničních oblastech či velkoměstech.

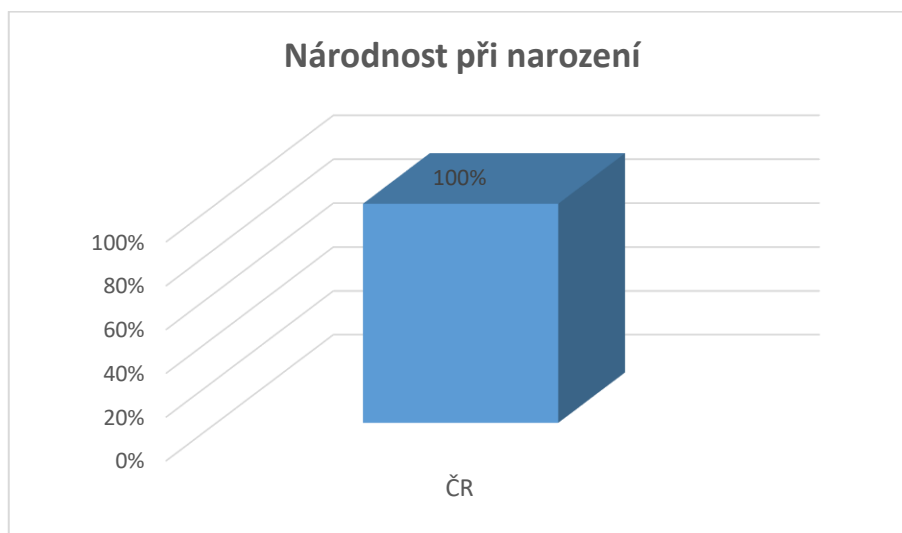
Otázka č. 36: Jaká byla Vaše státní příslušnost při narození?

Tabulka 40: Státní příslušnost při narození

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ČR	54	100%

Zdroj: vlastní

Graf 36: Státní příslušnost při narození



Zdroj: vlastní

Výsledky: Českou národnost od svého narození má 100 % z respondentů.

Diskuze: Není překvapivé, že výsledky odpovědí Otázky č. 35 a 36 se shodují. Respondenti mají již od narození českou státní příslušnost

4.4 Vyhodnocení podnětových slov z dotazníku TBSD

Jak již bylo uvedeno, TBSD je možné využít pro vyhodnocení interpersonálních vztahů i k definování podnikové kultury. Klíčovým výstupem tohoto šetření je význam hodnocení pocitových prožitků spojených s úrovní nevědomí. Tedy jak jsou podnětová slova pocíťována a jaký k nim zaujmou hodnotící postoj. Vědomě respondenti převážně hodnotí dle obecně uznávaných mravních hodnot, respektive odpovídají tak, jak by se veřejně odpovídat mělo, nikoliv tak, jak to ve skutečnosti cítí. Právě barevné hodnocení odkrývá skutečný vnitřní postoj dotazovaných spojených s vlastními pocity a prožitky, bez ohledu na to, jak je podnětové slovo vnímáno ve společnosti. Jelikož podstatou podnikové kultury jsou především sdílené hodnoty na úrovni pocitů a prožitků určujících kvalitativní stránku podnikové kultury.

Vědomé hodnocení je pro účely vyhodnocení podnikové kultury méně významné a bylo použito spíše jako podpůrná informace k dokreslení některých odpovědí.

Na základě interpretativního přístupu byla podnětová slova, jež jsou nezbytná k určení kvality podnikové kultury, či jsou vzhledem k dané problematice významná, rozčleněna do příslušných kulturních dimenzí. Je ovšem nutné podotknout, že toto rozdělení není nikterak striktní a určité pojmy mohou volně prostupovat více dimenzemi. Je tedy nutné nazírat na hodnocení z širšího úhlu pohledu a vidět provázanost s ostatními testovými znaky. Pro lepší pochopení a dekódování současných sdílených hodnot, tedy k identifikaci kvality podnikové kultury, je také nezbytné nenahlížet pouze na výsledky daných slov separovaně, ale naopak souvztažně s ostatními hodnocenými výrazy.

Pro lepší přehlednost byly výsledky každé kulturní dimenze zpracovány jak do tabulky, tak do grafu. V níže uvedených tabulkách byl u každého pojmu uveden průměr součtu odpovídající hodnotám přiřazených barev (SUM) na základě kterého, bylo vytvořené pořadí slov (viz Příloha č. 4). Dalším důležitým údajem je průměrné hodnocení každého výrazu dle pocitových prožitků (NVH) a podle hodnocení na úrovni vědomí (VH). Poslední sloupec každé kulturní dimenze tvoří výše směrodatné odchylky.

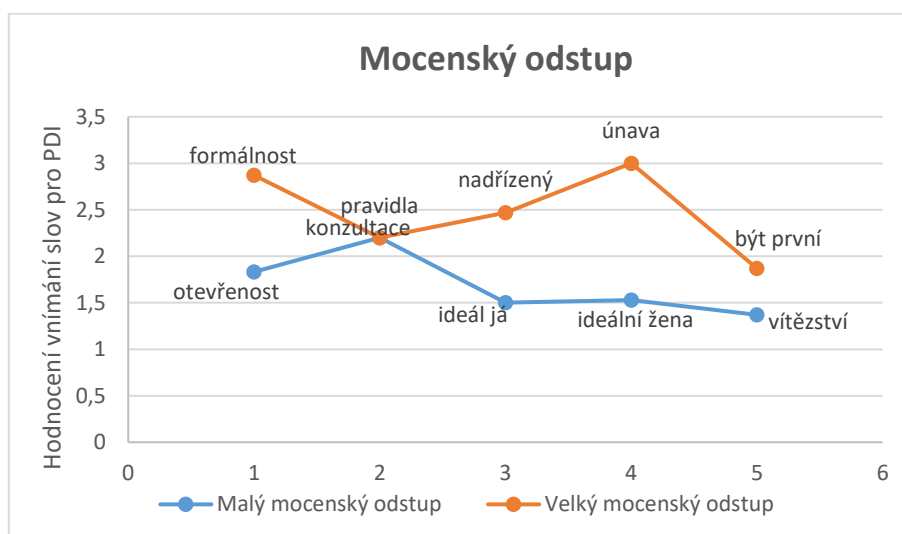
4.4.1 Vyhodnocení PDI

Tabulka 41: Výsledky podnětových slov pro PDI

Malý mocenský odstup					Velký mocenský odstup				
Pojmy	Faktory			σ	Pojmy	Faktory			σ
	NVH		VH			NVH		VH	
	SUM	Body	Body			SUM	Body	Body	
otevřenost	13,3	1,83	1,63	4,61	formálnost	21,6	2,87	2,63	5,82
konzultace	17,6	2,20	2,03	4,67	pravidla	17,9	2,2	2,13	6,72
ideál já	11,8	1,50	1,57	4,96	nadřizený	18,8	2,47	2,50	6,95
ideální žena	12,9	1,53	1,47	5,26	únava	24,1	3,00	3,30	6,50
vítězství	11,5	1,37	1,47	4,60	být první	13,8	1,87	1,93	6,18
Průměr	13,4	1,69	1,65	4,83	Průměr	19,2	2,48	2,50	6,40

Zdroj: vlastní

Graf 37: Hodnocení podnětových slov pro PDI



Zdroj: vlastní

Výsledek a diskuze: Z Tabulky č. 41 si je možné všimnout, že ve vnímání pojmů pro malý mocenský odstup byla nejlépe hodnocena slova „vítězství“ a „ideál já“. Přičemž tento postoj se téměř shodoval s vědomým hodnocením respondentů (průměr 0,05 bodů). Silné vyzdvihování „vítězství“, které bylo z uvedených pojmů třetím nejlépe vnímaným slovem, vypovídá o etickém, férovém a čestném jednání. Také bere v potaz i ostatní zúčastněné osoby. Naproti tomu protipólní pojem „být první“, značí bezohlednost a upřednostnění svých zájmů na úkor ostatních. Z této návaznosti a dalších je zřejmá inklinace k malému mocenskému odstupem. O tom svědčí i pozitivnější hodnocení pojmu „ideál já“ či „ideální žena“ oproti pojmu „já sám“. Tato sdílená hierarchie hodnot plně koresponduje s malým mocenským odstupem. Opačná posloupnost by vypovídala o nezdravě vysokém sebevědomí respondentů, tendenci k vyvyšování se nad ostatními a z toho pramenícího odstupem, respektive velké mocenské vzdálenosti.

Podnětová slova spadající do žádoucí kulturní dimenze byla hodnocena kladně a téměř všechna jsou danou skupinou velmi silně sdílená. Komplexně lze konstatovat, že pojmy příslušící k nežádoucí dimenzi podnikové kultury velkého mocenského odstupem, byly prožívány podstatně hůře. Z Grafu č. 37 je zřejmé, že nejvyšší výkyv je spojen se symboly „formálnost“ a „únava“, které byly prožívány spíše negativně. Zároveň jejich směrodatné odchylky poukazují na pouze slabé sdílení tohoto postoje v societě. Výskyt silných antipatií k těmto pojmům může být ještě následek jakési „československé sociologické normy“ ve vztahu k povinnosti uznávání formálních autorit. To by korespondovalo právě i s vyšší směrodatné odchylky vzhledem k věkové struktuře respondentů.

V hodnocení dle sumarizačního sloupce (SUM) v Tabulce č. 41 byly lépe vnímány hodnoty pro malý mocenský odstup na škále 11,5 – 17,6 než hodnoty pro nežádoucí index na stupnici 13,8 – 21,6. Všechny dílčí výsledky poukazují na převahu žádoucího malého mocenského odstupu.

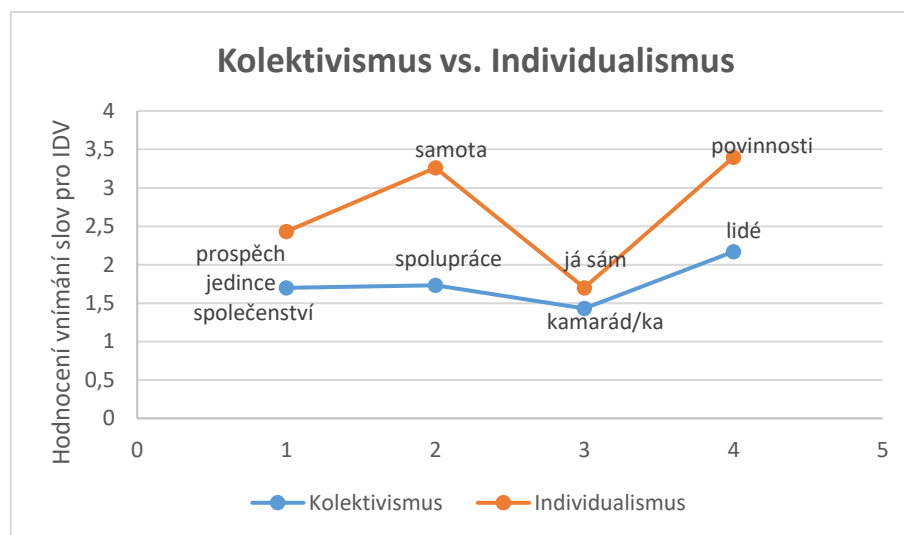
4.4.2 Vyhodnocení IDV

Tabulka 42: Výsledky podnětových slov pro IDV

Kolektivismus					Individualismus				
Pojmy	Faktory			σ	Pojmy	Faktory			σ
	NVH		VH			NVH		VH	
	SUM	Body	Body			SUM	Body	Body	
společenství	13,9	1,7	1,9	5,28	prospěch jedince	19,7	2,43	2,43	7,05
spolupráce	14,9	1,73	1,47	5,28	samota	24,6	3,26	3,20	5,97
kamarád/ka	12,2	1,43	1,57	4,00	já sám	12,4	1,70	1,77	6,41
lidé	17,0	2,17	2,07	5,94	povinnosti	20,5	3,40	2,50	6,81
Průměr	14,5	1,76	1,75	5,13	Průměr	19,3	2,70	2,48	6,56

Zdroj: vlastní

Graf 38: Hodnocení podnětových slov pro IDV



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze: Dle hodnocení NVH respondenti vnímají velmi pozitivně dvě slova, ležící ve vzájemném kontrastu a to „kamarád/ka a „já sám“. Z této skutečnosti vyplývá mírná převaha ke kolektivistické společnosti, ovšem je i citelný důraz na svou osobnost a absence sebekritiky, což může negativně ovlivnit žádoucí kulturní dimenzi. Lze

konstatovat, že v obou případech respondenti výrazně lépe prožívají slova náležící do kolektivismu, ke kterému podniková kultura inklinuje. To deklaruje i výsledek dvojic „spolupráce“ a „samota“ či „společenství“ a „prospěch jedince“. Čím záporněji je hodnocen pojem „samota“, tím více jsou lidé nakloněni lidskému kontaktu, což verifikuje i výsledek „spolupráce“. Analogicky je možné vyhodnotit i druhou dvojici.

Dle sumarizačního sloupce (SUM) Tabulky č. 42 dopadla slova náležící do kolektivismu lépe (škála 12,2 – 17) než pojmy pro individualismus (stupnice 12,4 – 24,6).

Z výsledků lze vyvodit převažující kolektivismus, ale směrodatné odchylky potvrzují, že se jedná o spíše sdílené hodnoty. Je tedy možné spatřit i jisté individualistické rysy.

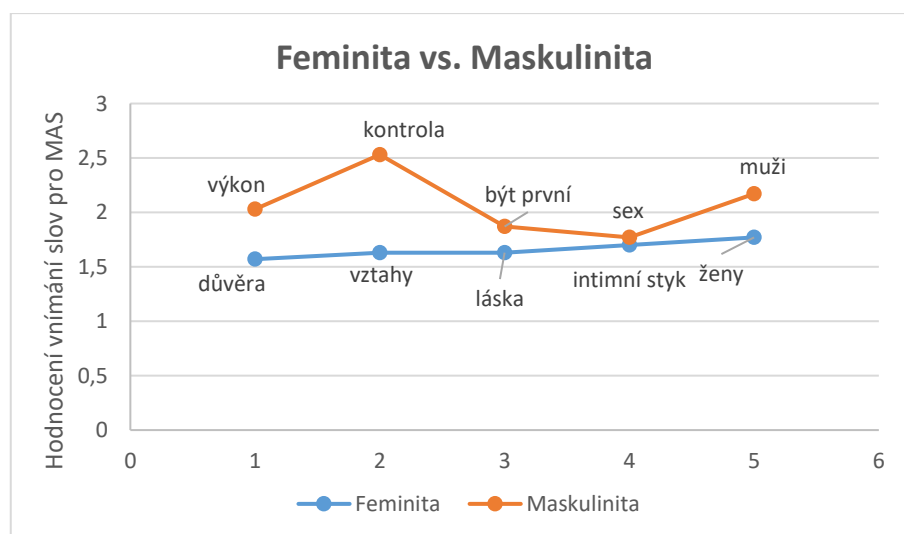
4.4.3 Vyhodnocení MAS

Tabulka 43: Výsledky podnětových slov pro MAS

Feminita					Maskulinita				
Pojmy	Faktory			σ	Pojmy	Faktory			σ
	NVH		VH			NVH		VH	
	SUM	Body	Body			SUM	Body	Body	
důvěra	12,8	1,57	1,23	5,22	výkon	15,7	2,03	1,73	5,89
vztahy	13,2	1,63	1,37	5,08	kontrola	19,8	2,53	2,27	6,25
láska	12,8	1,63	1,20	6,20	být první	13,9	1,87	1,93	6,18
intimní styk	13,8	1,70	1,40	5,30	sex	13,2	1,77	1,63	5,62
ženy	14,1	1,77	1,83	5,34	muži	17,0	2,17	1,93	5,78
Průměr	13,3	1,66	1,38	5,43	Průměr	15,9	2,07	1,90	5,94

Zdroj: vlastní

Graf 39: Hodnocení podnětových slov pro MAS



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze: Téměř všechny pojmy charakterizující feminní společnost jsou na obou úrovních (NVH i VH) hodnocena kladně. Vnímání maskulinního slova „výkon“ je hodnoceno relativně kladně. Ve vztahu s výrazem „důvěra“ je možné konstatovat, že i přes sympatizování s výkonností vnitřně respondenti upřednostňují atmosféru důvěry, která je typickým znakem feminity. Toto podnětové slovo náležící do feminní společnosti bylo také jednoznačně nejlépe hodnoceno na úrovni NVH. Dvojice výrazů „vztahy“ a „kontrola“ koresponduje také s žádoucí kulturní dimenzí. V této souvislosti negativní postoj ke kontrole vypovídá o preferenci dobrých mezilidských vztahů založených na vzájemné důvěře. Identicky je možné vyhodnotit i výrazy „láska“ a jeho protipól „být první“. I přes počáteční pozitivní přístup k maskulinnímu pojmu, který svědčí o touze být středem pozornosti a obdivuhodných výsledcích, nakonec respondenti na obou úrovních (NVH a VH) upřednostnili lásku.

Levá část Tabulky č. 43 je dle sumarizačního sloupce (SUM) vnímána mnohem kladněji (stupnice 12,8 – 14,1) než opačné, maskulinní, pojmy, které se pohybují na škále 13,2 – 19,8.

Všechna podnětová slova, která zkoumají IDV, disponují směrodatnou odchylkou, jejíž hodnoty oscilují okolo 5,7. Je tedy zřejmé, že respondenti výrazně sdílejí hodnoty feminní společnosti, ačkoliv se dokáží ztotožnit s určitými rysy maskulinity.

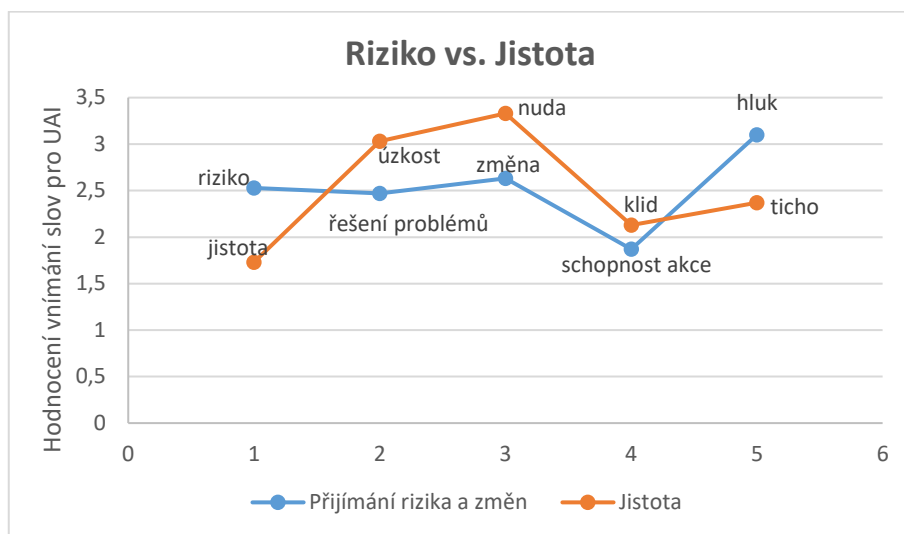
4.4.4 Vyhodnocení UAI

Tabulka 44: Výsledky podnětových slov pro UAI

Přijímání rizika a změn					Jistota				
Pojmy	Faktory			σ	Pojmy	Faktory			σ
	NVH		VH			NVH		VH	
	SUM	Body	Body			SUM	Body	Body	
riziko	20,0	2,53	2,80	7,22	jistota	13,5	1,73	1,57	4,63
řešení problémů	18,7	2,47	1,73	6,34	úzkost	24,9	3,03	3,50	7,12
změna	20,5	2,63	2,33	6,55	nuda	24,9	3,33	3,40	4,54
schopnost akce	14,8	1,87	1,77	5,35	klid	16,6	2,13	1,37	6,68
hluk	24,1	3,10	3,00	5,97	ticho	18,0	2,37	2,13	6,75
Průměr	19,6	2,52	2,33	6,29	Průměr	20,6	2,63	2,61	6,01

Zdroj: vlastní

Graf 40: Hodnocení podnětových slov pro UAI



Zdroj: vlastní

Výsledek a diskuze: Na první pohled by se mohlo zdát, že z porovnání hodnocení „rizika“ a „jistoty“ na úrovni spojené s nevědomím, respondenti tíhnou k jistotě. Touhu po převratu dokládá NVH dvojice „akceschopnost – klid“. Podnětové slovo „klid“ je sice v obou rovinách vnímáno pozitivně, ovšem kladnějšího hodnocení dosáhl na úrovni spojené s nevědomím jemu souvztažný výraz „akceschopnost“. Z toho vyplývá identifikování se převážně s připraveností uvést věci do pohybu a nastolit změny. Výraz „nuda“ je hodnocen negativně, přičemž jemu protilehlý výraz „změna“ vypovídá o preferenci žádoucí kulturní dimenze. Výše směrodatné odchylky podnětového slova „nuda“ svědčí o sdílení negativního vnímání tohoto postoje.

Z Tabulky č. 44 je zřetelné, že průměrné hodnoty ze sumarizačního sloupce (SUM) pro žádoucí kulturní dimenzi přijímání rizika a změn jsou hodnoceny lépe (19,6 bodů) a stále se ještě řadí do spíše pozitivně vnímaných symbolů.

Podle výše směrodatných odchylek lze v kulturním indexu UAI konstatovat, že v obou případech jsou postoje spíše slabě sdílené (průměr 6,29 a 6,01).

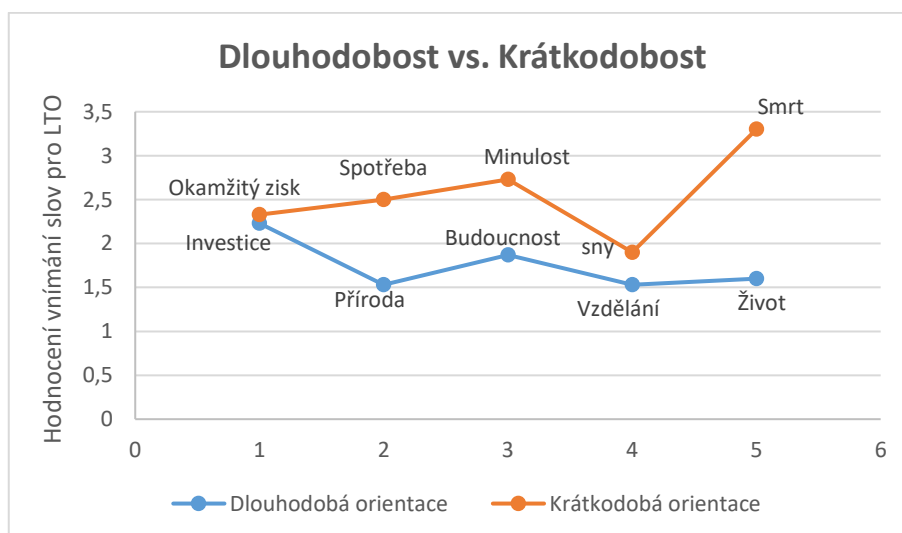
4.4.5 Vyhodnocení LTO

Tabulka 45: Výsledky podnětových slov pro LTO

Dlouhodobá orientace					Krátkodobá orientace				
Pojmy	Faktory			σ	Pojmy	Faktory			σ
	NVH		VH			NVH		VH	
	SUM	Body	Body			SUM	Body	Body	
investice	17,2	2,23	1,83	5,02	okamžitý zisk	17,8	2,33	2,20	6,06
příroda	11,9	1,53	1,2	5,12	Spotřeba	19,4	2,50	2,40	6,20
budoucnost	15,7	1,87	1,93	5,96	Minulost	21,5	2,73	2,60	5,64
vzdělání	13,4	1,53	1,6	5,30	Sny	14,7	1,90	1,57	6,26
život	12,5	1,60	1,30	5,35	Smrt	26,2	3,30	3,60	6,94
Průměr	14,1	1,75	1,57	5,35	Průměr	19,9	2,55	2,47	6,22

Zdroj: vlastní

Graf 41: Hodnocení podnětových slov pro LTO



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze: Dle pozitivně vnímaných výrazů charakterizujících dlouhodobost, se tato dimenze jeví jako převládající. Je ovšem nezbytné mít na paměti, že vyhodnocení LTO ve vztahu k ostatním dimenzím je vždy atypické. Právě z některých negativních pojmů v pravé části Tabulky č. 45 je možné dekodovat krátkodobé rysy, které prostupují zkoumanou societou. Záporný postoj k „minulosti“ a současně ambivalentní postoj k protipólnímu pojmu, značí skutečnost, že respondenti s minulostí nejsou zcela vyrovnáni a určitým způsobem je neustále brzdí a nutí vracet se k nevyřešeným záležitostem. Právě proto si v určitém smyslu idealizují „budoucnost“. Důraz na minulost

je typickým znakem pro krátkodobé směřování. O nežádoucí kulturní dimenzi také vypovídá téměř totožné zaujetí postojů ke dvojici „investice“ – „okamžitý zisk“.

Dle sumarizačního sloupce (SUM) v Tabulce č.45 je viditelné lepší vnímání pojmů pro dlouhodobost (škála 11,9 – 17, 2; σ 14,1) než pro krátkodobou orientaci (stupnice 14,7 – 26,2; σ 19,9), je nutné podotknout, že tento markantní rozdíl zapříčinil obecný výraz „smrt“, který je vnímán vždy velmi negativně a zároveň tak určitým způsobem zkresluje průměrné výsledky.

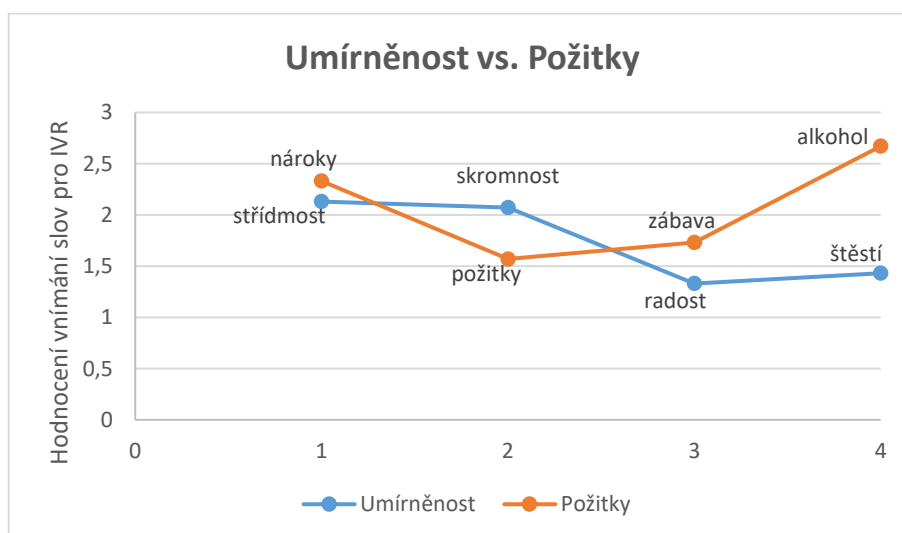
4.4.6 Vyhodnocení IVR

Tabulka 46: Výsledky podnětových slov pro IVR

Umírněnost					Požitky				
Pojmy	Faktory			σ	Pojmy	Faktory			σ
	NVH		VH			NVH		VH	
	SUM	Body	Body			SUM	Body	Body	
střídmost	16,0	2,13	2,10	5,91	nároky	17,7	2,33	2,23	6,11
skromnost	16,0	2,07	1,70	6,20	požitky	12,3	1,57	1,83	4,51
radost	10,8	1,33	1,03	4,79	zábava	13,9	1,73	1,43	5,25
šťěstí	11	1,43	1,07	4,50	alkohol	21,7	2,67	3,03	6,16
Průměr	13,5	1,74	1,48	5,35	Průměr	16,4	2,08	2,13	5,51

Zdroj: vlastní

Graf 42: Hodnocení podnětových slov pro IVR



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze: V obou hodnoceních se respondenti shodli na lepším vnímání podnětového slova „střídmost“ nežli jeho opaku „nároky“. Ovšem rozdíly nebyly

nikterak markantní. Lze tedy usuzovat, že v obou úrovních vnímání sice pociťují střídmost za korektnější, ovšem začínají se projevovat i určité konzumní rysy. To potvrzuje i následující dvojice výrazů „skromnost“ – „požitky“, kdy byl rozdíl na úrovni pocitových prožitků výrazně citelnější, nyní ovšem ve prospěch nežádoucí kulturní dimenze. Nejlépe hodnoceným slovem z celého dotazníkového šetření byl pojem radost (1. místo). Také bylo na obou úrovni vnímání hodnoceno souvztažně ke svému protipólů pozitivněji. To svědčí o vnitřní harmonii a vyrovnanosti, kdy societa striktně nelpí na neadekvátní materialitě a požitkářskému stylu života. O vnitřní rovnováze a spokojenosti také vypovídá pozitivní hodnocení „štěstí“ a k němu navazujícímu pojmu „alkohol“, který byl vnímán nejnegativněji ze všech výrazů charakterizujících požitky. Alkohol je symbolem pro závislost. Záporný postoj k němu značí odpor k jakékoli formě závislosti, což je v symbióze s preferencí umírněného stylu života.

Dle sumarizačního sloupce (SUM) v Tabulce č. 46 jsou znatelně lépe vnímána slova pro žádoucí kulturní dimenzi umírněnosti (škála 10,8 – 16) než pro její opak, tedy pro požitky (stupnice 12,3 – 21,7). Z analýzy i směrodatných odchylek vyplývá, že respondenti tíhnou k umírněnému způsobu života, který je v souladu s požadavky na trvale udržitelný rozvoj, ovšem začínají se projevovat i jisté známky dnešní konzumní společnosti.

5 Diskuze, souhrnné vyhodnocení a návrhy změn

V Tabulce č. 47 jsou interpretovány vypočítané hodnoty kulturních indexů z dotazníkového šetření VSM 94 & 2013 a VSM z TBSD, které vypovídají o převládajících kulturních dimenzích ve zkoumaném podniku. Dále jsou uvedeny hodnoty směrodatných odchylek a následně jsou data porovnána s žádoucími hodnotami pro znalostní společnost. Červeně jsou zvýrazněny ty výsledky, u nichž bylo zaznamenáno zhoršení oproti kvantitativnímu šetření. Naopak zeleně zvýrazněná čísla značí zlepšení.

Tato kapitola je zaměřena na diskuzi o komplexních výsledcích z kvalitativního a kvantitativního průzkumu. Dílčí diskuze již byla také provedena pod vyhodnocením jednotlivých otázek z VSM 94 & 2013 (viz kapitola 4.1) a také po vyhodnocení podnětových slov dotazníku TBSD (detailněji viz kapitola 4.4).

Tabulka 47: Porovnání výsledků z VSM z TBSD a VSM 94 & 2013 se směrodatnou odchylkou v bodech

Dimenze	VSM 94&2013	Směrodatná odchylka	VSM z TBSD	Směrodatná odchylka	Znalostní společnost
PDI	26	49,7	-31,8	37	< 50
IDV	25,3	56,2	-51,4	57	< 50
MAS	1,3	46,7	-35	46	< 50
UAI	-12	63,2	7,7	40	< 50
LTO	10,1	52,7	30	47	> 50
IVR	49,2	56,7	8	51	< 50

Zdroj: vlastní

5.1 Diskuze výsledků PDI a návrhy změn

Výsledky: V obou šetřeních byl zřejmý převažující malý mocenský odstup. Ve VSM 94 & 2013 dosáhl kulturní index PDI hodnoty 26 a ve VSM z TBSD dokonce - 31,8. Směrodatná odchylka z kvantitativního průzkumu je oproti kvalitativnímu šetření (37 bodů) poměrně vysoká (49,7 bodů). I přes žádoucí výsledky by tedy měl management zvážit preventivní opatření pro stabilizaci a posílení stávajících hodnot.

Shrnutí: V podniku byla zaznamenána spokojenost s vedením, které je sice vnímáno jako autorita, ovšem zaměstnanci si jsou také vědomi jeho lidského přístupu. Malému mocenskému přístupu přispívá i zavedená organizační struktura, která umožňuje rychlou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. To koresponduje i s výsledky pojmů „otevřenost“ a „konzultace“. Díky organizační struktuře i nižšímu počtu zaměstnanců jsou v podniku celkově vztahy na dobré úrovni. Vedení nepřístupuje k zaměstnancům

pouze jako k pracovní síle, ale jako k člověku, co má i svůj osobní život a určité potřeby. V případě pochybení nedochází k potrestání zaměstnanců, ale primárně se řeší náprava a prevence chyb. Z rozhovorů vyplynulo, že si zaměstnanci nejsou vědomi žádných známek povyšování se ze strany vedení. To opět potvrdilo i kladné hodnocení slova „ideál já“. Svě nadřizené přirozeně respektují (viz Otázka č. 3) a hierarchii moci nevnímají konfliktně či nespravedlivě. Tyto vztahy jsou utužovány i „Grilovací slavností u jednoho ze zakladatelů“, kde se eliminují vztahy nadřizenosti a podřizenosti. Toto propojení soukromého a pracovního života, alespoň dočasně stírá hranice v hierarchii moci.

Protichůdné faktory, které spíše směřují zaměstnance k velkému mocenskému odstupu byly zaznamenány až po detailnější analýze. Bylo zjištěno, že jeden z majitelů společnosti byl dlouhou dobu mimo podnik z důvodu rekonvalescence. Zde tedy došlo k narušení zažitých přístupů a vztahů, kdy byl do pozice zástupce dosazen člověk, který nově zastával pozici top managementu. Muselo dojít k osvojení si zažitých „pravidel“ a vymezit si nové vztahy na pracovišti. Jistá inklinace k nežádoucí kulturní dimenzi může pramenit i z výsledků Otázek č. 7 a 19 či hodnocení podnětového slova „nadřizený“ a „formálnost“. Zaměstnanci převážně vyjádřili touhu po účasti na strategických rozhodnutí ovšem v závěru také sdělili i určité obavy z nesouhlasu s vedením. Z rozhovorů vyplynulo, že vedení podniku si plně uvědomuje důležitost lidského kapitálu, ale i potřebu rozvoje jeho potenciálu, aby firma mohla dosahovat efektivnějších a konkurenceschopných výsledků. Paradoxně již dále veřejně své názory neprezentuje mezi zaměstnance. V této oblasti tak dochází k jistému informačnímu šumu a následně v určitých případech k zaujetí neproduktivních postojů. Právě zmiňovaná centralizace moci je typická pro velký mocenský odstup. Tento styl řízení mohou pociťovat dělníci, od kterých se neočekává přílišná iniciativa, ale plnění striktních pracovních příkazů.

Preventivní opatření: Z popsané skutečnosti je patrné, že v některých oblastech ve firmě dochází ke komunikačnímu šumu. V první řadě, je nezbytné zlepšit komunikaci mezi vedením a podřízenými. Informovat, že management je otevřený k návrhům a připomínkám.

Vedení svůj postoj aktivně podpoří tím, že umístí na pracoviště **schránku**, kam zaměstnanci mohou vhadzovat své nápady na inovace. Po určité době se schránka vybere a vyhodnotí se nejpřínosnější projekt, který je samozřejmě implementován a náležitě finančně odměněn. Pocit participace na chodu podniku a finanční odměna zajistí synergický efekt k motivaci zaměstnanců.

Obecně k zmenšení mocenského odstupe dopomohou i aplikované opatření pro utužení kolektivismu jako je teambuilding, teamspirit či společná dovolená. Ovšem jsou tady i další možnosti opatření, která nemusí vyžadovat žádné finanční náklady, a přitom dosahovat stejné, mnohdy dokonce i vyšší efektivity. Jedná se o přístup nadřízených ke svým podřízeným. Jde o prosté **projevení uznání**, pochvaly za dobře odvedenou práci či **osobní poděkování za přesčas**, který by vedení neměl brát jako samozřejmost. Přínosem je nejen malá mocenská vzdálenost, ale i další silný motivační faktor.

Dalším finančně nenáročným a účinným opatřením je transformace současné vize. Z nestandardizovaného rozhovoru s majitelem společnosti byla zjištěna současná vize, která zní: „*Vyrábět high-tech balicí stroje a vytvářet pro zákazníky na celém světě individuální, výkonná, spolehlivá a versatilní řešení v oblasti balení.*“ V **nové vizi**, by se mohly objevit současné viditelné hodnoty podniku ve spojitosti s péčí o lidské zdroje. Zaměstnanci jsou ti, díky kterým je firma perspektivní a konkurenceschopná, jsou základním stavebním prvkem, který se zasadil o dobré jméno a postavení společnosti, klíčem k úspěchu. Management by tak dal najevo, že si uvědomuje významnost svých zaměstnanců a veřejně projevil uznání vůči nim.

Práce, která je prováděna v klidné pracovní atmosféře s dobrou úrovní komunikace a soustavné podpoře managementu navozuje pocit bezpečí a sounáležitosti. V takovém prostředí mají zaměstnanci ty nejlepší podmínky pro identifikování se s podnikovými hodnotami. To vše je předpokladem k nastartování silné motivace k vyšší a kvalitnější produktivitě, jež by mohla být náležitě oceněna, a tedy nastalo uspokojení potřeby uznání.

5.2 Diskuze výsledků IDV a návrhy změn

Výsledky: Z dotazníkového šetření byly zjištěny optimální hodnoty indexu IDV ve výši 25,3 a u VSM z TBSD dokonce -51,4. Tyto pozitivní výsledky jsou narušeny směrodatnou odchylkou, která v obou případech osciluje okolo hraniční výše (kvantitativní výzkum 56,2 bodů, kvalitativní šetření 57 bodů). To omezuje aplikaci výsledků na celý zkoumaný podnik.

Shrnutí: Zkoumaní respondenti vyznávají spíše kolektivistický přístup. V podniku je zaměstnáno 86 zaměstnanců, z nichž někteří jsou v příbuzenském vztahu. Podnik se navíc pyšní i tím, že někteří pracovníci jsou v jejich pracovním poměru již od samotného založení společnosti. Za tuto dobu si zde vybudovali silné mezilidské vztahy (viz výsledky slov „společenství“ a „spolupráce“). Vztahy tak u řady zaměstnanců nejsou

pociťovány pouze na pracovní úrovni. Firma je početně jedna z menších, kde se většina pracovníků dobře zná. Mnoho z nich je spolu v časté interakci, což podporuje zavedený systém open space. Dobré mezilidské vztahy a přátelská atmosféra je utužována jak na pracovišti, tak na řadě kulturních, společenských a sportovních akcí, které podnik nabízí. Pevnější sociální vazby vyplývají i z toho, že se zaměstnanci schází po pracovní době ke sportovním aktivitám.

Vzhledem k vyšším směrodatným odchylkám ale nelze korektně označit, že to tak cítí všichni zaměstnanci VELTEKA s.r.o. Tendence k individualistickému jednání mohou pramenit z nábory nových zaměstnanců, kteří jsou v podniku méně než rok, a tudíž si nestačili vytvořit tak silné mezilidské vztahy, osvojit si podnikové hodnoty a začlenit se do převládající pracovní atmosféry. To potvrzují i výsledky Otázky č. 1 či hodnocení pojmu „já sám“, z čehož vyplývá, že mnozí považují práci pouze jako předmět materiálního zabezpečení. Jsou citelné striktní hranice mezi osobním a pracovním životem. Odlišné pojetí se může projevit i u zaměstnanců, kteří jsou odděleni a svou práci vykonávají mimo kolektiv. Tací zaměstnanci si sice mohou být vědomi kolektivního ducha na pracovišti, ale vzhledem k jejich separaci od ostatních nejsou schopni plynule se začlenit do kolektivu a navázat tak pevné kontakty, jako ti, kteří se se spolupracovníky vidí denně.

Navrhované změny: Kolektivistická atmosféra je z velké části již sdílena, ovšem je zapotřebí rozšířit ji mezi všechny zaměstnance podniku. Týmového ducha a sounáležitost lze podpořit pouze bližším poznáním svých zaměstnanců ve firmě, vzájemnou spoluprací a důvěrou. Teprve až znalost jejich preferencí, potřeb a životních postojů umožní managementu správně nastavit systém odměňování a benefitů dle Maslowovy pyramidy potřeb, který by motivoval pracovníky více než současný obecně zavedený systém.

Jednou z alternativ je zorganizování společné **víkendové dovolené**, kde přijdou do interakce všichni zaměstnanci i ti, co se na pracovišti běžně nestýkají. Navíc uvolněná atmosféra a společné aktivity nabízí prostor k vzájemnému sblížení. K utužení vzájemných mezilidských vztahů a zároveň k eliminaci mocenského odstupu přispějí na první pohled i banální kolektivní hry. Jakou formou pojme vedení toto navrhované opatření je zcela v jeho kompetenci. Pro vyšší nadšení a touhu zúčastnit se této akce může zvážit zajištění svozového autobusu do místa určení či určitou formou dotovat občerstvení. Jistou, finančně náročnější, alternativou je i příspěvek na ubytování. O společnou dovolenou je předpokládán velký zájem, jelikož zaměstnanci již tak mají

v podniku dobré vztahy a vyhledávají společný kontakt. Pro zaměstnance, kteří to tak nevnímají, spočívá motivace k zúčastnění právě ve finančně zvýhodněném pobytu.

Způsob, jak se lépe poznat, je možné zajistit také **firemním teambuildingem** či **teamspirem**. V obou oblastech je široká nabídka aktivit v různých cenových hladinách. Akce cílí na osobnostní rozvoj zaměstnanců, ale především na rozvoj týmové spolupráce. Zlepšují komunikaci, posilují firemní a týmovou identitu vzájemné součinnosti a důvěry, a prohlubují stávající sociální vazby. Ideální variantou pro navázání hlubších vztahů je vícedenní teambuilding, který by byl vhodně realizovatelný i s prvním navrhovaným řešením.

Tábor pro děti zaměstnanců představuje zajímavý nový benefit a současně i podporu žádané kulturní dimenze. Z hlediska podpory neformální interakce mezi zaměstnanci se jako ideální varianta jeví benefit ve formě příměstského tábora, kdy si rodiče své děti každý den osobně vyzvedávají. Setkání na neformálním místě, i nepřímé sdílení určitých hodnot, může připravit ideální podmínky pro uvolněnou atmosféru a zlepšení komunikace s následným pozitivním efektem na mezilidské vztahy. Přitom má zkoumaný podnik mnoho možností, jak tento benefit realizovat. Podnik může dítěti celý pobyt proplatit, či zažádat o slevu pro zaměstnance, anebo pracovníkům poskytnout jednorázový příspěvek na tábor. Ideálním řešením je volba příměstského tábora ve Vlašimi, tedy městě, kde se podnik nachází. V současnosti pořádání příměstských táborů realizuje místní Spolkový dům. Zájem o ně je v dané lokalitě obrovský a kapacity jsou do několika minut po povolení registrace zaplněné. Tedy čistě zařízení příměstského tábora výhradně pro děti zaměstnanců je již samo o sobě lukrativním benefitem.

Koupě **chaty / penzionu pro zaměstnance** podniku je dalším netradičním pojetím, jak upevnit vztahy mezi pracovníky a zároveň i poskytnout novou atraktivní formu benefitu. Jeho pointa spočívá ve zvýhodněném pronájmu chaty výhradně pro zaměstnance podniku a jejich rodiny po celý rok. Primárním přínosem této investice je zajištění interakce společně stráveným časem mimo formální pracoviště a navázání přátelských vazeb podpořených společnými zážitky. Podniková kultura je tvořena právě sdílenými hodnotami. Jelikož se jedná o benefit, není počítáno s finanční návratností projektu. Vedení by mohlo zvážit symbolický poplatek za půjčení chaty, kterým by se hradily pouze provozní náklady. Chata pak dále může posloužit právě i jako zázemí pro případné pořádání organizovaných dovolených (viz výše), či teambuildingů anebo prostě jen výročních oslav a jiných firemních rituálů.

Pro lepší informovanost a přehlednost o dění v podniku se doporučuje pořídit **nástěnku**. Ta by měla multifunkční využití téměř pro všechna navrhovaná opatření. Sloužila by například k vyzdvížení dosažených firemních úspěchů, informování o nastávajících plánech a termínech kurzů, společných dovolených apod.

Příjemné prostředí, které v pracovníkovi vzbuzuje dojem, že někam patří, navozuje pocit bezpečí a sounáležitosti. Také ho motivuje k udržení si svého pracovního místa, od čehož se samozřejmě odvíjí jeho pracovní výkon a chování ke svým spolupracovníkům.

5.3 Diskuze výsledků MAS

Výsledek: Hodnota kulturního indexu MAS z kvantitativního šetření byla 1,3 a výše její směrodatné odchylky 46,7 bodů. Z kvalitativního průzkumu byly zjištěny hodnoty indexu – 35 a rovněž spíše silné sdílení zjištěných výsledků (46 bodů). V obou případech byla potvrzena žádoucí kulturní dimenze feminity.

Shrnutí: Zjištěné výsledky jsou velmi pozitivní, jelikož v podniku převládá feminita a toto tvrzení lze zobecnit na celou zkoumanou firmu. Typickými hodnotami této společnosti jsou dobré mezilidské vztahy, umírněnost, asertivita, solidarita, péče o druhé, zájem o kvalitu života, o kulturní život apod. Většina hodnot a detailnější souvislosti byly již definovány v kulturním indexu IDV a plně korespondují s výsledky podnětových slov charakterizující feminní společnost. Feminita se často vykládá jako ženský přístup. Na první pohled se výsledky tedy jeví překvapující, vzhledem k tomu, že drtivá většina zaměstnanců jsou muži. Bylo by ale demagogické označovat, že výše zmíněné hodnoty souvisí pouze se ženami. Znamená to, že muži a ženy si jsou existenciálně rovni a typicky mužské a ženské vlastnosti se překrývají. Ve firmě má každý stejná práva a možnosti. Feminím hodnotám přispívá to, že zaměstnanci preferují práci v příjemném kolektivu (viz Otázka č. 6) a soustavně se snaží o utužování dobrých mezilidských vztahů. Tomu všemu dopomáhá samozřejmě i vhodná lokalita sídla společnosti (viz Otázka č. 10). Zaměstnanci se tak mohou snadno scházet po pracovní době, jelikož řada jich žije v blízkém okolí. Typicky maskulinní rysy se projeví ve výsledcích Otázek č. 4, 8 a 24 a hodnocení slov „výkon“ a „být první“. Nežádoucí příčiny jsou detailně rozebrány viz kapitola 4.1.

Příjemný kolektiv, atmosféra důvěry a vřelosti je sama o sobě motivující. Zaměstnanci necítí odpor jít do práce, naopak se do ní mnohdy i těší. Tomu pak odpovídají jejich pracovní výsledky, které jsou za těchto okolností efektivnější než ve stresujícím prostředí.

5.4 Diskuze výsledků UAI a návrhy změn

Výsledky: Z dotazníkového šetření VSM 94 & 2013 i z VSM z TBSD vyplynulo, že respondenti přijímají riziko. Kulturní index UAI v kvantitativním průzkumu dosáhl hodnoty – 12 a jeho směrodatná odchylka 63,2 body, což potvrzuje spíše slabé sdílení. V kvalitativním výzkumu byla hodnota indexu 7,7. Přijímání rizika a změn je v tomto případě již spíše silně sdíleno.

Shrnutí: Je patrné, že zaměstnanci plně přijímají riziko, což je žádoucí kulturní dimenzí pro znalostní společnost. Dle VSM z TBSD akceptují riziko a změny zcela automaticky a přirozeně. Vnitřně si všichni zaměstnanci uvědomují, že v dnešním světě je nezbytné držet tempo s pokrokem. Na základě odpovědí z VSM 94 & 2013 je patrné, že někteří již nemají ochotu k neznámému, jelikož je brzdí obavy ze ztráty trvalého příjmu a s tím i dosavadního životního standardu. Ve firmě je obecně známé, že pokud si pracovník hledí svých povinností a dodržuje veškerá pravidla a předpisy, nemusí se obávat o ztrátu zaměstnání. Z toho důvodu je většina pracovníků nakloněna změnám (viz Otázka č. 27), jelikož věří v management a jeho rozhodnutí. Vkládají do něj plnou důvěru, i přesto, že nemusí znát veškeré odpovědi v souvislosti s jejich prací (viz Otázka č. 25). Pro zaměstnance je prioritní, aby vedení rozumělo své manažerské práci. Také Otázka č. 22, zdravotní stav, vypovídá ve prospěch přijímání rizika. Zdraví zaměstnanců pro ně představuje bezpečí, jistotu a v takovém stavu jsou benevolentnější k případným novinkám. Veškerá pravidla, normy či předpisy jsou spíše vnímána jako podpůrný systém, na nichž dění ve společnosti není zásadně postaveno (viz Otázka č. 28). Obecně lze říci, že minimálně oslovení respondenti jsou ve svém vlastním zájmu motivováni přijímat podnikové změny a potenciální rizika. To deklarují i výsledky podnětových slov „nuda“ a „akceschopnost“. Pracovníci si plně uvědomují nezbytnost pružné reakce na změny v dnešním turbulentním světě, době globalizace a převládajících diskontuitních změnách, pro zachování nejen rentability firmy, ale i její samotné existence.

Směrodatná odchylka z VSM 94 & 2013 poukazuje, že tyto pocity nesdílí všichni ve firmě. Ke střetu názorů ohledně rizika a jistoty, obecně dochází právě mezi managementem a podřízenými. Kdy je vedení obecně motivováno k výměně jistot za vstup do riskantních ale výnosnějších příležitostí.

Navrhované změny: Aby všichni zaměstnanci pozitivně přijímali rizika a nezbytné změny, je nutné jejich smýšlení podpořit otevřeným přístupem a včasnou

informovaností. Jak je zřejmé z popisu vnitropodnikového systému, management svým podřízeným plánované změny oznámí až na poslední chvíli. Vedení by mělo informovat o klíčových změnách, které mají v budoucnu v plánu. Zaměstnanci se tak mohou na změnu připravit. Vědí, co očekávat a případně mají dostatek času na ztotožnění se s plánovanou změnou. Tím, že top management svolá **čtvrtletně schůzi pro své podřízené** s cílem oznámit záměry a vyslechnout si zpětnou vazbu, posílí u pracovníků pocit rovnocennosti a důležitosti, že nejsou vnímány pouze jako pracovní síla ale, že jsou důstojnými členy společnosti s vlastním lidským kapitálem. Informační schůze vzbuzuje pocit participace a pravomoc rozhodovat o podniku má silný motivační náboj. Samozřejmě seznámení s připravovanými změnami a ubezpečením, že zaměstnance nijak neohrozí na jejich pracovní pozici či se negativním způsobem nedotkne jejich pracovní náplně, nepřispěje pouze k lepšímu vnímání změn a potencionálního rizika, ale pozitivně se projeví i na vnímání mocenského odstupu.

K umocnění pocitu bezpečí zároveň přispěje zavedení **oddělení Řízení změn a projektů** či alespoň jasné **vymezení současné pozice** v organizační struktuře. Tím by se dosáhlo zvýšení transparentnosti a povědomí, že připravovaná změna pochází z předem detailně promyšlených kroků od profesionálů na danou oblast a není se tedy čeho obávat. Také je nutné **přijmout nového zaměstnance.** Méně finančně náročná alternativa je **proškolit v řízení změn** zaměstnance, který se v současnosti zabývá projekty a případnými změnami. Kvalifikovaný specialista na change management již sám o sobě budí důvěru a pracovníci budou spíše nakloněni přijmout opatření od odborníka na danou oblast. Zároveň zvládá zajistit akceptaci změny skrze řadu metod. Jeho úkolem je ujistit všechny pracovní skupiny, že plánované změny jsou výhodné i pro ně samotné. Podstatné je přimět pracovníky, aby přestali uvažovat pouze za své oddělení, ale začali přemýšlet za celou zkoumanou společnost. Tedy prolomit hranici mezi organizačními útvary tím, že se soustředí na dílčí procesy. Cílem je, že všichni zaměstnanci budou cítit změnu jako přínos pro ně samotné i pro podnik. Jelikož i dobře technicky navržené změny mohou být neúspěšné, jestliže se setkala s rezistencí těch, jichž se dotýkala.

V žádoucí kulturní dimenzi UAI jsou zaměstnanci motivováni přijímat riziko a změny zcela přirozeně a bez stresové zátěže. Jsou si vědomi nutnosti přijímat nové přístupy a modernizovat ve prospěch zajištění konkurenční výhody a následného zisku. Od zvýšení rentability firmy se odvíjí i potenciální růst mezd. Zvýšení mzdového ohodnocení je silným motivačním faktorem, stejně tak jako zachování existenční stability podniku

a tím i jistoty práce, která jim zajišťuje obživu a dosavadní životní standard. Určitým způsobem je změna a s ní související potencionální riziko samo o sobě motivující, jelikož oprostí je od běžné rutiny a stereotypů, které mohou na mnoho zaměstnanců působit demotivačně.

5.5 Diskuze výsledků LTO a návrhy změn

Výsledky: Krátkodobé zaměření společnosti je zřejmé z výsledků obou šetření (VSM 94 & 2013: 10,1; VSM z TBSD 30) Ovšem dle hodnoty směrodatné odchylky z kvantitativního průzkumu (52,7 bodů), je patrné spíše slabé sdílení oproti kvalitativnímu šetření (47 bodů).

Shrnutí: Krátkodobost zkoumané firmy je nežádoucí skutečností. K této orientaci přispěli zejména výsledky Otázek č. 17 a 30 a postoje ke slovům „okamžitý zisk“ a „investice“. Neochota k uvolnění finančních prostředků a upřednostňování současného zisku před optimálním je typickým znakem krátkodobosti. V takto směřovaných firmách se klade důraz na současnost a minulost, přesněji se může jednat i o plnění sociálních povinností. To je spjato s mírnými tendencemi vyhnout se nejistotám v předchozí dimenzi, protože dlouhodobé myšlení s sebou nese riziko a ochotu nést následky. Citelná hranice mezi pracovním a osobním životem vypovídá o krátkodobém způsobu jednání. Krátkodobost je nezáměrně umocněna i zavedeným systémem plnění pracovních povinností týkajících se primárně pracovníků na nejnižších úrovních. Jejich práce musí dosahovat tabulkových hodnot a každodenně plní aktuální požadavky. Dlouhodobé pracovní vyhlídky jsou pro ně druhořadé.

Naopak k dlouhodobé orientaci pozitivně přispěly výsledky Otázek č. 12, 14 a 16 a hodnoty slov „vzdělání“ a „příroda“. Dvaceti-pět letá historie poukazuje již sama o sobě na dlouhodobou orientaci. Klíčová diference názorů vyplývá zejména z postojů vedení a zaměstnanců na nižších úrovních. Management si pravděpodobněji uvědomuje prosperitu všech zainteresovaných stran v investiční činnosti, která v současnosti představuje i oběť ve formě odložené spotřeby či okamžitého zisku. Přičemž zaměstnanci preferují jakousi jistotu a bezpečí alespoň minimálního příjmu. Potenciální investice a až budoucí návratnost mohou svým způsobem vnímat i jako ohrožení jejich příjmu a životního standardu, tedy ohrožení potřeby bezpečí.

Návrh opatření: Je nezbytné oprostít řadové zaměstnance od krátkodobého, úzkého pohledu. Management, jehož každodenní pracovní náplní je dlouhodobá prosperita,

stanovuje cíle firmy v delším časovém horizontu. Právě i o dílčích dlouhodobých cílech, je potřeba podřízené informovat. Vedení by mělo být se svými **plány transparentní** a tím podpořit dlouhodobou orientaci firmy i v povědomí svých pracovníků.

Směřování do žádoucí kulturní dimenze přispějí i **investice jak ve směru technologickém, tak ve směru lidských zdrojů**. Investiční činnost je sama o sobě dlouhodobou aktivitou. V současnosti je primární, aby zaměstnanci změnilí svůj přístup k úsporám a viděli perspektivu v dlouhodobých investicích. Velice efektivním řešením je účast na seminářích zaměřených na tuto problematiku. V současnosti je na trhu široká nabídka s touto tematikou. Níže jsou uvedené vybrané návrhy.

Seminář „Jak chytré investovat“, by měl změnit krátkodobé uvažování zaměstnanců. Mimo investory cílí i na „obyčejné lidi“. Náplní kurzu je přiblížení výhod investiční činnosti a poskytnutí možností nepodnikatelských subjektů. Prohloubení znalostí v této oblasti zároveň přispěje i k pozitivnějšímu postoji k riziku (UAI) („Jak investovat“, 2018).

V souvislosti se znalostní společností se dostává do popředí lidský faktor jako jedna z hlavních konkurenčních výhod. Z tohoto důvodu je žádoucí uvolnit část peněžních prostředků na rozvoj jeho znalostí a potenciálu. Další alternativou je **kurz „Rozvoj lidského potenciálu“**. Tento kurz nabízí trénink v oblasti strategického řízení, change managementu a prohloubení měkkých dovedností. V neposlední řadě se zabývá právě i finanční gramotností pro pracovní ale i rodinný život („Kurzy s Janem Mühlfeitem v Recruitment Academy“, 2018).

Přínosem by byl i **kurz „Odemykání týmového potenciálu“**, který se zaměřuje nejen na rozvoj individuálních silných stránek jedince, ale i předností a potenciálu týmu. Zaměřuje se na budování silných partnerství a synergického efektu spolupráce. Přednášejícím je pan Jan Mühlfeit, který spolupracoval s největšími světovými lídry jako je například Bill Gates. Z popisu kurzu je na první pohled zřejmé, že tímto proaktivním krokem by podnik měl přispět k dlouhodobé orientaci ale i k přechodu od individualismu ke kolektivistické společnosti („Kurzy s Janem Mühlfeitem v Recruitment Academy“, 2018),

Další multifunkční metodou je investice do **zaměstnaneckých workshopů na systému funnelmind**. Absolvování kurzu garantuje rozvoj talentu jednotlivců, zlepšení

komunikace mezi zaměstnanci, růst produktivity procesů, zvýšení efektivity práce, ale především posílení motivace pracovníků ke změnám (“Funnelmind”, 2018).

Posledním návrhem v této oblasti je účast top managementu na konferenci **HR KNOW HOW 2018**, která je věnována diskontinuitním proměnám lidských zdrojů v souvislosti s globalizací. Primárním cílem konference je přiblížit, jak efektivně hospodařit s krátkodobými cíli a jak se následně projeví v podnikové kultuře, řízení výkonu, technologickém pokroku, fungování procesů HR a systému odměňování (“Výroční konference HR”, 2018).

Ve prospěch dlouhodobé orientace je nezbytné modifikovat nešetrný postoj některých zaměstnanců. Zbytečné plýtvání času a materiálními i finančními zdroji pramení z absence jasného vymezení pracovních úkolů pro daný den. Řešení může být i zcela prosté, finančně nenákladné, ale za to velice efektivní. Navrhovaná změna u této skupiny zaměstnanců spočívá v nově zavedené povinnosti vyhotovit **harmonogram úkolů na daný den**.

Při nastavené žádoucí kulturní dimenze LTO je motivace zaměstnanců zřejmá již na první pohled. Každý uchazeč se raději stane součástí firmy, která má perspektivu udržet si své místo na trhu a prosperovat než tu, která se propadá do existencionální krize. Zaměstnanci si takové místo budou chtít udržet. Dlouhodobě orientovaná firma jim je schopna zajistit jistý finanční příjem a bezpečné zázemí, tedy minimálně naplnění potřeb až po druhou úroveň Maslowovy pyramidy.

5.6 Diskuze výsledků IVR a návrhy změn

Výsledky: Kulturní index IVR dosáhl v kvantitativním průzkumu šedé zóny s 49,2, přičemž ve VSM z TBSD byl hodnocen daleko pozitivněji (8). Obě směrodatné odchylky vyvrátily možnost zobecnit zjištěnou skutečnost na celý zkoumaný podnik, kvůli spíše slabému sdílení.

Shrnutí: Ve VELTEKU s.r.o. balancují na hranici umírněností a požitků. Rozdílné výsledky z dotazníkového šetření jsou dány zejména tím, že současná konzumní společnost podporuje požitky, ale vnitřní pocitová a prožitková rovina je spjata s umírněností, které je v jedinci dána výchovou (viz postoje k „střídmosti“ „skromnosti“). V dnešním světě jde globalizace a požitky ruku v ruce. Z hlediska firmy se výhoda konzumní společnosti jeví ve snížení nákladů a vyšších zisků. Z pohledu zaměstnanců čistá forma potřeby přerůstá v touhu, dělat či vlastnit nadstandard. To prokazují

i výsledky Otázky č. 15 a 13 a výrazů „požitky“ a „zábava“. Tento přístup ovlivňuje i soustavné masírování médií, která vytváří umělé potřeby a iluzi o šťastném životě. Nežádoucí postoj umocňují i výsledky Otázky č. 21, ze které vyplývá, že lidé si jsou schopni zajistit to, co chtějí. Na první pohled se může jevit dostupnost jakéhokoliv druhu zboží, v jakémkoliv množství pozitivně, ovšem také je doprovázena řadou negativních aspektů jako je například rostoucí zadluženost či zhoršení zdravotního stavu. Samozřejmě jedním z palčivých problémů je problematika ekologie. Konzum, ale není pouze materiálním jevem, časem může ovlivnit i chování zaměstnanců, kteří budou prahnout po společenské prestiži a pocitu nadřazenosti. Management zkoumaného podniku je motivován k soustavnému podporování umírněnosti, aby předešel k rozvrácení pozitivních hodnot feminity, která by časem následně negativně ovlivnila i žádoucí kulturní dimenzi kolektivismu. Vedení podniku samozřejmě směřuje svou podnikatelskou činnost primárně za účelem zisku, ale snaží se podnikat aktivní kroky k potlačení konzumního stylu života. VELTEKO s.r.o. podporuje trvalou udržitelnost, která je z části deklarována již zákonnými požadavky (viz odpadové hospodářství). Také aktivně podporuje zdraví svých zaměstnanců skrze sportovní vyžití, které má vzhledem k pohlcení konzumní společnosti a preference pohodlí, tendenci zhoršovat se. Jak již bylo zmíněno, tak z pozorování a rozhovorů také vyplynulo, že občas dochází k neregulovanému plýtvání materiálních a finančních zdrojů. To je odkazem i na krátkodobou orientaci některých ze zaměstnanců, jež si neuvědomují významnost trvalé udržitelnosti a netolerují environmentální, ekonomické a sociální limity, které predikují stabilitu společenského systému.

Navrhované změny: Je zapotřebí aby si všichni zaměstnanci uvědomili významnost trvale udržitelného rozvoje. Jestliže chce podnik dosáhnout úspěchu, nemůže se chovat lhostejně vůči společnosti a prostředí. Podnikání založené společensky odpovědným přístupem, přináší výhody jak zákazníkům, kteří očekávají výrobky, jež byly vyrobeny s ohledem na minimální zátěž pro životní prostředí, tak pracovníkům, kteří budou mít kvalitnější pracovní podmínky, tak pro investory, kteří budou profitovat z připravenosti zkoumané společnosti na budoucnost.

Stěžejní je motivovanost pracovníků a pochopitelně i managementu. K podpoře umírněnosti je nezbytná iniciativa každého jedince, jde o vlastní subjektivní pocit, o motivaci přispět k trvale udržitelnému rozvoji a zajistit tak lepší budoucnost. Pouhé nařízení bez vnitřní identifikace s těmito hodnotami nezajistí kvalitní výsledky. V první

radě je tedy nezbytné podnit zodpovědnost každého zaměstnance skrze **školení o trvale udržitelném rozvoji a následcích konzumní společnosti**.

Až po nastartování vnitřní sebemotivace může firma efektivně zavádět další opatření jako je například účast na společensky odpovědných projektech. Navrhovaným doporučením je zapojení do projektu **Zelená firma**. Členství přináší řadu výhod jako je zajištění sběru elektrozařízení, možnost uspořádat velké sběrové akce, potvrzení o ekologické likvidaci, úspora financí za odvoz a následné zpracování podnikového elektroodpadu, umístění sběrného boxu do firmy, obdržení certifikátu Zelená firma aj. (“Zelená firma”, 2018).

Společnost REMA Systém nabízí uspořádání **ekologického workshopu** zaměřené na zaměstnance a širokou veřejnost. Součástí tohoto dne je samozřejmě recyklace elektrozařízení ale i doprovodný program jako je ekologický workshop Trash Made, soutěže pro děti, tombola aj. Touto akcí se zkoumaný podnik dostane do povědomí veřejnosti a stane se transparentní v oblasti CSR. Tím přispěje k titulu uznávané společnosti a osloví potencionální zákazníky z řad ekologicky uvědomělých spotřebitelů (“Zelená firma”, 2018).

Přispění k ekologickému způsobu života může firma zajistit i na první pohled banálními opatřeními, a to výměnou odpadkových košů za **koše na třídění odpadu**.

Zajímavou nabídku pro podporu odpovědného podnikání přináší konzultace od **Flagship CSR Consultancy**. Přijetím konzultací a doporučených opatření VELTEKO s.r.o. dosáhne snížení nákladů, zvýšení zisku a podnikové reputace spolu s pozitivním společenským a environmentálním dopadem. Flagship firmám garantuje získání profitabilní a udržitelné výhody (“Agentura v ČR zaměřená na udržitelné podnikání a CSR”, 2018).

Poslední doporučení je primárně cíleno na samotný top management, který by měl zvážit účast na mezinárodním veletrhu zaměřeného na obalovou techniku v Norimberku. Jedná se o přehlídku **FachPack**, která se mimo jiné zabývá i právě „trvale udržitelnými obaly“ jako je například biologicky odbouratelná smršťovací fólie, výroba z polyolefinů na bázi minerálních olejů aj. (“FachPack klepe na dveře”, 2018).

I přesto, že se tato oblast podnikání může z počátku jevit zcela odtrženě od podnikatelského záměru zkoumané firmy, je nutné vzít v potaz, že na sebe navazují. Je tedy žádoucí, aby vyráběné stroje uměly zpracovat i trvale udržitelný obal. To předchází řada testování. Veletrh nabízí širokou škálu možností. Primárním cílem je navázání

obchodních kontaktů s potenciálními zákazníky dodavatelů, kteří se zabývají trvale udržitelnou obalovou technikou a společenskou odpovědností.

Po uvědomění si podstaty CSR a trvalé udržitelnosti bude jak vedení, tak zaměstnanci přirozeně motivováno k žádoucímu chování ve prospěch společnosti. U managementu podpoří motivaci i vidina zvýšení podnikové hodnoty, pokles legislativního rizika, či zlepšení reputace a image společnosti. Další motivační faktor představuje zvýšení konkurenceschopnosti, navázání obchodních kontaktů se zainteresovanými stranami orientující se na trvale udržitelný rozvoj. Pozitivní efekt se projeví zároveň i na motivaci zaměstnanců. Takovýto přístup může do firmy přivést nové talenty, zároveň zvýší spokojenost pracovníků a pozitivně se projeví i na jejich produktivitě. V případě uvědomění si významnosti této problematiky a zavedení navrhovaných změn se zaměstnanci plně identifikují s hodnotami, jež podnik nově zastává.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury, která by měla fungovat jako motivační faktor.

Zkoumaným subjektem byl podnik VELTEKO s.r.o., který se zabývá výrobou high-tech balicích strojů.

Pro zjištění objektivních a detailních informací byla provedena řada výzkumných metod, které se vzájemně doplňovaly. Podniková kultura byla vyhodnocena na základě šesti kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho. Kvantitativní šetření obsahovalo dotazník VSM 94 & 2013 na základě kterého, bylo možné stanovit, s kterými kulturními dimenzemi se zaměstnanci identifikují. Kvalitativní výzkum byl postaven na dotazníku VSM z TBSD a TBSD. K doplnění potřebných informací bylo využito i pozorování a nestandardizované rozhovory. Test barevně sémantického diferenciálu byl použit pro zjištění vnitřních postojů respondentů, které nejsou na první pohled zřejmé. Jedná se o postoje, které vypovídají o sdílených hodnotách podnikové kultury.

Po detailní analýze vyplynuly následující výsledky. V obou šetřeních byla potvrzena žádoucí kulturní dimenze malého mocenského odstupu. Zaměstnanci jsou spokojeni se svými nadřízenými. Rozdělení moci nevnímají nespravedlivě a v podniku nedochází k vyvyšování jedinců či skupin nad ostatními. Ke všem pracovníkům se přistupuje stejně a každý má stejná práva a možnosti. Na základě kvantitativního výzkumu byl zjištěn zásadní problém v absenci konzultace strategických rozhodnutí s vedením a z toho pramenící obavy zaměstnanců při případném vyjadřování nesouhlasu. Tato skutečnost má nepochybně nepříznivý vliv na pracovníky. Z tohoto důvodu byla navržena změna (viz strana 118).

Malý mocenský odstup ve VELTEKU s.ro. nabízí klidnou pracovní atmosféru, stejná práva a povinnosti a částečně dobrou úroveň komunikace, která byla zaznamenána v některých oblastech podniku. To vše přináší ty nejlepší podmínky pro nastartování silné motivace, kvalitně odvedené práci a touze setrvat ve společnosti, kde se k jedinci přistupuje jako k důležitému a rovnocennému členovi skupiny. V těchto pracovních podmínkách se pracovníci cítí v bezpečí od čehož se odvíjí i kvalita jejich práce, jež může být náležitě oceněna a uspokojena tak potřeba uznání, což jsou významné motivační faktory.

Na základě kvantitativního a kvalitativního šetření byl potvrzen kolektivismus. Obecně lze konstatovat, že v podniku byla zaznamenána přátelská atmosféra a dobré mezilidské vztahy. Spolupráce mezi zaměstnanci je na velmi dobré úrovni a dokáží vytvořit velmi efektivní a součinný tým. Individualistické rysy mohou převažovat zejména u těch pracovníků, jež byli nedávno přijati či jsou se svou pracovní pozicí do určité míry izolováni.

Příjemná přátelská atmosféra, dobré mezilidské vztahy a týmový duch zaměstnance vzbuzují touhu být součástí dané skupiny. Kolektivismus tak motivuje k řádnému plnění pracovních povinností a udržování pozitivních vnitropodnikových vztahů. Zaměstnanec se v takovéto atmosféře lépe identifikuje s firemními hodnotami. V přátelském prostředí se pracovník cítí bezpečně a dává mu pocit, že někam patří. Tedy z hlediska Maslowovy pyramidy současně uspokojuje potřebu sounáležitosti.

Dále byla v podniku zaznamenána feminita. Rozdíly mezi sociálními rolemi mužů a žen téměř minimální. Převládají hodnoty jako porozumění, důvěra, solidarita, kvalita života, ale v určitém smyslu i důraz na výkon. Důvěra a otevřenost jsou nejlepšími předpoklady pro zajištění výkonnosti podniku a zároveň přenosu informací a rozvoje znalostí.

Díky feminnímu přístupu převládá v podniku příjemné prostředí, které dopomáhá k rozvoji lidského kapitálu a zároveň vytváří ty nejlepší předpoklady pro motivování zaměstnanců. Práce v takové společnosti disponuje těmi nejlepšími předpoklady k uspokojení potřeby bezpečí a sounáležitosti. Zároveň představuje ideální prostředí pro ztotožnění se s podnikovými hodnotami. Důvěra, zájem a mnoho dalších aspektů feminity působí jako motivační faktor k vysokým a kvalitním pracovním výkonům, které by mohly být náležitě oceněny. V takovémto prostředí se zvyšuje i motivovanost zaměstnanců setrvat v pracovním poměru.

Ve VELTEKU s.r.o. přijímají riziko a změnu. Výsledky z kvantitativního průzkumu nelze převést na všechny zaměstnance v podniku. Převážná část zaměstnanců plně akceptuje změny a s ní související potenciální riziko. Pro mnoho pracovníků působí atraktivně, jako motivační faktor, který je oprostí od rutiny. Pro některé naopak představuje obavu a případné problémy. Pro správné fungování a samotnou existenci firmy je přijímání rizika a změn zcela nezbytné.

Přijmout změnu a zajistit tak vyšší rentabilitu a konkurenceschopnost v neustále se měnícím prostředí, je motivační nejen z hlediska managementu ale i z pohledu

pracovníků. Vyšší zisk se projeví i na jejich mzdovém ohodnocení, což představuje jeden z klíčových motivačních faktorů. Stabilní rozvoj firmy ještě více podporuje uspokojení potřeby bezpečí, jež představuje dlouhodobý pracovní poměr u perspektivní společnosti.

Zásadní problém byl shledán v kulturní dimenzi LTO, kdy v obou dotazníkových průzkumech byla zjištěna jednoznačná krátkodobá orientace. Upřednostněním současného zisku před optimálním, neochota k investicím a nešetrný způsob života jsou klíčovými rysy krátkodobosti. Úzký, krátkodobý pohled, je leckdy spojen s neekonomickým nebo nehospodárným jednáním některých zaměstnanců.

Dlouhodobá orientace může motivovat zaměstnance jistotou pracovního místa, které není ohroženo existencí krizí firmy.

V podniku byla zaznamenána žádoucí kulturní dimenze umírněnosti, ale někteří zaměstnanci balancují mezi umírněností a požitky. Převážná část zaměstnanců se snaží o částečnou regulaci svých nároků. Ostatní se nechávají pohltit současným stavem konzumního stylu života.

Při identifikaci umírněného stylu života nastupuje odpovědné podnikání. Pro zaměstnance může být motivující identifikace se společností, jež vyznává tyto hodnoty.

Po detailní analýze bylo zjištěno, že ve VELTEKU s.r.o. převládá podniková kultura, která je převážně schopna motivovat zaměstnance. Je ale zapotřebí dané hodnoty stabilizovat a podpořit žádoucí kulturní dimenze. Z tohoto důvodu byly navrženy souhrnně změny, které jsou detailně rozpracovány v kapitole 5. Níže jsou stručně shrnuta všechna navrhovaná opatření:

- zavedení schránky na nápady a inovace;
- zvýšení projevů uznání a pochval;
- transformace vize s vyzdvižením firemních hodnot a důrazem na lidský kapitál;
- uspořádání společné dovolené;
- zorganizování firemního teambuildingu či teamspiritu;
- poskytnutí benefity ve formě příměstského tábora pro děti zaměstnanců;
- zakoupení chaty / penzionu pro zaměstnance podniku;
- zlepšení informovanosti zavedením schůze top managementu s pracovníky;
- zavedení oddělení Řízení změn a projektů či zviditelnění této pozice jejím jasným pojmenováním a vymezením v organizační struktuře;
- přijetí nového zaměstnance na řízení změn či proškolení stávajícího pracovníka

- kurz „Efektivní řízení změn“
- investiční činnost do technologie i do oblasti lidských zdrojů;
 - seminář „Jak chytře investovat“;
 - kurz „Rozvoj lidského potenciálu“;
 - kurz „Odemykání týmového potenciálu“;
- pořádání zaměstnaneckých workshopů na systému funnelmind;
- účast zástupců top managementu na konferenci HR KNHOW HOW 2018;
- povinnost vyhotovení harmonogramu úkolů na následující den;
- zorganizování školení o trvale udržitelném rozvoji;
- zapojení do projektu Zelená firma;
- uspořádání ekologického workshopu;
- zakoupení košů na tříděný odpad;
- zavedení firemní nástěnky;
- účast zástupců vedení na veletrhu FachPack;
- přijetí konzultací od společnosti Flagship CSR Consultancy.

Výše uvedený systém návrhů by výrazně napomohl eliminovat zjištěné nežádoucí kulturní dimenze, a naopak podpořit ty, jež směřují do znalostní společnosti. V příloze č. 5 je zpracována orientační cenová hladina navrhovaných změn. Uvedené návrhy představují vybrané možné alternativy, ze kterých si podnik může zvolit jemu tu nejbližší. Současně se na trhu nachází mnoho nabídek podobného charakteru v rozdílných cenových hladinách. Nebyl kladen důraz na optimalizaci nákladů, která by mohla být provedena na úkor kvality, což by mohlo následně ohrozit požadovaný efekt. Rozhodnutí o finanční náročnosti a dodavateli produktu bude ponecháno plně v kompetenci managementu. Z tohoto důvodu nebyla vypočítána celková finanční náročnost návrhů, které přispějí k podpoře podnikové kultury, jež by sloužila jako motivační faktor.

Závěrem lze konstatovat, že cíl této diplomové práce byl naplněn. Výzkum potvrdil, že současná podniková kultura již umožňuje uspokojit mnoho potřeb z hlediska Maslowovy pyramidy, což se odráží na motivaci zaměstnanců. Motivační faktory se ale mohou rychle měnit. Potřeby, které v současnosti zaměstnanec motivují k práci, se časem mohou stát demotivující. Z tohoto důvodu je nutné vytvářet proaktivní kroky (viz navrhovaná opatření) k posílení žádoucí podnikové kultury. Ta funguje jako motivační faktor dle aktuálních požadavků. Současně podnik posouvá do znalostní společnosti a zajišťuje tak jeho konkurenceschopnost.

I. Summary

The main objective of this dissertation was to analyze the corporate culture with the help of specification its decisive cultural dimensions and to propose changes leading to the desired state of the corporate culture, which should serve as a motivational factor.

The research was conducted in a company called VELTEKO Ltd., which produces high-tech packaging machines and creates individual, powerful, reliable and versatile solutions in packaging for their customers.

This dissertation is divided into two parts. The first part of the dissertation analyzes theoretical knowledge from literary sources, which are essential to realizing the significance of the investigated phenomena. The second part contains an analysis of the corporate culture as a motivational factor based on the literary sources and then proposes the necessary changes that would lead to the desired state.

To analyze the current corporate culture and motivational system, both quantitative and qualitative research has been conducted. The VSM 94 & 2013 questionnaire was used for quantitative purposes to determine the attitudes of respondents at the level of consciousness. The qualitative research included observations, interviews and TBSD questionnaire that primarily determines the unconscious values.

After calculating the results of both questionnaire surveys and comparing the data with values required by the knowledge society, it was determined that the undesirable dimensions of the short-term orientation prevailed in the surveyed company. Attention should also be paid to the dimension of delights, certainty, and individualism. On the contrary, very positive results were shown in the predominant dimension of a small power gap and femininity.

Based on the aforementioned imperfections, certain measures have been proposed that are necessary to achieve and maintain the required corporate culture.

In the researched company, there is always an effort to create and maintain strong and healthy corporate culture. VELTEKO Ltd. has already come close to the corporate culture leading to the knowledge society, but it is essential to introduce partial changes to meet the standards of knowledge-based corporate conditions.

The corporate culture is very important for the stability of the company. Strong and healthy corporate culture by itself is already motivating as it seems attractive

to identify with a culture that directs both the company and its employees to a generally perceived success. Should the company want to succeed in the global market and be competitive, it should be in its best interest to actively take steps to improve the current corporate culture.

Keywords: corporate culture, motivation, knowledge society, human potential

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

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

Bedrnová, E., & Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.

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

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Third edition.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: the ultimate strategic asset*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.

Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.

Gibson, R. (Ed.). (1998). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.

Hoffmann, S. (2007). *How do motivation and leadership affect the corporate culture of multinational firms?* (2013 ed.). München: GRIN Verlag.

- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). 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 Nakladatelství.
- Paul W. King. (2010). *Climbing Maslow's pyramid: choosing your own path through life* (2nd ed). Leicester, UK: Matador.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Krninská, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2002c). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). *Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Zagreb: Innovation Institute. Konference Global Business Conference, Opatija.
- Krninská, R. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu*. *Konference RELIK - Vzájemné vazby a souvislosti* (s. 231-244). Praha: VŠE.
- Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck.
- Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Lune, H. (2010). *Understanding organizations*. Cambridge [u.a.]: Polity Press.
- Malý, M., & Dědina, J. (1996). *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing.
- McGrath, J., & Bates, B. (2015). *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press.
- Mikoláš, Z., Peterková, J., & Tvrdíková, M. (2011). *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck.
- Mikuláščík, M. (2010). *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada.
- Müllerová, L., & Šimek, Z. (2011). *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- Nenadál, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
- Nový, I. (1993). *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. (2009). *Iup Journal Of Management Research*, 8(10), 38-51.
- Paul W. King. (2010). *Climbing Maslow's pyramid: choosing your own path through life*. Leicester, UK: Matador.
- Plamínek, J. (2013). *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání (3., dopl. vyd.)*. Praha: Grada.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien (7., vollst. überarb. Aufl.)*. S.l.: Gabler.
- Schein, Edgar H. (2013). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Ščepichin, V., Ščepichinová, G. J., & Kolářová, H. (1992). Test barevně sémantického diferenciálu (Verze pro dospělé osoby). České Budějovice: VADIM.
- Thomas L. Wheelen, & J. David Hunger. (2008). *Strategic management and business policy: concepts and cases* (11th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Tichá, I. (2005). *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2004). *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C.H. Beck.
- Truneček, J. (2004a). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck.
- Truneček, J. (2004b). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti* (2. vyd.). Praha: Professional Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Vláčil, J. (1997). *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

- Agentura v ČR zaměřená na udržitelné podnikání a CSR [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <https://flagship.cz/>
- Autobusová doprava [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <http://brdabus.sweb.cz/>
- Ceník [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <http://kobylnice.sumava.net/kobylnice/cenik.asp>
- Efektivní řízení změn [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <https://eshop.everesta.cz/efektivni-rizeni-zmen-5498.html>
- FachPack klepe na dveře [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <http://syba.cz/fachpack-klepe-na-dvere>
- Funnelmind [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <http://www.dmc-cz.com/funnel-mind>

- Jak investovat [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <https://www.naucmese.cz/kurz/jak-investovat-prehled-investic-se-kteryymi-mam-zkusenost#termin-2018-03-21>
- Kdo jsme [Online]. (2018). Retrieved April 01, 2018, from <http://www.velteko.cz/velteko-group/kdo-jsme/>
- Korková nástěnka [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <https://www.tabule-magneticke.cz/p/korkova-nastenka-120x90cm-1>
- Koš na tříděný odpad ECO [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <https://www.fortel-katalog.cz/kos-na-trideny-odpad-eco.htm>
- Kurzy s Janem Mühlfeittem v Recruitment Academy [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <https://janmuhlfeit.recruitmentacademy.cz/>
- Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation [Online]. (2018). Retrieved April 01, 2018, from <https://www.scribd.com/document/54045708/Organizational-Culture>
- Organizujeme firemní akce a zábavné programy na klíč [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <http://www.hotelmesit.cz/wp-content/uploads/2017/09/1504691592-f3cde887ef7f73fcf2930219733b3c87.pdf>
- Penzion Písek [Online]. (2018). Retrieved February 25, 2018, from https://jiho.ceskereality.cz/komerzni-prostory/hotely/?id=AYQ21582AD-2049-2018&sfset=strana%3D2%7Ctyp%3D500%7Csubtyp%3D506%7Crazeni%3D4%7Cpouze_kod_obce%3D0%7Cnegacetypu%3D0%7Crozcestnik%3D%7Csf_kde%3D0
- Poštovní schránka [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <https://www.elektro-internet.cz/postovni-schranka-panelakova-320x240x60mm-seda-bez-der/>
- Sigmund, M., Kvintová, J., & Šafář, M. (2014). Vybrané kapitoly z manažerské psychologie [Online]. Olomouc: Code Creator. Retrieved from <https://publi.cz/books/171/Tiraz.html>
- Specialisté na firemní teambuildingy [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <http://thechamber.cz/teambuilding/>

Švejnár, J.F Proč zůstat v EU - Výhody a nevýhody členství v UEU, dopady na podnikatele [Online]. (2017). Retrieved October 14, 2017, from <http://anoproevropu.cz/>

Tábory [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <http://spolkovydum.cz/aktivity-blog/tabory/>

Test of Semantic Colour Differential [Online]. (2018). Retrieved April 01, 2018, from http://helenakolar.eu/uk_tcsd.html

Values Survey Module [Online]. (2018). Retrieved April 01, 2018, from <http://www.geerthofstede.nl/>

Výroční konference HR [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <http://www.pmf-hr.com/hr-know-how-2018-hr-pohybu/>

Zelená firma [Online]. (2018). Retrieved March 31, 2018, from <https://www.remasystem.cz/zelena-firma/>

III. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Obrázky:

Obrázek 1: Úrovně podnikové kultury	13
Obrázek 2: Hofstedeho cibulový diagram	13
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb v pracovním životě	31
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb	31
Obrázek 5: Logo společnosti	48

Tabulky:

Tabulka 1: Intervaly hodnot směrodatné odchylky v bodech pro VSM a VSM z TBSD	40
Tabulka 2: Přehled indexů protikladných kulturních dimenzí s vyjádřením příslušných hodnot	41
Tabulka 3: Intervaly hodnot dle TBSD a pořadí symbolů	42
Tabulka 4: Intervaly symbolů dle výše směrodatné odchylky	43
Tabulka 5: Dostatek času na vlastní život	49
Tabulka 6: Dobré pracovní prostředí	50
Tabulka 7: Respektovat nadřízeného	51
Tabulka 8: Být ohodnocen za dobré pracovní výsledky	53
Tabulka 9: Preference jistého zaměstnání	54
Tabulka 10: Práce v příjemném kolektivu	56
Tabulka 11: Konzultace strategických rozhodnutí s vedením	57
Tabulka 12: Mít příležitost kariérního růstu	58
Tabulka 13: Dělat zajímavou práci	60
Tabulka 14: Žít ve vhodné oblasti	61
Tabulka 15: Vykonávat respektovanou práci	62
Tabulka 16: Šetrnost	63
Tabulka 17: Mít čas na zábavu	65
Tabulka 18: Úcta k navyklému	66
Tabulka 19: Mít jen několik málo nároků	67
Tabulka 20: Snažit se vyhovět známému	68
Tabulka 21: Spořivost	70
Tabulka 22: Jak často jste nervózní při práci?	71
Tabulka 23: Jak časté jsou obavy vyjádření nesouhlasu s vedením?	72

Tabulka 24: Jste spokojeným člověkem?	74
Tabulka 25: Zabraňují Vám lidé či okolnosti dělat to, co chcete?	75
Tabulka 26: Zdravotní stav	76
Tabulka 27: Hrdost na státní občanství.....	77
Tabulka 28: Většině lidí se dá věřit	78
Tabulka 29: Dobrý manažer nemusí znát odpovědi na všechny otázky podřízených	79
Tabulka 30: Organizační struktura se dvěma nadřízenými by se mělo vyhnout	81
Tabulka 31: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody než užítku	82
Tabulka 32: Organizační předpisy se musí striktně dodržovat za jakékoliv situace	83
Tabulka 33: Selhání je vlastní vina každého jedince	84
Tabulka 34: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům	85
Tabulka 35: Pohlaví	86
Tabulka 36: Věková struktura.....	88
Tabulka 37: Počet let vzdělání.....	89
Tabulka 38: Zaměstnání.....	90
Tabulka 39: Státní příslušnost.....	91
Tabulka 40: Státní příslušnost při narození	92
Tabulka 41: Výsledky podnětových slov pro PDI.....	93
Tabulka 42: Výsledky podnětových slov pro IDV	95
Tabulka 43: Výsledky podnětových slov pro MAS.....	96
Tabulka 44: Výsledky podnětových slov pro UAI	97
Tabulka 45: Výsledky podnětových slov pro LTO	99
Tabulka 46: Výsledky podnětových slov pro IVR	100
Tabulka 47: Porovnání výsledků z VSM z TBSD a VSM 94 & 2013 se směrodatnou odchylkou v bodech	102

Grafy:

Graf 1: Dostatek času na vlastní život	49
Graf 2: Dostatek času na vlastní život	49
Graf 3: Respektovat nadřízeného.....	52
Graf 4: Být ohodnocen za dobré pracovní výsledky.....	53
Graf 5: Preference jistého zaměstnání	54
Graf 6: Práce v příjemném kolektivu.....	56
Graf 7: Konzultace strategických rozhodnutí s vedením.....	57

Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu.....	59
Graf 9: Dělat zajímavou práci.....	60
Graf 10: Žít ve vhodné oblasti	61
Graf 11: Vykonávat respektovanou práci	63
Graf 12: Šetrnost.....	64
Graf 13: Mít čas na zábavu	65
Graf 14: Úcta k navyklému.....	66
Graf 15: Mít jen několik málo nároků	67
Graf 16: Snažit se vyhovět známému	69
Graf 17: Spořivost.....	70
Graf 18: Jak často jste nervózní při práci?.....	71
Graf 19: Jak časté jsou obavy vyjádření nesouhlasu s vedením?	73
Graf 20: Jste spokojeným člověkem?	74
Graf 21: Zabraňují Vám lidé či okolnosti dělat to, co chcete?	75
Graf 22: Zdravotní stav	76
Graf 23: Hrdost na státní občanství	77
Graf 24: Většině lidí se dá věřit	78
Graf 25: Dobrý manažer nemusí znát odpovědi na všechny otázky podřízených.....	80
Graf 26: Organizační struktura se dvěma nadřízenými by se mělo vyhnout.....	81
Graf 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody než užitku	82
Graf 28: Organizační předpisy se musí striktně dodržovat za jakékoliv situace	83
Graf 29: Selhání je vlastní vina každého jedince.....	85
Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům	86
Graf 31: Pohlaví.....	87
Graf 32: Věková struktura	88
Graf 33: Počet let vzdělání.....	89
Graf 34: Zaměstnání	90
Graf 35: Státní příslušnost	91
Graf 36: Státní příslušnost při narození	92
Graf 37: Hodnocení podnětových slov pro PDI	94
Graf 38: Hodnocení podnětových slov pro IDV	95
Graf 39: Hodnocení podnětových slov pro MAS	96
Graf 40: Hodnocení podnětových slov pro UAI.....	98
Graf 41: Hodnocení podnětových slov pro LTO	99
Graf 42: Hodnocení podnětových slov pro IVR.....	100

IV. Seznam příloh

Příloha 1: *Dotazník VSM 94 & 2013*

Příloha 2: *Dotazník TBSD*

Příloha 3: *Organizační struktura*

Příloha 4: *Výsledky jednotlivých podnětových slov a jejich pořadí*

Příloha 5: *Vybraná navrhovaná opatření a jejich orientační nákladová struktura*

Příloha 6: *Seznam zkratk*

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník VSM 94 & 2013

Vážený respondente / Vážená respondentko,

jsem studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a zpracovávám diplomovou práci na téma Podniková kultura jako motivační faktor. Součástí této práce je i dotazníkové šetření. Ráda bych Vás tímto poprosila o trochu Vašeho času k vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a získaná data poslouží pouze pro účely mé diplomové práce. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

Bc. Marie Benešová

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

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

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

12 Šetřnost x

1	2	3	4	5

13 Mít čas pro zábavu x

1	2	3	4	5

14 Úcta k navyklému x

1	2	3	4	5

15 Mít jen několik málo nároků/požadavků x

1	2	3	4	5

16 Snažit se vyhovět známému x

1	2	3	4	5

17 Spořivost (neutrácet více, než je třeba) x

1	2	3	4	5

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

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

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

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

20 Jste spokojeným člověkem? x

vždy	často	někdy	zřídka	nikdy

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

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

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

výborný	velmi dobrý	dobrý	špatný	velmi špatný

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

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

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

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

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

24 Většinu lidí se dá věřit x

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

30 Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům x

1	2	3	4	5

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

Některé informace o Vaší osobě
(pro statistické účely)

31 Jste: x

muž	žena

32 Kolik je vám let: x

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

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

10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let
15 let	16 let	17 let	18 let a více	

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

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

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

--

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

--

... vyplněno 0 % dotazníku ...

Příloha 2: *Dotazník TBSD*

Vážený respondente / Vážená respondentko,

jsm studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a zpracovávám diplomovou práci na téma Podniková kultura jako motivační faktor. Součástí této práce je i dotazníkové šetření. Ráda bych Vás tímto poprosila o trochu Vašeho času a vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely mé diplomové práce. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

Bc. Marie Benešová

INSTRUKCE K VYPLNĚNÍ TBSD

V první části vyberte pro každé slovo 3 barvy. Barvy ke slovu vyberte podle toho, jak cítíte, že se ke slovu hodí. To znamená, že ke slovu sestra nebudete vybírat červenou barvu, protože sestra nosí červené oblečení, ale vyberete tu barvu, která se podle vás ke slovu hodí, podle vašeho citění. Slovo je 74, barev 12, tak je jasné, že se barvy budou opakovat. Nezáleží na jejich pořadí, nebo jak se k sobě hodí pastelky navzájem. Vybíráte ke každému slovu tři barvy. O výběru se nesnažte přemýšlet, nechte svou ruku, ať vybere za vás. Čím rychleji, tím lépe.

Políčka stačí pouze prošrafovat. U každého podnětového slova musí být 3 různé barvy.

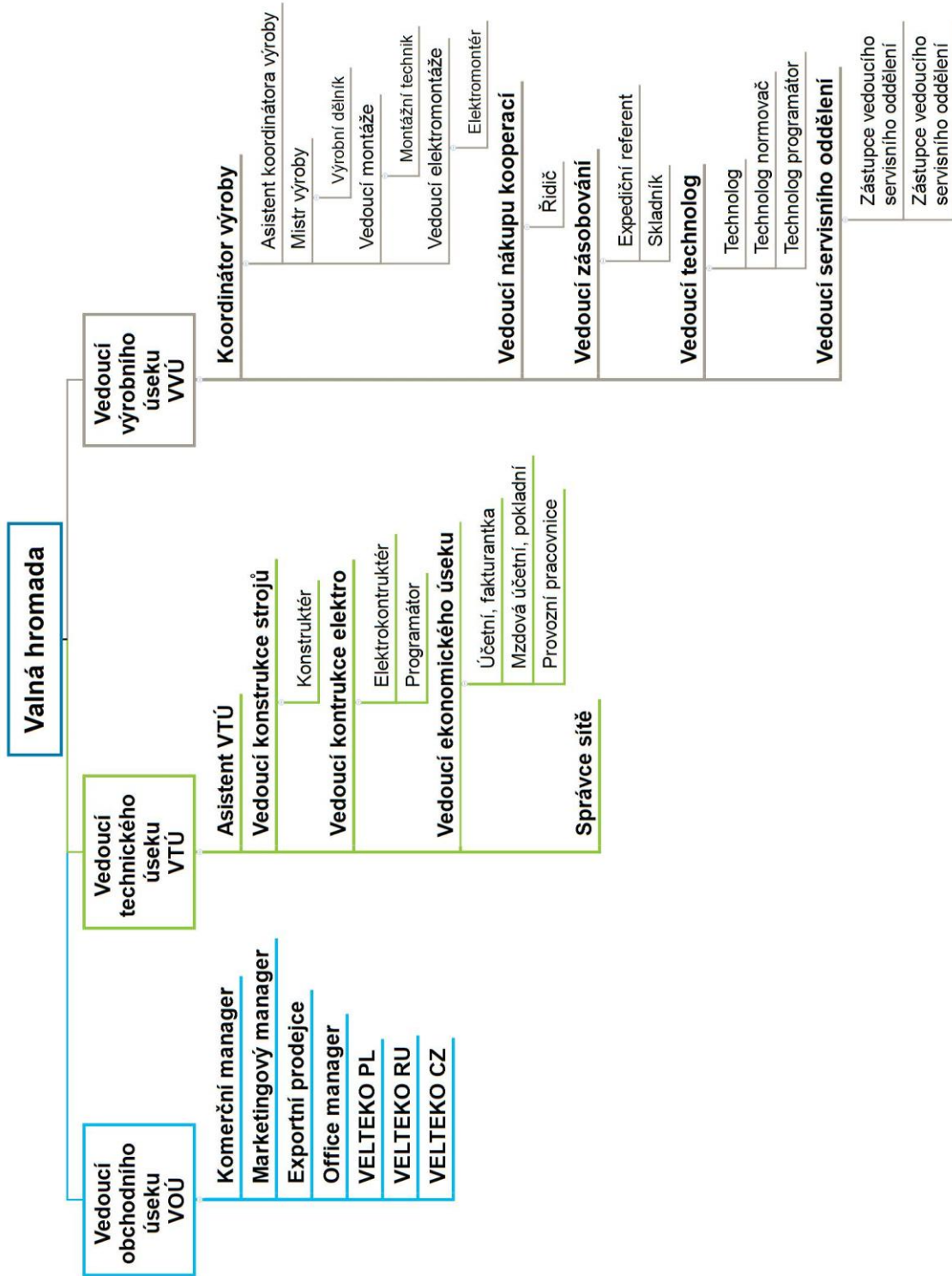


Ve druhé části zapomeňte na barvy a před každé slovo dejte známku jako ve škole 1 až 4. Jednička je nejlepší, čtyřka nejhorší, dvojka a trojka něco mezi. U každého slova bude taková známka, jakou myslíte, že si zaslouží. Při tomto pečlivě rozvažujte.

V poslední fázi seřaďte hierarchii barev dle oblíbenosti (1 až 12) od nejlepší (nejsympatičtější) barvy po nejhorší (nejošklivější).



Příloha 3: Organizační struktura



Příloha 4: *Výsledky jednotlivých podnětových slov a jejich pořadí*

Pořadí	Podnětové slovo	Průměrné pořadí NH	Postoj k hodnotám	σ	Sdílení hodnot
1.	radost	10,8	velmi pozitivní	4,79	spíše silně sdílené
2.	štěstí	11,0	velmi pozitivní	4,5	spíše silně sdílené
3.	vítězství	11,5	velmi pozitivní	4,6	spíše silně sdílené
4.	ideál já	11,8	velmi pozitivní	4,96	spíše silně sdílené
5.	příroda	11,9	velmi pozitivní	5,12	spíše slabě sdílené
6.	kamarádi	12,2	velmi pozitivní	4	spíše silně sdílené
7.	požitky	12,3	velmi pozitivní	4,51	spíše silně sdílené
8.	já (sám)	12,4	velmi pozitivní	6,41	spíše slabě sdílené
9.	domov	12,4	velmi pozitivní	6,4	spíše slabě sdílené
10.	život	12,5	velmi pozitivní	5,35	spíše slabě sdílené
11.	manžel	12,6	velmi pozitivní	5,14	spíše slabě sdílené
12.	děti	12,8	velmi pozitivní	5,92	spíše slabě sdílené
13.	láska	12,8	velmi pozitivní	6,2	spíše slabě sdílené
14.	důvěra	12,8	velmi pozitivní	5,22	spíše slabě sdílené
15.	dětství	12,9	velmi pozitivní	6,66	spíše slabě sdílené
16.	ideální žena	12,9	velmi pozitivní	5,26	spíše slabě sdílené
17.	ideální muž	13,0	spíše pozitivní	4,9	spíše silně sdílené
18.	vztahy	13,2	spíše pozitivní	5,08	spíše slabě sdílené
19.	sex	13,2	spíše pozitivní	5,62	spíše slabě sdílené
20.	otevřenost	13,3	spíše pozitivní	4,61	spíše silně sdílené
21.	vzdělání	13,4	spíše pozitivní	5,3	spíše slabě sdílené
22.	matka	13,5	spíše pozitivní	5,35	spíše slabě sdílené
23.	jistota	13,5	spíše pozitivní	4,63	spíše silně sdílené
24.	intimní styk	13,8	spíše pozitivní	5,3	spíše slabě sdílené
25.	být první	13,9	spíše pozitivní	6,18	spíše slabě sdílené
26.	zábava	13,9	spíše pozitivní	5,25	spíše slabě sdílené
27.	společensví	13,9	spíše pozitivní	5,28	spíše slabě sdílené
28.	ženy	14,1	spíše pozitivní	5,34	spíše slabě sdílené
29.	mileneč	14,5	spíše pozitivní	5,81	spíše slabě sdílené
30.	sny	14,7	spíše pozitivní	6,26	spíše slabě sdílené
31.	akceschopnost	14,8	spíše pozitivní	5,35	spíše slabě sdílené
32.	spolupráce	14,9	spíše pozitivní	5,28	spíše slabě sdílené
33.	nálada	14,9	spíše pozitivní	6,52	spíše slabě sdílené
34.	snění	15,0	spíše pozitivní	4,84	spíše silně sdílené

35.	otec	15,5	spíše pozitivní	6,69	spíše slabě sdílené
36.	výkon	15,7	spíše pozitivní	5,89	spíše slabě sdílené
37.	budoucnost	15,7	spíše pozitivní	5,96	spíše slabě sdílené
38.	skromnost	16,0	spíše pozitivní	6,2	spíše slabě sdílené
39.	střídmost	16,0	spíše pozitivní	5,91	spíše slabě sdílené
40.	klid	16,6	spíše pozitivní	6,68	spíše slabě sdílené
41.	lidé	17,0	spíše pozitivní	5,94	spíše slabě sdílené
42.	muži	17,0	spíše pozitivní	5,78	spíše slabě sdílené
43.	investice	17,2	spíše pozitivní	5,02	spíše slabě sdílené
44.	pracoviště	17,6	spíše pozitivní	6,78	spíše slabě sdílené
45.	konzultace	17,6	spíše pozitivní	4,67	spíše silně sdílené
46.	nároky	17,7	spíše pozitivní	6,11	spíše slabě sdílené
47.	okamžitý zisk	17,8	spíše pozitivní	6,06	spíše slabě sdílené
48.	pravidka	17,9	spíše pozitivní	6,72	spíše slabě sdílené
49.	ticho	18,0	spíše pozitivní	6,75	spíše slabě sdílené
50.	řešení problémů	18,7	spíše pozitivní	6,34	spíše slabě sdílené
51.	nadřizený	18,8	spíše pozitivní	6,95	spíše slabě sdílené
52.	spotřeba	19,4	spíše pozitivní	6,2	spíše slabě sdílené
53.	práce	19,5	spíše pozitivní	7,32	spíše slabě sdílené
54.	prospěch jedince	19,7	spíše pozitivní	7,05	spíše slabě sdílené
55.	kontrola	19,8	spíše pozitivní	6,25	spíše slabě sdílené
56.	riziko	20,0	spíše negativní	7,22	spíše slabě sdílené
57.	léky	20,3	spíše negativní	6,52	spíše slabě sdílené
58.	změna	20,5	spíše negativní	6,55	spíše slabě sdílené
59.	povinnosti	20,5	spíše negativní	6,81	spíše slabě sdílené
60.	minulost	21,5	spíše negativní	5,64	spíše slabě sdílené
61.	formálnost	21,6	spíše negativní	5,82	spíše slabě sdílené
62.	alkohol	21,7	spíše negativní	6,16	spíše slabě sdílené
63.	rvačka	23,4	spíše negativní	6,59	spíše slabě sdílené
64.	bolest	23,5	spíše negativní	6,45	spíše slabě sdílené
65.	útočit	23,8	spíše negativní	5,08	spíše slabě sdílené
66.	hádky	24,0	spíše negativní	6,15	spíše slabě sdílené
67.	únava	24,1	spíše negativní	6,5	spíše slabě sdílené
68.	hluk	24,1	spíše negativní	5,97	spíše slabě sdílené
69.	samota	24,6	spíše negativní	5,99	spíše slabě sdílené
70.	úzkost	24,9	spíše negativní	7,12	spíše slabě sdílené

71.	nuda	24,9	spíše negativní	4,54	spíše silně sdílené
72.	strach	25,6	spíše negativní	5,88	spíše slabě sdílené
73.	nemoc	25,8	spíše negativní	5,29	spíše slabě sdílené
74.	smrt	26,2	spíše negativní	6,94	spíše slabě sdílené

Příloha 5: Vybraná navrhovaná opatření a jejich orientační nákladová struktura

Alternativa navrhované změny	Orientační náklady včetně DPH	Zdroj
Zlepšení vnitropodnikové komunikace	0 Kč	-
Schránka na inovace	401 Kč / kus *	(“Poštovní schránka”, 2018)
Firemní teambuilding – úniková hra	248 Kč / osoba	(“Specialisté na firemní teambuildingy”, 2018)
Teamspirit	3 000 Kč / stanoviště	(“Organizujeme firemní akce a zábavné programy na klíč”, 2018)
Teamspirit – cestovní náklady	7 Kč / km	(“Organizujeme firemní akce a zábavné programy na klíč”, 2018)
Transformace současné vize	0 Kč	-
Víkendová dovolená – autobusový svoz	32,7 Kč / km	(“Autobusová doprava”, 2018)
Víkendová dovolená - polopenze	220 Kč / osoba	(“Ceník”, 2018)
Víkendová dovolená - ubytování	355 Kč/ osoba na noc	(“Ceník”, 2018)
Příspěvek na příměstský tábor ve výši 30 %	780 Kč / osoba	(“Tábory”, 2018)
Firemní penzion	3 500 000 Kč	(“Penzion Písek”, 2018)
Informační schůze top managementu s pracovníky	0 Kč	-
Kurz „Efektivní řízení změn“	8 900 Kč / osoba	(“Efektivní řízení změn”, 2018)
Kurz „Jak chytře investovat“	1 800 Kč / osoba	(“Jak investovat”, 2018)
Kurz „Rozvoj lidského potenciálu“	9559 Kč / osoba	(“Kurzy s Janem Mühlfeitem v Recruitment Academy”, 2018)
Kurz „Odemykání týmového potenciálu“	10 769 Kč / osoba	(“Kurzy s Janem Mühlfeitem v Recruitment Academy”, 2018)
Funnelmind	40 000 Kč	(“Funnelmind”, 2018)
Konzultant na funnelmind	3 500 Kč / hodina	(“Funnelmind”, 2018)
Konference HR know how 2018	8 990 Kč / osoba	(“Výroční konference HR”, 2018)
Tvorba denního harmonogramu	0 Kč	-
Projekt Zelená firma	0 Kč	(“Zelená firma”, 2018)
Ekologický workshop	0 Kč	(“Zelená firma”, 2018)
Koše na třídění odpadu	702 Kč / jeden set *	(“Koš na tříděný odpad ECO”, 2018)

Nástěnka 120 x 90 cm	614 Kč / kus *	(“Korková nástěnka”, 2018)
Veletrh Fach Pack včetně dopravy	1755 Kč / osoba	(“FachPack klepe na dveře”, 2018)
Projevy uznání zaměstnancům	0 Kč	-

* včetně dopravy

Příloha 6: *Seznam zkratek*

CSR - Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)

ČR – Česká republika

HR – Human resource (lidské zdroje)

IDV – Individualism versus Collectivism (Index individualismu vs. kolektivismu)

IVR - Indulgence versus Restraint (Index umírněnosti vs. požitků)

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

MAS – Masculinity versus Femininity (Index maskulinity vs. feminity)

NVH – hodnocení spojené s úrovní nevědomí

PDI – Power distance (Index mocenského odstupu)

SUM – sumarizační sloupec

TBSD – Test barevně sémantického diferenciálu

UAI – Uncertainty avoidance index (Index vyhýbání se nejistotě vs. přijímání změn a rizika)

VH – vědomé hodnocení

VSM – Values Survey Module