

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Podniková kultura ve vybraných podnicích

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor diplomové práce:

Bc. Jana Zikmundová

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana ZIKMUNDOVÁ**
Osobní číslo: **E110010**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura ve vybraných podnicích**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury, provést jejich analýzu a navrhnout změny ve vybraných podnicích.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. Provést dotazníkové šetření zabývající se podnikovou kulturou. Získat další informace pomocí neřízených rozhovorů a přímého zúčastněného pozorování. Po utřídění, zpracování dat a informací provést analýzu podnikové kultury ve vybraných podnicích. Navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Metodický postup
4. Výsledky průzkumu
5. Diskuze
6. Závěr
7. Summary
8. Seznam literatury
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 80-86131-70-X

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*, České Budějovice: ZF JU, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3

KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*, České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, 56 s. ISBN 80-7040-584-8

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3

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

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
v ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
Fakulta
zemědělská
České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

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 jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 29. dubna 2013

.....

Jana Zikmundová

Poděkování

Děkuji paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Velké poděkování patří mé rodině a především rodičům, kteří mě velmi podporovali po celou dobu mého studia.

Také děkuji vedení a zaměstnancům podniků Pleas, a. s. a TKZ Polná, spol. s r. o. za jejich pomoc při získávání potřebných údajů pro vypracování této diplomové práce.

OBSAH:

1 ÚVOD	8
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
2.1 Znalostní společnost	10
2.1.1 Znalostní podnik	10
2.1.2 Znalostní pracovník	10
2.2 Podniková kultura	12
2.2.1 Kultura	12
2.2.2 Vymezení pojmu podniková kultura.....	14
2.2.3 Prvky podnikové kultury	16
2.2.4 Typologie podnikové kultury.....	19
2.2.5 Klasifikace kultury organizace	23
2.2.6 Silná a slabá podniková kultura	24
2.2.7 Vlivy působící na podnikovou kulturu	28
2.2.8 Identifikace s podnikovou kulturou	31
2.2.9 Změna podnikové kultury	32
2.2.10 Působení společnosti na zaměstnance.....	34
2.3 Kulturní dimenze	34
2.3.1 Kulturní dimenze podle Hofstedeho	34
3 METODICKÝ POSTUP	37
3.1 Cíl diplomové práce.....	37
3.2 Popis zkoumaného subjektu.....	37
3.2.1 Pleas, a. s.....	37
3.2.1 TKZ Polná, spol. s r. o.	38
3.3 Sběr dat	39
3.3.1 Používané techniky sběru dat	39
3.3.2 Fáze sběru dat	43
3.3.3 Fáze zpracování dat	43
4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU	45
4.1 Vyhodnocení dotazníku	45
4.2 Vyhodnocení dimenzí podle Hofstedeho.....	105
5 DISKUZE	110
6 ZÁVĚR	119
7 SUMMARY	125

8 SEZNAM LITERATURY:	127
9 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT	130
9.1 Seznam tabulek	130
9.2 Seznam grafů	130
9.3 Seznam schémat.....	131
10 SEZNAM ZKRATEK	132
11 SEZNAM PŘÍLOH	133

1 ÚVOD

Ve třetím tisíciletí se čím dál častěji setkáváme s pojmy jako je globalizace, znalostní společnost, znalostní pracovník nebo podniková kultura. Je žádoucí, aby se personální řízení změnilo v řízení lidských zdrojů, které pracovníka vnímá jako lidskou osobnost a nepovažuje ho jen za někoho, kdo je pouze pracovní silou sloužící k dosažení zisku. Řízení lidských zdrojů a péče o podnikovou kulturu má v pracovnících rozvíjet jejich znalosti a dovednosti, které následně vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Koncem minulého století dochází k zahájení přeměny industriální společnosti na společnost informační neboli znalostní. Důraz je kladen především na intelektuální kapitál a znalosti jsou považovány za konkurenční výhodu podniku. U zaměstnance jsou velmi ceněny vědomosti, které si pracovník dobrovolně rozšiřuje. Pro znalostního pracovníka je vzdělávání a zvyšování kvalifikace spojeno s celoživotním učením a podnik by měl o to rovněž pečovat a v tomto směru své zaměstnance podporovat.

Je třeba si uvědomit, že podniková kultura je v každém podniku, ať už si to její členové uvědomují nebo ne. Bohužel v České republice je její význam stále podceňován. V mnohých případech, kdy jde především o malé podniky, tento pojem ani není znám. Avšak v poslední době se podniková kultura dostává do povědomí. Manažeři si začínají uvědomovat, že v silné a zdravé podnikové kultuře je třeba vidět velkou konkurenční výhodu. Pro úspěšný podnik je velmi důležité vytvářet jasnou podnikovou kulturu, se kterou se zaměstnanci snadno ztotožní a bude pro ně motivující. Dále je klíčové si uvědomit, že je v podniku třeba nastavit atmosféru důvěry, která v zaměstnanci vyvolá pocit sounáležitosti a spokojenosti. Jen spokojený zaměstnanec odvádí kvalitní práci a rozvíjí své znalosti.

Pro úspěšný podnik je také bezesporu nutné nezapomínat zdůrazňovat individualitu každého zaměstnance, avšak ještě důležitější je naučit zaměstnance uvažovat jako tým, protože právě kolektivismus je z hlediska znalostní společnosti žádoucí. V současnosti si stále více podniků uvědomuje význam slova synergie, které říká, že jedna a jedna je více než dvě. Také je třeba naučit se nebát nejistoty a umět plánovat do budoucnosti. V České republice se často setkáváme s opatrným přístupem, obavou riskovat a podniky se soustřeďují spíše na současnost a přežití v ní. Neuvědomují si však, že to značně

zmenšuje jejich konkurenceschopnost a vystavuje je to možnému zániku z důvodu nepříznivých se probíhajícím změnám v globální společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury, provést jejich analýzu a navrhnout změny ve vybraných podnicích. Pro účely této diplomové práce bylo navázáno na spolupráci s jedním ze závodů podniku Pleas, a. s. Tato společnost se zabývá výrobou kvalitního českého prádla. Pro porovnání byl dále vybrán podnik TKZ Polná, spol. s r. o., který je renomovaným českým výrobcem stavebního a nábytkového kování. Pleas, a. s. i TKZ Polná, spol. s r. o. si zakládají na dlouholeté tradici, vysoké kvalitě svých výrobků a spokojenosti zákazníků.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Znalostní společnost

2.1.1 Znalostní podnik

Koncem minulého století dochází k posunu od industriální k znalostní (informační, postindustriální) společnosti. Zatím poslední ve vývojové řadě změn, které vytvářejí posun paradigmatu, je tzv. nová ekonomika. V teoretických přístupech odráží nové ekonomické myšlení, vycházející z podmínek společnosti znalostní, a shrnuje řadu myšlenek a závěrů z empirických výzkumů. Nová ekonomika bývá charakterizována jako ekonomika informační, síťová, digitální, znalostní (Truneček, 2004).

Podle Tiché (2005) žijeme v post-industriální společnosti, ve které se znalost stává stále významnějším zdrojem bohatství. Existuje dostatek důkazů o tom, že ekonomiky chudé na přírodní zdroje, ale rozvinuté v oblasti technologií a znalostí, si vedou obecně lépe než ekonomiky, které jsou vybaveny obráceně.

Znalostním podnikem rozumíme organizaci založenou na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými podniky světové třídy. Okolí podniku se mění ze spojitého na nespojitě (turbulentní) (Truneček, 2004).

Nové poznatky přinášejí změny, které manažer uplatňuje ve své kompetenci jako inovaci současného stylu řízení, a to jak v rámci řízeného objektu, tak i vlastní řídicí práce. To zvyšuje požadavek nejen na jeho vlastní erudici a tvořivost, ale nutí i ostatní pracovníky, aby ho následovali. Proces řízení je realizován úsilím manažerů reagovat na dynamický vývoj vědy a techniky zaváděním nových poznatků do současného stavu řízených objektů. Toho lze dosáhnout jen tak, že nejen manažeři, ale i ostatní pracovníci organizací vynaloží celoživotní snahu zvyšovat svou profesní kvalifikaci (Dytrt, 2006).

2.1.2 Znalostní pracovník

Podle Mládkové (2005) je znalostní pracovník člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Znalostní pracovník má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a které si organizace nemůže opatřit jinak

než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník může být člověk, kterého si ostatní vysoce cení jako specialisty, ale může také být zcela nenápadný a v organizaci nikdo netuší, že právě tento člověk je znalostním pracovníkem a je pro ni důležitý.

Produktivita pracovníka disponujícího znalostmi je určována šesti nejdůležitějšími faktory.

- Produktivita pracovníka disponujícího znalostmi vyžaduje, abychom si položili otázku: „Co je jeho úkolem?“
- Vyžaduje, abychom odpovědnost za produktivitu vložili na bedra pracovníků disponujících znalostmi samými. Pracovníci disponující znalostmi se musí řídit sami. Musí mít autonomii.
- Součástí práce, úkolů a povinností pracovníků disponujících znalostmi musí být nepřetržitá inovace.
- Práce se znalostmi vyžaduje od pracovníka disponujícího znalostmi nepřetržité učení, ale také stejně nepřetržitou výuku druhých.
- Produktivita pracovníka disponujícího znalostmi není, alespoň primárně, záležitostí množství vykonané práce. Přinejmenším stejně důležitá je její jakost.
- Konečně pak produktivita pracovníka disponujícího znalostmi vyžaduje, aby se tento pracovník považoval za „aktivum“ a ne za „náklad“ a podle toho aby se s ním také zacházelo. Vyžaduje, aby pracovníci disponující znalostmi chtěli pracovat pro organizaci a dávali této práci přednost před všemi ostatními příležitostmi (Drucker, 2000).

Charakteristické rysy znalostního pracovníka podle Mládkové (2005):

- má znalost, která je pro organizaci důležitá, často je jediným, kdo ji v organizaci má;
- dokáže tuto znalost prakticky využít;
- jeho znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo jí přisuzovat význam, ostatní pracovníci organizace mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, tj. nemohou se ji z nějakého důvodu naučit (může to být časově a finančně náročné nebo zcela nemožné, protože

jim chybí znalost či dovednost podmiňující tvorbu oné konkrétní znalosti), nebo je nemohou či nesmí použít (je vázána na určitý certifikát);

- znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to pravidlem.

2.2 Podniková kultura

2.2.1 Kultura

Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván (Lukášová, 2010).

I když je tedy kultura mezioborovým pojmem, v jehož vymezení nedospěli autoři ke konsenzu, obecně lze konstatovat, že kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení (Lukášová, Nový et al., 2004).

V nejširším pojetí je kultura novou realitou, ve které člověk žije ne jako jedinec, ale ve společenství s ostatními lidmi. Kultura je jistým prostředím, vyžadujícím od člověka určité chování. „Kultura může být stručně definována jako relativně integrovaný celek, zahrnující lidské chování a jeho výtvoř. Toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce, vytvořenými vzory“ (Kloskowská in Truneček, 2004).

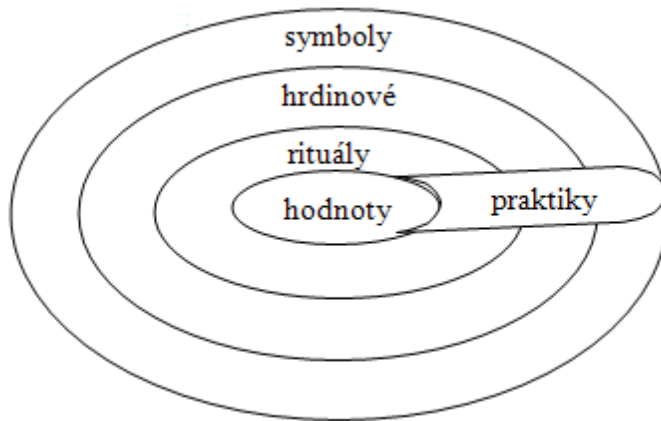
Kultura svědčí především o specifických způsobech interakce a komunikace mezi lidmi. Vypovídá o zásadách, pravidlech a sociálních normách, ovlivňujících a upravujících jejich vzájemné soužití v určitém společenství (Krninská, 2002b).

Hofstede (2007) vymezil následující úrovně kultury:

- úroveň národní kultury,
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví,

- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci,
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury.

Schéma č. 1: Cibulový diagram úrovní projevu kultury



Zdroj: Hofstede, G. J. (2007)

Hofstede (2007) popisuje cibulový diagram úrovní projevů kultury následovně:

- **Symboly** jsou slova, gesta, obrazy či předměty a mají pro ty, kdo se na dané kultuře podílejí, konkrétní významy. Patří sem určitá slova jazyka nebo žargonu, stejně jako oblečení, účesy, Coca-Cola, vlajky a znaky společenského postavení. Nové symboly stále vznikají a staré mizí: symboly jedné kulturní skupiny jsou často napodobovány jinými.
- **Hrdinové** jsou osoby žijící či zesnulé, skutečné či vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné a které tak slouží jako příklad ostatním. I postavy fantastické či figury z kreslených filmů, jako třeba Batman či v kontrastu k němu Snoopy ve Spojených státech mohou sloužit jako hrdinové kultury. V současném věku televize se zevní vzhled stal pro volbu hrdiny mnohem důležitějším, než tomu bývalo dříve.

- **Obřady** jsou kolektivní činností, které jsou vzhledem k dosažení požadovaného výsledku věcně zbytečné, které jsou však společensky považovány za podstatné: samy jsou proto důvodem toho, aby byly prováděny. Způsoby, jimiž druhé zdravíme či vyjadřujeme jim uznání a společenské či náboženské ceremonie, mohou posloužit jako vhodné příklady. Obchodní a politická jednání, pořádaná ze zdánlivě racionálních důvodů, často slouží především účelům rituálním, jako například sebesprosazení vedoucích činitelů.
- Symboly, hrdinové a rituály jsou souhrnně označeny jako **projevy praxe (praktiky)**. Čím jsou, je vnějšímu pozorovateli zřejmé; jejich kulturní význam však zůstává skryt a spočívá právě a jen v tom, jak jsou tyto projevy chápány příslušníky dané kulturní skupiny.
- Jádrem kultury jsou **hodnoty**. Hodnoty jsou všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty jsou pocity, které mají směr: mají kladnou a zápornou stranu. Hodnoty patří k tomu prvnímu, co si děti osvojí – ne vědomě, ale implicitně.

2.2.2 Vymezení pojmu podniková kultura

Jak uvádí Pfeifer, Umlafová (1993) podniková kultura nejde doslovně vyjádřit, ale můžeme ji opsat slovy jako hodnoty, představy, přístupy. Podniková kultura vstupuje do vědomí zaměstnanců, aniž si to uvědomují. Také ji nelze nařídit nebo snad dohodnout. Podniková kultura musí být všeobecně sdílená. Kultura firmy je vysoce setrvačná, což má za následek, že její změna je „běh na dlouhou trať“. Může se stát, že ve velkých firmách vznikají podnikové kultury v rámci menších podnikových útvarů, jako jsou dílny či divize. Bohužel se často zapomíná na udržování a rozvíjení podnikové kultury, protože je brána jako samozřejmost a součást našeho života.

To, že je velmi složité vyjádřit „pravými“ slovy, co podniková kultura vyjadřuje, znamená a obsahuje, je zřetelné. Takto podnikovou kulturu popsali autoři zabývající se touto problematikou:

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

Jde o soustavu přesvědčení a postojů, domněnek a hodnot, jednání a artefaktů, které sdílí skupina lidí. Podniková kultura formuje jednání a vztahy lidí, i způsoby vykonávání práce v organizaci, a lze ji charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů. O hodnoty se dělí skupina lidí a vyjadřuje jimi víru, co se považuje za nejlepší nebo žádané (Dvořáková et al., 2004).

Kultura je vzorec sdílených tichých předpokladů, které jsme se naučili od jedné skupiny, protože to řeší problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, které když pracují dost dobře, jsou považovány za platné, a proto se je musí učit noví členové jako způsob, jak správně vnímat, myslet a cítit ve vztahu k těmto problémům (Schein, 2009).

Kultura organizace v užším smyslu je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty jsou jednak výslednicí působení tradic dané organizace, resp. regionu, nebo země, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Malý, Dědina (1996) chápou podnikovou kulturu jako charakteristiku vnitřního klimatu podniku, jaké stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce sdílí většina jeho pracovníků. Také konstatují, že výstižnějším výrazem než podniková kultura je v češtině pojem vnitropodnikové klima.

Vysekalová, Mikeš (2009) píše, že firemní kultura vytváří jistou charakteristiku firmy, její celkovou atmosféru, ovzduší. Ale také vnitřní život, který ovlivňuje myšlení i to, jak se pracovníci chovají.

Truneček (2004) uvádí, že podniková kultura je souborem lidských dispozic, myšlení a chování zaměstnanců firmy. Vytváří se pomocí minulých zkušeností a zároveň ovlivňuje budoucí činnosti (jednání).

Podle Nového et al. (1996) vše spočívá v procesu učení, který se odvíjí od vzájemného působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.

Firemní kultura je sbírkou přesvědčení, očekávání a hodnot, naučených a sdílených členy společnosti, které se předávají z jedné generace zaměstnanců druhé (Wheelen, Hunger, 2008).

V české literatuře se můžeme setkat s pojmy firemní nebo organizační kultura, které jsou totožné s výrazem podniková kultura (Lukášová, Nový et al., 2004).

V anglicky psané zahraniční literatuře je nejfrekventovanějším pojmem organizational culture, méně často pak je užíván pojem corporate culture (Lukášová, Nový et al., 2004).

2.2.3 Prvky podnikové kultury

Prvky organizační kultury podle Lukášové, Nového et al. (2004):

Základní předpoklady, hodnoty, postoje

- a) **Základní předpoklady** – představují zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Například „lidem ve firmě se dá věřit“ nebo naopak. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.
- b) **Hodnota** – je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Hodnoty představují podle většiny autorů jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace. Deklarovány bývají také navenek, za účelem vytváření image organizace.
- c) **Postoj** – je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají osoby, věci, události či problému (Stahlberg, Frey in Lukášová, Nový et al., 2004).

Normy chování

Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, která skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlost práce, kvalita práce,...), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví,...), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné (Lukášová, Nový et al., 2004).

Jazyk

Jazyk, užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy. Pojmům totiž mohou lidé ve firmě přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje jejich emocionální pohodu, nebo významy nemusejí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů (Lukášová, Nový et al., 2004).

Historiky a mýty

- a) **Historiky** vyprávěné v rámci organizace, jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí. Často také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci. Vzhledem k tomu, že historiky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání.
- b) **Mýty**, existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Mýty mohou mít ovšem i podobu vyprávěných příběhů – od historek je pak odlišuje to, že jejich obsah je smyšlený (Lukášová, Nový et al., 2004).

Zvyky, rituály, ceremoniály

- a) **Zvyky**, které jsou v organizacích zažité, mohou být například oslavy narozenin, vánoční večírky, zvyky spojené s povýšením či s odchodem do důchodu. Ty významně přispívají k integraci organizace.
- b) Jsou-li zvyky způsoby chování, které jsou v organizaci běžné, zažité a pro ni typické, **rituály**, znamenají totéž, ovšem mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a čase očekávány. Jedná se například o rituály zdravení či komunikační rituály. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury.
- c) **Ceremoniály** jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny (Lukášová, Nový et al., 2004).

Hrdinové

Někteří hrdinové se „rodí“ (např. Tomáš Baťa), přičemž jejich jedinečností a vizionářstvím může být ovlivněno třeba i několik generací, jiní jsou hrdiny „situačními“, hrdiny roku či dne (Lukášová, Nový et al., 2004).

Deal a Kennedy in Lukášová, Nový et al. (2004) uvádějí, že pro pracovníky jsou hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce:

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- poskytují modelové chování,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- symbolizují organizaci vnějšímu světu,
- udržují a posilují jedinečnost organizace,
- motivují zaměstnance.

Firemní architektura a vybavení

Vybavení firmy a užívané technologie mohou být výrazným projevem organizační kultury (Lukášová, Nový et al., 2004).

2.2.4 Typologie podnikové kultury

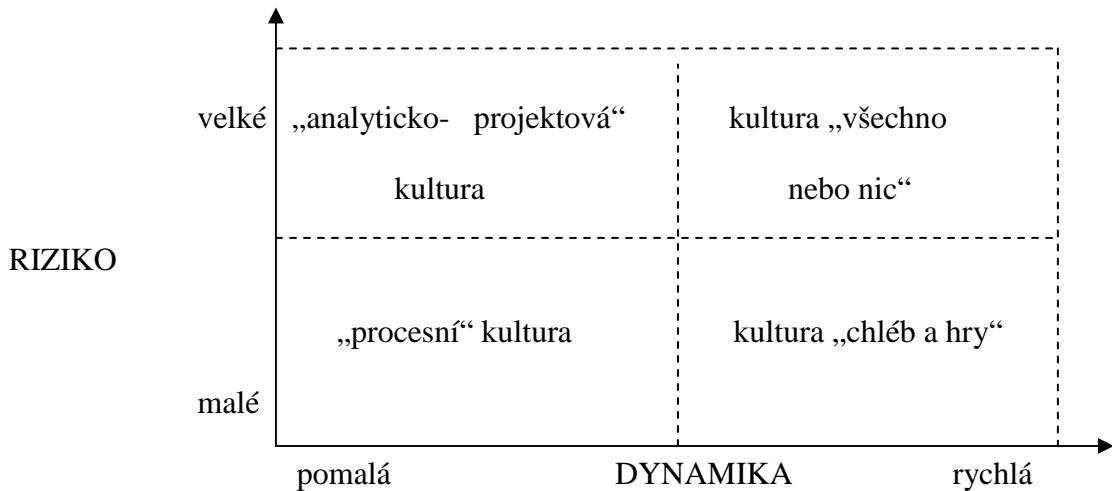
Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Podle Deala a Kennedyho in Lukášová (2010) je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje.

Význam dosud zkonstruovaných typologií je dvojí:

- **teoretický** – typologie mapují typické obsahy organizační kultury (které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti,
- **praktický** – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím ji lépe poznávat a rozumět jí), představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti (Lukášová, Nový et al., 2004).

Schéma č. 2: Typologie podnikové kultury (Deal, T. B., Kennedy, A. A.)



Zdroj: Bedrnová, Nový et al. (2007)

Kultura „všechno nebo nic“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Komunikace je nekonvenční. Přenášení osobních starostí na podnikovou půdu stejně jako osobní svěřování se s intimními problémy je nepřípustné. Každý úspěch je na rozdíl od neúspěchů slaven a vyzdvihován. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popř. neméně rychlého sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži a ženy mají zcela rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Podnikovým hrdinům je mnohé tolerováno a mohou si prakticky dovolit vše (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Kultura „chléb a hry“

Vysokou hodnotou je přátelství a sympatiemi podmíněné chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Intenzivní verbální komunikace. Vertikální hierarchie moci není důležitá, profesní kariéra je záležitost více společenská než pracovní. Časté jsou oslavy, vyznamenávání a ceny. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Hovořit o soukromých i intimních záležitostech je možné, emoce se mohou projevat i navenek. Oblečení je neformální (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Kultura „analytický projekt“

Chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu. Provádí se komplexní analýza a poté dlouhodobá prognóza. Důvěru má výlučně vědeckotechnická racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenosti, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavním rituálem je zasedání. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra se uskutečňuje po krocích, rychlá kariéra je nemožná. Oblečení je korektní, stejně jako používaný slovník verbálních výrazů. Emoce se neprojevují, o soukromých záležitostech se nehovoří (Bedrnová, Nový et al., 2007).

„Procesní“ kultura

Všechny aktivity se soustřeďují na proces, cíl sám o sobě není ničím a hraje podřadnou roli. Chyby se nedělají, vše se registruje. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. O každém povýšení každý ví a ví rovněž o tom, co to dotyčnému přinese. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypolstrované dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Emoce se neprojevují (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Ansoffova typologie in Lukášová (2010) rozlišuje typy organizační kultury podle toho, jak organizace na požadavky prostředí reaguje. Organizační kultura může podle něj být:

Stabilní

Pokud je organizace introvertní, orientovaná do minulosti a má averzi k riskování.

Reaktivní

Je-li organizace introvertní, ale orientovaná na současnost a akceptuje alespoň „minimum“ rizika.

Anticipující

Když je organizace rovněž orientována na současnost, ale v o něco větší míře akceptuje riziko (především ty druhy rizika, které jsou pro ni známé) a je schopna dílčích změn.

Prozkoumávající

Pokud je organizace ixtavertovaná, orientovaná na současnost i budoucnost a riziko i změny akceptuje ve značné míře

Tvořivá

Jestliže je organizace velmi extravertovaná, orientovaná na budoucnost a akceptace rizika je pro ni běžnou součástí každodenního života.

Předešlé klasifikace popisují „zdravé“ typy kultury, ale Kets de Vries a Miller in Lukášová (2010) popisují nezdravé, patologické obsahy kultury organizace. Jsou to:

Paranoidní organizace

Manažeři s paranoidními rysy jsou ovládáni strachem a nedůvěrou v ostatní. Jsou přehnaně ostražití a mají tendenci vyhýbat se jakýmkoliv hrozbám. Paranoidní organizace je konzervativní a její směřování je především funkcí vnějších vlivů. Aby snížila riziko plynoucí ze spoléhání se na jeden trh či produkt, častěji než jiné organizace využívá paranoidní organizace strategii diverzifikace. Ve srovnání s ostatními typy kultury je organizace s touto kulturou středně aktivní. Strach vede k opatrnému rozhodování a konzervativnosti, míra kontroly je vysoká.

Kompulzivní (obsedantní) organizace

Manažeři kompulzivní organizace jsou dogmatici a perfekcionisté. Všechno chtějí řídit a ovlivňovat, přičemž vztahy v organizaci vnímají v dimenzi dominance-submise. Všechno v organizaci je pečlivě programováno. Pro vše existují plány a rozpočty, každý projekt má mnoho kontrolních bodů, harmonogramy jsou velmi detailní. Organizace je silně hierarchická a status pracovníka je dán jeho pozicí v organizaci.

Histriónská organizace

Histriónský manažer chce upoutat pozornost. Bývá dramatický, silně vyjadřuje své emoce, málo se koncentruje a přehnaně reaguje na nevýznamné události. Histriónské firmy jsou velmi aktivní, smělé a riskující. Rozhodování je impulzivní. Úsilí o dominanci nejvyššího manažera je překážkou efektivní interní komunikace, převládá

komunikace směrem shora dolů. Na problémy se přichází jen pomalu. Pozornost vrcholového manažera směřuje jinam: jeho cílem je předvést se a zviditelnit.

Depresivní organizace

Depresivní manažer se necítí schopný ovlivňovat události svého života. Chybí mu motivace, není schopen prožívat potěšení ze své práce, je pesimistický, nerozhodný. Depresivní organizace je vinou osobnosti nejvyššího manažera, který v podstatě nic neřídí a o ničem nerozhoduje, mimořádně pasivní, extrémně konzervativní, byrokratická a apatická.

Schizoidní organizace

Schizoidní manažer je orientovaný na svůj svět představ, reálný svět mu nepřináší žádné potěšení. Nemá zájem o lidi, nezajímá ho, co se děje, je uzavřený, chladný, lhostejný ke kritice i ke chvále. Chování nejvyššího manažera vede k tomu, že v organizaci se politikaří. Manažeři nižších úrovní se snaží získat náklonnost lídra a chovají se tak, aby vyhověli jeho přáním. Jejich skutečným cílem je ovšem nejvyššího manažera ovlivňovat a prosazovat své vlastní zájmy.

2.2.5 Klasifikace kultury organizace

Čtyři typy kultury podle Handyho in Armstrong (2007) jsou:

- **Kultura moci** je kulturou, kde moc pramení z centra, které řídí a kontroluje. Existuje jen málo pravidel nebo procedur a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření.
- **Kultura role** je kulturou, v níž se práce řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.
- **Kultura úkolu** se vyznačuje tím, že jejím cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moci. Tato kultura je přizpůsobivá a významná je týmová práce.
- **Kultura osoby** je kulturou, v níž je jedinec středem zájmu. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.

Schein in Armstrong (2007) popsal následující čtyři kultury:

- **Kultura moci je kulturou**, kde vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti a kde se projevují tendence k podnikavosti.
- **Kultura role** je kulturou, v níž moc je vyváženě rozdělena mezi „vůdce“ a byrokratickou strukturu. Prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definovány.
- **Kultura úspěchu** je kulturou, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost, a kde jsou vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek.
- **Kultura podpory** je kulturou, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity. Vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.

Williams, Dobson a Walters in Armstrong (2007) předefinovali čtyři kategorie uváděné Harrisonem a Handym následujícím způsobem:

- **Orientace na moc**, kde se organizace pokoušejí ovládat své prostředí a ti, kteří vykonávají moc, se snaží udržovat své podřízené pod svou absolutní kontrolou.
- **Orientace na roli** zdůrazňuje legalitu, legitimitu a odpovědnost. Důležité jsou hierarchie a postavení.
- **Orientace na úkol** se zaměřuje na splnění úkolu. Autorita a moc jsou založeny na odpovídajících znalostech a schopnostech.
- **Orientace na lidi**, kde organizace existuje v první řadě proto, aby sloužila potřebám svých členů. Od jedinců se očekává, že budou jeden druhého ovlivňovat svým příkladem a svou užitečností.

2.2.6 Silná a slabá podniková kultura

Truneček (2004) uvádí, že silnou podnikovou kulturu můžeme nazvat jako zdravou nebo zřetelnou.

Silné kultury umožňují lidem cítit se lépe v tom, co dělají, a proto s větší pravděpodobností budou pracovat usilovněji (Deal, Kennedy, 2000).

Sílu organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře,

je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace (Lukášová, 2010).

Slabé kultury nemají jasné hodnoty nebo víru v to, jak uspět v jejich podnikání. Různé části společnosti mají často zásadně odlišné víry (Deal, Kennedy, 2000).

Je-li organizační kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře (Lukášová, 2010).

Podle Bedrnové, Nového et al. (2007) má slabá podniková kultura velmi malý zřetelný vliv, zato silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Silná podniková kultura má podle autorů splňovat tato kritéria:

- a) **Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné (žádoucí), které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Pro splnění tohoto požadavku je důležité, aby podniková kultura byla založena dostatečně široce a opírala se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně soudržné a vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný celek. Důležitá je také snadná sdělitelnost a srozumitelnost všem pracovníkům bez rozdílu zastávané pozice.
- b) **Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen. Důležité je, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- c) **Zakotvenost.** Udává identifikaci a osvojení jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Denison, Kotter, Heskett in Lukášová (2010) uvádí, že pro výkonnost organizace má silná kultura své výhody i své nevýhody. Výhody silné kultury spočívají především v tom, že:

- **Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.** Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu.
- **Silná kultura usměrňuje chování lidí.** Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávanými hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování.
- **Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.** Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pocítují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci.

Pokud jde o nevýhody silné organizační kultury, výše uvedení autoři upozorňují především na to, že:

- **Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost** a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí.
- **Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách,** podporuje konformitu.
- **Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.** I když se manažeři firmy rozhodnou pro změnu, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování. Pokud tedy silná organizační kultura byla v určité fázi vývoje organizace přínosem, stává se, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou.

Truneček (2004) uvádí například tyto základní prvky silné kultury:

- Řízení není nařizování a přikazování, ale spíše podporování a povzbuzování.
- Kritika se nepotlačuje, ale je naopak prostředkem pro hledání konstruktivních řešení.
- Vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni, stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku uvnitř firmy.
- Vytváření prostoru pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti, aj.

Dále také uvádí, že firmy, které mají úspěch, si svoji kulturu střeží a rozvíjí, protože slouží k růstu výkonnosti pracovníků či jako konkurenční nástroj.

Dytrt et al. (2006) popisuje, v čem pomůže jasná formulace podnikové filozofie:

- Pomáhá usměrňovat rozhodování. Jednoznačně vymezené podnikové zásady a sdílený cíl poskytují vodítko v každodenním životě podniku.
- Představuje důležitý motivační prvek. Každý se ve svém životě řídí určitými hodnotami a potřebuje vidět smysl ve věcech, které dělá. Čím více se lidé dokážou ztotožnit s hodnotami a cíli podniku, pro který pracují, tím lepší budou jejich výsledky a jejich přínos k celkovému úspěchu firmy.

Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou řídicí pracovníci. Respektování základních principů podnikové kultury je nutné nejen vyžadovat, ale i odměňovat a případně i sankcionovat. Čím výše se v hierarchii řídicích pozic pracovníci nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější. Nelze tedy očekávat pozitivní výsledek tam, kde řídicí pracovníci „kážou vodu a sami pijí víno“ (Krninská, 2002b).

Schéma č. 3: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Nižší nároky na kontrolu	
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: Bedrnová, Nový et al. (2007)

2.2.7 Vlivy působící na podnikovou kulturu

Handy, Gordon, Drennan, Brown in Lukášová (2010) uvádějí, že obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Výše uvedení autoři věnují jednotlivým vlivům větší či menší pozornost a klasifikují je rozdílným způsobem. Nejčastěji jsou přitom zdůrazňovány:

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak národní kultura, podnikatelské prostředí, konkurenční prostředí, ...),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Vliv národní kultury

Lidé pracující v organizaci jsou příslušníky určitého národa či určitých národů, a tedy i nositeli národní kultury. Národně specifickým způsobem myšlení a chování se učí od svého narození, proto tato úroveň „mentálního naprogramování“ (Hofstede in Lukášová, 2010) je hluboce zakořeněná a emocionálně zakotvená. Je proto logické, že národněkulturní rysy myšlení a cítění se promítají rovněž do řízení organizací a chování lidí v nich a determinují tak obsah kultury organizační (Lukášová, 2010).

Podle Bedrnová, Nový et al. (2007) je podnik chápán jako určitý druh miniaturního společenství lidí, které si vytváří své vlastní hodnotové systémy, normy a vzory, ovlivňující mínění, postoje a jednání. Především národní kultura je nositelem základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter i konkrétní podobu podnikové kultury. Současně však národní kultura ovlivňuje jednání lidí přímo, a to hlavně pomocí základních mechanismů socializace.

Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Podnikatelskému a tržnímu prostředí připisují Gordon, Deal a Kennedy in Lukášová (2010) klíčovou úlohu při utváření organizační kultury. Oblast podnikání a charakteristiky trhu představují podle nich pro firmu imperativy podněcující vznik určitých přesvědčení, hodnot a norem chování a determinující volbu manažerských praktik, které jsou v organizaci užívány. Pokud pracovníci firem nepřijmou hodnoty a normy chování konzistentní s prostředím, tj. nedokážou reagovat na požadavky prostředí, úspěšnost a existence firmy je ohrožena.

Vliv profese

Kulturní vlivy profesí spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a způsobem myšlení bývají výrazně patrné především v profesně homogenních organizacích zabývajících se příslušným předmětem činnosti. Projevují se preferencemi určitých způsobů organizace práce, určitými zvyky a rituály a často také velmi specifickým jazykem (Lukášová, 2010).

Vliv zakladatele/vůdce

Role vůdců a zakladatelů organizace při utváření organizační kultury je zcela unikátní. Zakladatelé organizací mívají, jak zjistil svými výzkumy Schein in Lukášová (2010), jasnou vizi a silně vyhraněné základní přesvědčení a hodnoty. I v organizacích, které existují již delší dobu, může být ovšem kultura výrazně formována základními přesvědčeními, hodnotami a normami chování silného vůdce (Lukášová, 2010).

Vliv velikosti a délky existence firmy

Výrazný vliv na obsah organizační kultury má délka existence organizace a také její velikost. Vývoj organizace je spojen s určitými typickými evolučními fázemi a krizemi, které souvisejí se „zráním“ organizace a jejím růstem (Lukášová, 2010).

Vliv technologií

Technologie, které jsou v organizacích využívány, ovlivňují jak pracovní procesy a interní chod organizace, tak chování organizace navenek. Vybavenost technikou a výstavba počítačových sítí např. výrazně determinuje způsob komunikace uvnitř organizace, využívání elektronického obchodování pak způsob komunikace se zákazníky (Lukášová, 2010).

Vedle uvedených vlivů patří ke zdrojům kultury bezesporu také organizační struktura, metody a systémy řízení (informační systém, systém odměňování,...), styl vedení atd. (Lukášová, Nový et al., 2004).

Podle Krninské (2002b) z hlediska řízení lidských zdrojů, současného stavu a výhledu do budoucnosti je vhodné členění kultury v prostoru, či kulturních společenstvích na úrovni:

- globální,
- národní, regionální,
- podnikové (firemní).

2.2.8 Identifikace s podnikovou kulturou

Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle na místo svých vlastních cílů jako hodnotové indikátory, které určují jeho rozhodování v podniku. Navenek se projevuje jako spojení, respektive loajalita k podniku, která automaticky, bez vnějších stimulů garantuje, že rozhodnutí pracovníka bude v souladu s podnikovými cíli (Nový in Horalíková, 2000).

Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se „učí“, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké chování je v organizaci očekáváno, co je žádoucí, co je akceptovatelné a co nepřijatelné. Organizace se liší v míře, v jaké se pokoušejí proces socializace nového jedince v organizaci cíleně řídit. Ve velkých organizacích bývají noví pracovníci obvykle podrobni plánovitému a řízenému adaptačnímu procesu, v menších organizacích se často spoléhá na osobnější procesy, založené na předávání zkušeností a neformálním „zapracování“ nového pracovníka (Lukášová, 2010).

Podle Horalíkové (2000) je možné formu a míru identifikace zaměstnance s podnikem a podnikovou kulturou odlišit na základě následujících přístupů:

- **Přirozená identifikace**, kdy struktura osobnosti pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami a pracovník je s nimi zcela ztotožněn.
- **Selektivní identifikace**, kdy podnik vybírá a přijímá do řad svých spolupracovníků jen takové, kteří zcela odpovídají požadavkům podniku.
- **Evokovaná identifikace**, kdy prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci pracovníků.
- **Vykalkulovaná identifikace**, kdy se pracovník podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své. Důvodem je evidentní výhoda tohoto předstíraného stavu oproti opaku. Je zde velké riziko budoucího konfliktu, nespolehlivosti, atd.

Přirozená a selektivní identifikace v ideálně čisté podobě bývá výjimečnou záležitostí. Existuje i možnost donucení a sankcí vůči pracovníkům, kteří manifestně odmítají podnikové hodnoty a normy (Horalíková, 2000).

2.2.9 Změna podnikové kultury

Změna podnikové kultury není věcí nijak jednoduchou. Jedním pólem je stanovisko zastánců možnosti rychlých a relativně snadných změn. Tito představitelé bývají označováni jako „kulturní inženýři“ a jejich argument spočívá v tezi, že podnikovou kulturu stejně jako každý další nástroj řízení je možné cílevědomě utvářet, využívat a také měnit. Na druhé straně jsou tzv. kulturalisté, kteří vycházejí z předpokladu, že podniková kultura je organicky se rozvíjející skutečnost, která má svou historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Způsob, jakým kultura může a dělá změny, záleží na stupni, na kterém se organizace nachází (Schein, 2010).

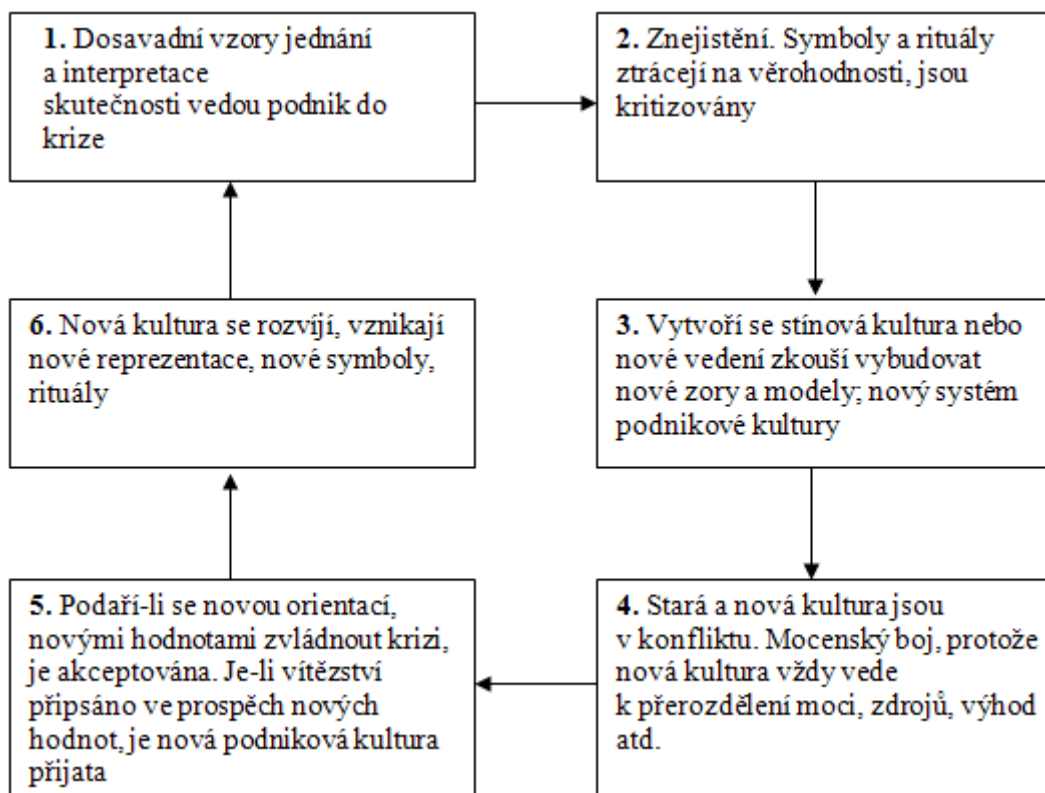
Kompromisem mezi těmito názory lze označit termínem „korekce stávajícího kursu“. Vychází z předpokladu, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den, vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Pokud jde o změnu podnikové kultury, tak v tomto případě, více než u jakékoliv jiné změny, je nezbytnou podmínkou úspěchu vnitřní přesvědčení spolupracovníků. Hraje zde roli přesvědčení nejen o nutnosti a správnosti změn, ale i o motivujícím efektu snahy vyzkoušet něco nového, dosud nepoužívaného a možná i účinného (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Podle Lukášové (2010) můžeme změnu rozdělit na:

- **Primární změna** – je prováděna v situaci, kdy obsah kultury poškozuje výkonnost organizace a kultura je klíčovou příčinou jiných organizačních problémů.
- **Doprovodná změna** – je změna organizační kultury v situaci, kdy provází jiné typy organizačních změn, tj. když úspěšnost provedení jiné změny vyžaduje změnu kultury.

Schéma č. 4: Cyklus podnikové kultury (W. G. Dyer)



Zdroj: Bedrnová, Nový et al. (2007)

Pokud jde o otázku metodického postupu formulace a vlastní implementace nové či modifikované podnikové kultury, jsou podle Bernové, Nového et al. (2007) možné tyto přístupy:

- Jde o výlučnou záležitost vrcholového vedení. Řídící pracovníci vrcholové úrovně sami formulují podnikovou filozofii, strategii i hlavní zásady podnikové kultury.
- Základ spočívá v aktivním výzkumném procesu v podniku. Výzkumný proces projektuje a zpracovává tým pracovníků, který se skládá z pracovníků převážně střední úrovně řízení a různých odborných pracovišť. Platný model podnikové kultury se upraví podle získaných poznatků a poté se o něm diskutuje ve vrcholovém vedení.
- Řešení pomocí týmu a konzultacemi se zaměstnanci. Odborná literatura preferuje takový postup, ve kterém rozhodující tvůrčí roli sehrává tým sestavený

z pracovníků různých profesí a odlišného postavení v podnikové struktuře. V průběhu zpracování nové koncepce podnikové kultury pak tito pracovníci konzultují podle vlastního uvážení s vybranými spolupracovníky i odborníky, kteří se touto problematikou teoreticky zabývají.

2.2.10 Působení společnosti na zaměstnance

Podle Mládkové (2005) je důvěra důležitá pro tvorbu vazeb a vztahů. V této fázi tvorby vztahů si členové komunity uvědomují společné hodnoty a začínají je sdílet. Práce v komunitě se stává zajímavou a členové cítí entuziasmus a radost, že mohou být spolu a spolu vytvářet hodnoty. Důvěra podporuje kreativitu, spolupráci, inovace, tvorbu vztahů, sdílení a otevřenost pracovníků vůči sobě. Pakliže se jí nedaří vybudovat, komunita má problémy s udržením jednotného směru rozvoje, nespokojeností členů a špatnými vztahy. Bez důvěry mezi členy se komunita nemůže dále vyvíjet a ustrne.

2.3 Kulturní dimenze

2.3.1 Kulturní dimenze podle Hofstedeho

Krninská (2002a) uvádí, že tyto kulturní dimenze vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblasti práce a managementu. Hofstedeho dimenze jsou:

- **Mocenský odstup (PDI)** – Jde o stupeň míry, v jaké hierarchicky níže postavení členové institucí a organizací v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že moc je mezi lidmi rozdělena nerovným způsobem. 0 = malý mocenský odstup, 100 = velký mocenský odstup (Nový et al., 1996).

Vzdálenost mocenských pozic spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevují mocenskou distancí (odstupem) v hierarchii řízení. Přitom nejde ani tolik o skutečnou, objektivní vzdálenost, ale o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou. Překvapivá jsou zjištění Nového in

Krninská (2002a), že kultura českého managementu je poměrně výrazně hierarchizovaná, zatímco kultura německá méně (Krninská, 2002a).

- **Individualismus/Kolektivismus (IDV)** – Individualismus je protikladem kolektivismu a je příznačný pro společnost, ve které jsou vztahy mezi jednotlivci volné: očekává se, že každý se stará zejména o sebe a svou bezprostřední rodinu. Kolektivismus je typický pro společnost, ve které jsou lidé od svého narození integrováni do silných, soudržných skupin. Toto členství jim v průběhu života zaručuje ochranu jako protihodnotu značné loajality. 0 = silně kolektivistická kultura, 100 = silně individualistická kultura (Nový et al., 1996).

Kolektivismus a jeho protiklad, **individualismus**, jsou v tomto případě pojmy kulturologické a nikoli ideologické, jak jsme zvyklí, že jsou v naší společnosti prezentovány. Skupina je vždy primární cíl a ovlivňování jedince se odehrává prostřednictvím více či méně intenzivního sociálního tlaku a kontroly (Krninská, 2002a).

Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Je cílem a jeho ovlivňování probíhá přímo a bezprostředně. Organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu (Krninská, 2002a).

- **Maskulinita/Femininita (MAS)** – Maskulinita je protikladem feminity. V maskulinní společnosti jsou rodové role jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. Ve feminní společnosti se rodové role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. 0 = silně feminní kultura, 100 = silně maskulinní kultura (Nový et al., 1996).
- **Obava z nejistoty (UAI)** – Jde o míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či

nepřehlednými situacemi. 0 = malá obava z nejistoty, 100 – vysoká obava z nejistoty (Nový et al., 1996).

Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě diskontinuitními změnami globální společnosti či dalšími neznámými, nejednoznačnými a nejistými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, zpracovávat podrobné harmonogramy a časové studie, přesné normy, standardy a pravidla, a to tak podrobně, důkladně a závazně, aby riziko selhání bylo minimální, nebo bylo zcela vyloučeno (Krninská, 2002a).

- **Dlouhodobá/Krátkodobá orientace (LOT)** – Dlouhodobá orientace je příznačná pro společnost, ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny – konkrétně jde o vytrvalost, šetrnost a hospodárnost. V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí – konkrétně jde o respekt vůči tradicím, zachování vlastní „tváře“ a plnění sociálních povinností. 0 = velmi krátkodobá orientace, 100 = velmi dlouhodobá orientace (Nový et al., 1996).

3 METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce, která má název Podniková kultura ve vybraných podnicích, je specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury, provést jejich analýzu a navrhnout změny ve vybraných podnicích.

Zkoumanými podniky jsou Pleas, a. s. a TKZ Polná, spol. s r. o. Pro zjištění výsledků byly použity dotazníky, pozorování, rozhovory se zaměstnanci podniků a výpočty dimenzí.

3.2 Popis zkoumaného subjektu

3.2.1 Pleas, a. s.

K průzkumu jsem si zvolila výrobní závod společnosti Pleas, a. s, který sídlí v Polné. Tento podnik se zabývá výrobou kvalitního českého prádla. Společnost Pleas, a. s. ve vlastních provozech zajišťuje všechny výrobní činnosti na úseku pletárny, barevny a konfekce. Konfekce se dále dělí na střihárnu, vlastní konfekční zpracování a balírnu výrobků. Avšak v polenském závodě se v současnosti nachází pouze konfekční zpracování. V tomto závodě je zaměstnáno přibližně 140 zaměstnanců. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Havlíčkově Brodě a podnik celkově zaměstnává více než 500 zaměstnanců.

Historie společnosti sahá až do roku 1873, kdy Josef Mahler v tehdejší Deutscher Brod (nyní Havlíčkův Brod) založil podnik s názvem Umělé barvířství a výroba všech druhů bavlny a vlny ku pletení a tkaní. V roce 1887 došlo ke sloučení s pletářskou firmou Jana Veselého. K další změně dochází v roce 1939, kdy vznikla nová společnost Pleas a. s., továrna na pletené zboží a pletací stroje, a o rok později dochází k zaregistrování značky Pleas jako ochranné známky. Po druhé světové válce byl podnik znárodněn. Od roku 1949 je podnik přejmenován na Pletářské závody Karla Havlíčka Borovského, národní podnik. V roce 1967 se vrátila tradiční značka Pleas do názvu společnosti po přejmenování na Pleas, pletářské závody, národní podnik a v té době se tento podnik stává jedním z největších textilních koncernů v ČSSR. Během

privatizace v roce 1994 byla založena akciová společnost PLEAS, a. s., ve které se o rok později stala většinovým vlastníkem švýcarská společnost Schiesser Holding. Po dlouho trvajících finančních problémech došlo v roce 2012 k prodeji izraelské společnosti Delta Galil. Polenský závod společnosti Pleas, a. s. v letošním roce oslaví 60. výročí svého vzniku (Pleas, a. s.: historie, 2011).

3.2.1 TKZ Polná, spol. s r. o.

Druhou společností, kterou jsem si vybrala pro svůj průzkum, je polenský podnik TKZ Polná, spol. s r. o. Společnost TKZ Polná, spol. s r.o. je renomovaným českým výrobcem stavebního a nábytkového kování. Svým širokým záběrem sortimentu dokáže uspokojit zákazníky z řad velkoobchodů až po drobné podnikatele. Společnost v současné době zaměstnává 176 zaměstnanců. TKZ Polná, spol. s r. o. je členem sdružení MEZA, které je součástí evropské asociace ARGE - výrobců zámků a stavebního kování.

V roce 1911 František Sláma a Václav Novák převedli klasickou výrobu lisařského charakteru ze své pražské továrny do Polné a společně s Jindřichem Volencem založili firmu Sláma a spol., továrna na kovové zboží, společnost s r. o. Již o rok později byla v místech dnešního podniku vystavěna první velká výrobní hala. V roce 1928 přebírá celý podnik František Sláma, který podnik provozuje pod dosavadní firmou, pouze bez dodatku společnost s r. o. Po jeho smrti v roce 1932 je podnik odkázán spolku Seyvalterova útulku slepých dívek v Praze. V tom samém roce podnik kupují Václav Sázavský, Vlasta Sázavská, Marie Čapková a Karel Kábrle. O dva roky později se společnost přejmenovává na Továrna na kovové zboží Ing. Sázavský a spol., společnost s r. o. v Polné. V roce 1943 je podnik přeměněn na akciovou společnost s názvem Ing. Sázavský, a. s. Roku 1948 je továrna znárodněna a je začleněna do sdružení podniku KOH-I-NOR Praha. V průběhu dalších let se postupně stává součástí podniku MARS Svratka a Branecké železářny. V polovině 50. let 20. století se změnil výrobní program a byla zahájena výroba stavebního a nábytkového kování. V roce 1960 byl podnik začleněn pod národní podnik TOKOZ Žďár nad Sázavou. Na počátku 90. let se společnost osamostatnila na zcela nezávislý státní podnik TKZ Polná. V roce 1994, v rámci privatizace, vznikla společnost s ručením omezeným s obchodním názvem TKZ

Polná, spol. s r. o., kdy nosným výrobním programem zůstává stavební a nábytkové kování. Výroba se neustále rozšiřuje a modernizuje. V roce 2011 podnik oslavil 100 let od svého vzniku (TKZ Polná: Informace o společnosti, 1994-2013).

3.3 Sběr dat

3.3.1 Používané techniky sběru dat

Při výzkumu můžeme využít mnoho metod ke sběru dat. Existují dvě alternativy výzkumu, a to kvantitativní a kvalitativní metoda. Největší rozdíly mezi těmito přístupy můžeme vyčíst z následující tabulky:

Schéma č. 5: Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem

Dimenze rozdílu	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
1. Role kvalitativního výzkumu	Přípravná	Prostředek analýzy interpretací reality
2. Vztah mezi výzkumníkem a subjektem	Neosobní	Osobní
3. Pozice výzkumníka ve vztahu k subjektu	Odstup	Blížkost
4. Vztah mezi teorií a výzkumem	Potvrzení teorie	Vyvinutí teorie dat
5. Výzkumná strategie	Strukturovaná	Nestrukturovaná
6. Charakter a šíře zjištění	Nomotetické poznatky	Idiografické poznatky
7. Představa sociální reality	Statická a externí	Procesionální, sociálně konstruovaná
8. Povaha výzkumných dat	Tvrdá a plošná	Měkká a hluboká

Zdroj: Pavlica et al. (2000)

Zúčastněné pozorování

Pozorování je podle Pavlici et al. (2000) obvykle považováno za základní metodu vědeckého výzkumu v oblasti psychologie a sociologie. Pozorování může mít různé formy a jeho efektivita a spolehlivost jsou podmíněny respektováním řady důležitých principů a okolností. V oblasti kvalitativního výzkumu je rozvíjena metoda tzv. zúčastněného pozorování.

V oblasti sociálního výzkumu/auditů organizací a jejich managementu může výzkumník volit mezi třemi technikami zúčastněného pozorování:

- **skrytým pozorováním** (výzkumník se obvykle stylizuje do role zaměstnance a aktivně se podílí na každodenním pracovním životě),
- **zjevným pozorováním** (pozorovatel svoji přítomnost na pracovišti nezatajuje, naopak, působí zde jako výzkumník, který se chce dozvědět něco bližšího o životě a práci konkrétních lidí),
- **přerušovaným pozorováním** (výzkumník své poslání nezatajuje, avšak tráví v organizaci mnohem méně času).

Rozhovor a techniky jeho vedení

Pavlica et al. (2000) uvádí, že výzkumný rozhovor se dá obecně vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti.

V nejobecnější rovině je pro kvantitativní metodologii typický tzv. standardizovaný či strukturovaný rozhovor, zatímco pro kvalitativní výzkum je příznačná preference postupu označovaného jako nestandardizovaný, kvalitativní, nestrukturovaný/částečně strukturovaný, případně hlubinný rozhovor. Hlavním cílem kvalitativního rozhovoru je pochopit, jak jednotlivci interpretují a konstruují určité skutečnosti.

Dotazník

Podle Pavlici et al. (2000) se jedná o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písemném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá, popř. položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, nebo z nichž vybírá tu, která je podle něho nejbližší skutečnosti, nebo jí naopak vůbec neodpovídá. Obdobně

jako u rozhovoru se snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a o podobných skutečnostech.

V rozhovoru, na rozdíl od dotazníku, můžeme položit doplňující otázky. To v dotazníku v žádném případě nelze, proto je nezbytné věnovat maximální pozornost jeho sestavování. Konečný výsledek výzkumu kriticky závisí na:

a) Formulaci položek – u dotazníku většinou respondent nemá možnost žádat o upřesnění otázky. Neporozumí-li, či je mu nejasný její obsah, volí často náhodnou odpověď, což snižuje účinnost používaného nástroje. Nesmíme zanedbat:

- **Jazykovou stránku položek** – formulace musejí odpovídat věku, socioekonomické úrovni, vzdělání respondentů. Nepoužíváme odborných výrazů, žargonu, slangových výrazů a vůbec výrazů, kterým by respondent pravděpodobně přesně neporozuměl.
- **Položky musejí být jasné**, vyhýbáme se dvousmyslným výrazům a formulacím, jednou položkou sledujeme jednu myšlenku.
- **Položky se mají vždy vztahovat ke zkoumanému problému.**
- **Vyhýbáme se sugestivním formulacím položek.**
- **Pečlivě zvažujeme, zda zařadit položky osobnější, intimnější**, na něž odpovídat by mohlo být nepříjemné.
- **Obsah položek by měl být přístupný zkušenostem respondenta.**
- **Vyhýbáme se otázkám, které implikují sociální „žádoucnost“.** Lidé mají tendenci odpovídat podle sociální vhodnosti.
- **Vyhýbáme se formulacím, které by mohly vzbuzovat dojem zlehčování, ironie, vtipkování.**

Při formulaci položek se rozhodujeme, zda zvolit formu uzavřenou, otevřenou nebo škálovou.

- **Uzavřené položky** poskytují dvě (nebo více) předem formulované alternativy odpovědí, z nichž respondent vybírá bez možnosti vlastní volby. Možnosti odpovědi jsou Ano/Ne, popřípadě

Souhlasím / Nesouhlasím. Někdy je možné k tomuto typu odpovědi přiřadit třetí možnost – Nevím.

U otázek **vícealternativních** je nutné formulovat odpovědi tak, aby umožnily respondentovi vybrat si z nich jednu skutečně přiléhavou, přičemž by měly představovat celé kontinuum od jednoho pólu k pólu opačnému a zároveň by měly být stejně „silné“.

- U **otevřených položek** nejsou žádné předem formulované odpovědi, respondent odpovídá podle svého uvážení. Někdy se používá forma **polootevřených otázek**, které sice poskytují možné odpovědi, ale zároveň je možné doplnit vlastní variantu, vysvětlit důvod volby.
- **Škálové položky** nejsou samostatné, ale tvoří soubory, zaměřené na různé problémové okruhy. Tím snižujeme riziko nepochopení jedné položky a navíc získáváme na zkoumaný jev pohled z více úhlů.

b) **Konstrukci dotazníku** – při sestavování dotazníku vycházíme z vymezeného problému, který chceme zkoumat, a známe proměnné podstatné pro náš výzkum. Pro každou z těchto proměnných formulujeme odpovídající položku. Zvažujeme také délku dotazníku.

Mezi výhody dotazníku například patří:

- je možné získat údaje od většího počtu respondentů,
- anonymní forma dotazníku může podnítit větší upřímnost, otevřenost,
- snižuje se míra subjektivity tazatele.

K nevýhodám použití dotazníku lze například přičíst:

- nízká návratnost dotazníků,
- spíše deskriptivní až povrchní charakter údajů,
- s délkou dotazníku se zvyšuje riziko únavy.

3.3.2 Fáze sběru dat

Ke zjištění výsledků pro tuto diplomovou práci bylo použito těchto metod sběru dat:

- Pro zjištění stavu podnikové kultury ve vybraných podnicích byl použit **dotazník VSM 94** Geerta Hofstedeho. Z tohoto dotazníku bylo využito 24 otázek, které byly doplněny o 10 vlastních otázek. Každý zaměstnanec jej obdržel v tištěné podobě. Respondent v anonymním dotazníku písemně odpovídal na dané otázky. Bylo užito vícealternativních uzavřených otázek, které byly rozděleny do skupin podle podobné tematiky. Otázka týkající se státní příslušnosti byla otázkou otevřenou. Poslední tři otázky poskytovaly možnost výběru z více odpovědí. V podniku Pleas, a. s. v roce 2011 odpovědělo 98 ze 120 zaměstnanců a v roce 2013 to bylo 115 ze 140 zaměstnanců. Návratnost v obou pozorovaných letech činila 82 %. V podniku TKZ Plná, spol. s r. o. odevzdalo dotazník 102 ze 176 zaměstnanců. Návratnost činila 59 %.
- V obou společnostech jsem se **zúčastnila pozorování**, která mi pomohla proniknout do dění v podnicích. Zaměřila jsem se především na pracovní kolektiv, atmosféru na pracovišti, vybavení podniku nebo na způsob komunikace. Zjištěné skutečnosti byly dále využity a zpracovány v diskuzích k jednotlivým otázkám.
- Pro zjištění podnikové kultury byly provedeny **rozhovory** s několika zaměstnanci v obou podnicích. V této části jsem se zaměřila především na rituály, zastávané hodnoty, podnikového „hrdinu“ a na upřesnění dalších skutečností, které by mi pomohly při zpracování dotazníku.

3.3.3 Fáze zpracování dat

Po sběru dat následovalo zpracování a vyhodnocení dotazníků. Ke každé otázce byla vyhotovena tabulka, která obsahovala odpovědi za podnik Pleas, a. s. 1, Pleas, a. s. 2 a TKZ Polná, spol. s r. o. Jako Pleas, a. s. 1 byly označeny odpovědi z roku 2011 z podniku Pleas, a. s. Odpovědi z podniku Pleas, a. s. z roku 2013 byly označeny jako Pleas, a. s. 2. Ke každé otázce byl také vypracován graf, který je společný pro všechny podniky. Pod tabulkami a grafy následují interpretace výsledků a krátká diskuse. Dále byly ze získaných dat vypočteny jednotlivé Hofstedeho dimenze (viz literární rešerše

kapitola 2.3.1) podle předepsaných vzorců (viz níže). Data byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel 2007 a Microsoft Word 2007.

Vzorce pro výpočet indexů:

Index mocenského odstupu (PDI)

$-35m(03)+35m(06)+25m(14)-20m(17)-20$

Index individualismus x kolektivismus (IDV)

$-50m(01)+30m(02)+20m(04)-25m(08)+130$

Index maskulinita x feminita (MAS)

$60m(05)-20m(07)+20m(15)-70m(20)+100$

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

$25m(13)+20m(16)-50m(18)-15m(19)+120$

Index dlouhodobé orientace (LOT)

$-20m(10)+20m(12)+40$

Například $m(03)$ znamená výsledek pro otázku číslo 3.

Obecný vzorec pro výpočet dané otázky lze zapsat jako:

$$m(03) = \frac{x_1 * 1 + x_2 * 2 + x_3 * 3 + x_4 * 4 + x_5 * 5}{y}$$

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

y značí celkový počet respondentů neboli $x1+x2+x3+x4+x5$.

Indexy obvykle nabývají hodnotu mezi 0 až 100, ale i výsledky mimo tuto škálu jsou technicky možné.

4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

4.1 Vyhodnocení dotazníku

V této diplomové práci bylo ke zjištění stavu podnikové kultury použito 24 otázek z dotazníku Values Survey Module Questionnaire (Hofstede, G., 1994). Tyto otázky byly doplněny o 10 vlastních otázek.

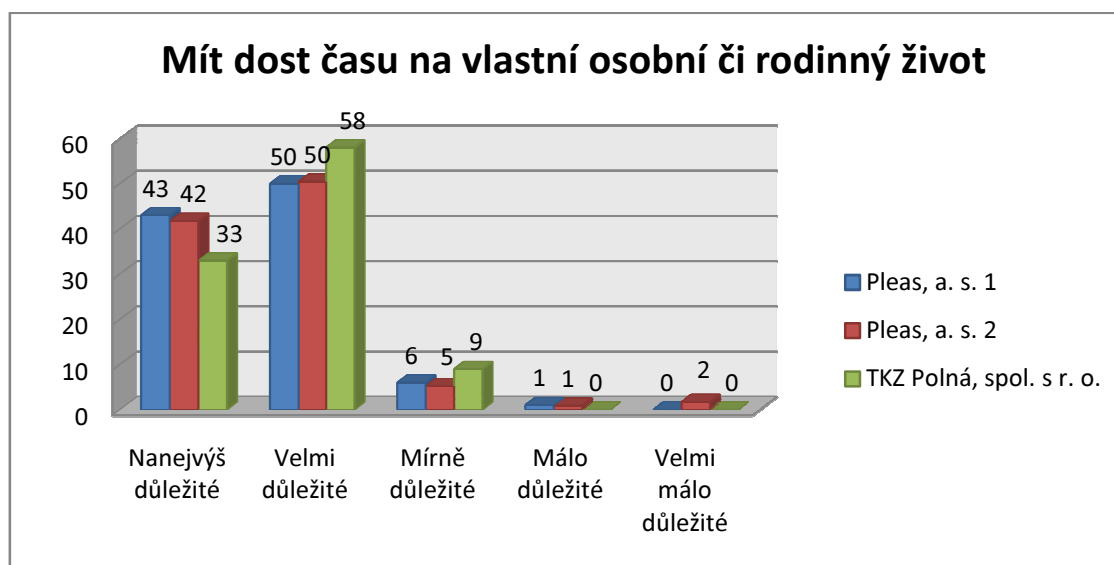
Odpovědi z podniku Pleas, a. s. z roku 2011 byly v tabulkách a grafech označeny jako Pleas, a. s. 1 a výsledky z roku 2013 v tomto podniku jako Pleas, a. s. 2.

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

Tabulka č. 1: Čas na vlastní osobní či rodinný život

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	42	43	48	42	34	33
Velmi důležité	49	50	58	50	59	58
Mírně důležité	6	6	6	5	9	9
Málo důležité	1	1	1	1	0	0
Velmi málo důležité	0	0	2	2	0	0
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 1: Čas na vlastní osobní či rodinný život (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Čas na vlastní osobní či rodinný život je velmi důležitý pro 50 %. Nanejvýš důležité je mít dostatek času pro 43 %. Mírně důležité to je pro 6 % a málo důležité pro 1 %.

Pleas a. s. 2:

Pro 50 % je velmi důležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život. Jako nanejvýš důležité to vnímá 42 %. Za mírně důležité to považuje 5 %. Pro 2 % je to jen velmi málo důležité a pro 1 % je málo důležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život je velmi důležité pro 58 % a 33 % to hodnotí jaké nanejvýš důležité. Mírně důležité to je pro 9 %.

Diskuze:

V roce 2011 uvedlo 93 % a v roce 2013 92 %, že je pro ně velmi až nanejvýš důležité, mít dostatek času na osobní či rodinný život. Proměna podnikové kultury je dlouhodobou záležitostí, a proto se zjištěné hodnoty tolik nemění. Pleas, a. s. je podnik, kde je zaveden pouze jednosměnný provoz. Zaměstnanci pracují od 5:00 do 13:30. Začátek pracovní doby je sice v brzkých ranních hodinách, ale naopak zaměstnancům zaručuje včasný příchod domů, kde se mohou věnovat své rodině a osobnímu životu. Velmi zřídka je nutné jít do práce i v sobotu, avšak v tomto případě jsou zaměstnanci vždy včasné upozorněni.

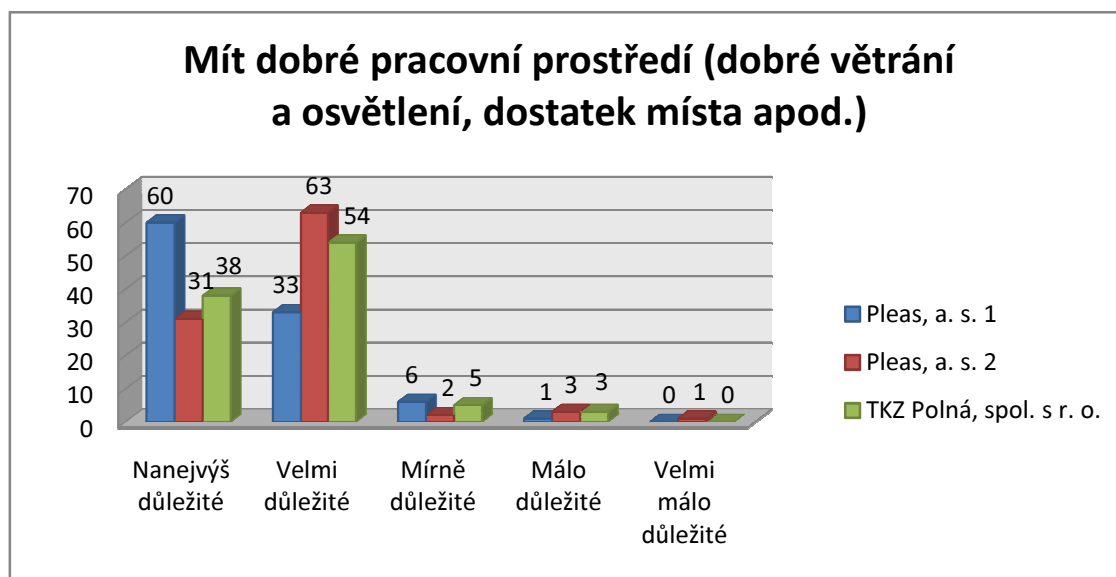
I pro 91 % respondentů z podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je velmi až nanejvýš důležité mít dostatek času na osobní či rodinný život. To odpovídá tomu, že většina zaměstnanců má svoji rodinu, se kterou chtějí trávit svůj volný čas. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je zaveden třisměnný provoz. První směna trvá od 5:45 – 14:00, odpolední směna od 14:00 – 22:00 a noční směna od 22:00 – 6:00. Noční směna je pouze pro některé zaměstnance a převážná část pracovníků se po týdnu střídá na ranní a odpolední směně. Navíc se pracuje od pondělí do pátku, a proto mají zaměstnanci celý víkend čas jen pro sebe a svůj osobní život.

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

Tabulka č. 2: Dobré pracovní prostředí

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	59	60	36	31	39	38
Velmi důležité	32	33	73	63	55	54
Mírně důležité	6	6	2	2	5	5
Málo důležité	1	1	3	3	3	3
Velmi málo důležité	0	0	1	1	0	0
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 2: Dobré pracovní prostředí (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Pro 60 % je nanejvýš důležité mít dobré pracovní prostředí a pro 33 % je to velmi důležité. Jako mírně důležité to vnímá 6 % a pro 1 % je málo důležité mít dobré pracovní prostředí.

Pleas a. s. 2:

Mít dobré pracovní prostředí je velmi důležité pro 63 % a jako nanejvýš důležité to označilo 31 %. Pro 3 % je málo důležité mít dobré pracovní prostředí. Jako mírně důležité to považují 2 % a za velmi málo důležité to považuje 1 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Velmi důležité je pro 54 % mít dobré pracovní prostředí. Pro 38 % je to nanejvýš důležité. Jako mírně důležité to hodnotí 5 % a pro 3 % je málo důležité mít dobré pracovní prostředí.

Diskuze:

U této otázky vidíme z odpovědí v podniku Pleas, a. s. posun mezi pozorovanými roky 2011 a 2013 pouze v přemístění procent odpovědí z nanejvýš důležité do velmi důležité. Zatímco v roce 2011 uvedlo 60 %, že je pro ně dobré pracovní prostředí nanejvýš důležité a pro 33 % velmi důležité, tak dobré pracovní prostředí v roce 2013 bylo pro 63 % velmi důležité a 31 % nanejvýš důležité. Pleas, a. s. se snaží zaměstnancům zlepšovat pracovní prostředí. Tento posun souvisí s tím, že podnik provedl například výměnu oken a nevyužitý prostor bývalé balírny byly využity pro přesun několika šicích strojů. Dosáhlo se tak zvětšení pracovního prostoru pro šičky a tím se zlepšilo pracovní prostředí.

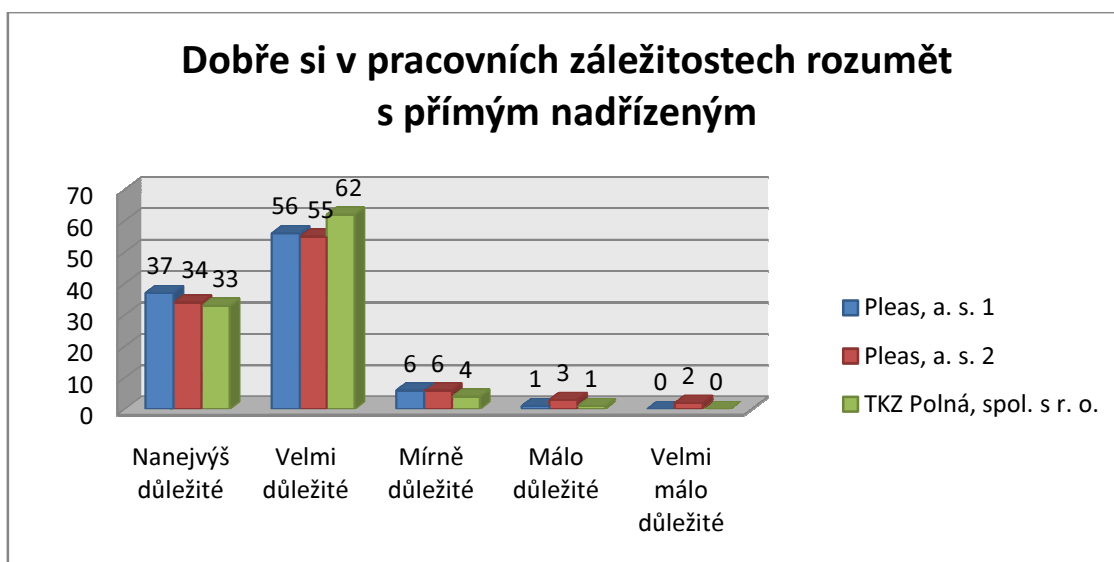
V TKZ Polná, spol. s r. o. je pro 54 % velmi důležité mít dobré pracovní prostředí a pro dalších 38 % je to nanejvýš důležité. Vedení podniku se snaží pracovní prostředí neustále zlepšovat a zkvalitňovat. Jedná se o výměnu oken, světel, či uspořádání výrobních strojů.

Otázka č. 3: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

Tabulka č. 3: Rozumět si s přímým nadřízeným

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	36	37	39	34	34	33
Velmi důležité	55	56	64	55	63	62
Mírně důležité	6	6	7	6	4	4
Málo důležité	1	1	3	3	1	1
Velmi málo důležité	0	0	2	2	0	0
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 3: Rozumět si s přímým nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Dobře si rozumět s přímým nadřízeným v pracovních záležitostech je pro 56 % velmi důležité a jako nanejvýš důležité to považuje 37 %. Dobře si rozumět s přímým nadřízeným je pro 6 % mírně důležité a pro 1 % jen málo důležité.

Pleas a. s. 2:

Pro 55 % je velmi důležité dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným. Jako nanejvýš důležité to vnímá 34 %. Mírně důležité je to pro 6 %. Dobře

si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným je pro 3 % málo důležité a pro 2 % jen velmi málo důležité.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Jako velmi důležité vnímá 62 % si dobře rozumět s přímým nadřízeným. Pro 33 % to je nanejvýš důležité. Rozumět si s přímým nadřízeným je pro 4 % mírně důležité a pro 1 % to je jen málo důležité.

Diskuze:

V roce 2011 v podniku Pleas, a. s. uvedlo 93 %, že je pro ně nanejvýš či velmi důležité si rozumět s přímým nadřízeným. V roce 2013 byly odpovědi velmi podobné. Nanejvýš a velmi důležité to je pro 89 %. Dobré a nekonfliktní pracovní prostředí je základem spokojenosti zaměstnanců i vedení. Pokud si zaměstnanci rozumí se svými nadřízenými, znamená to, že v pracovním procesu nedochází k hádkám a nedorozuměním. Pokud k nim dojde, je nutné je řešit a přichází se tak o čas, který by jinak byl věnován k řešení pracovních záležitostí.

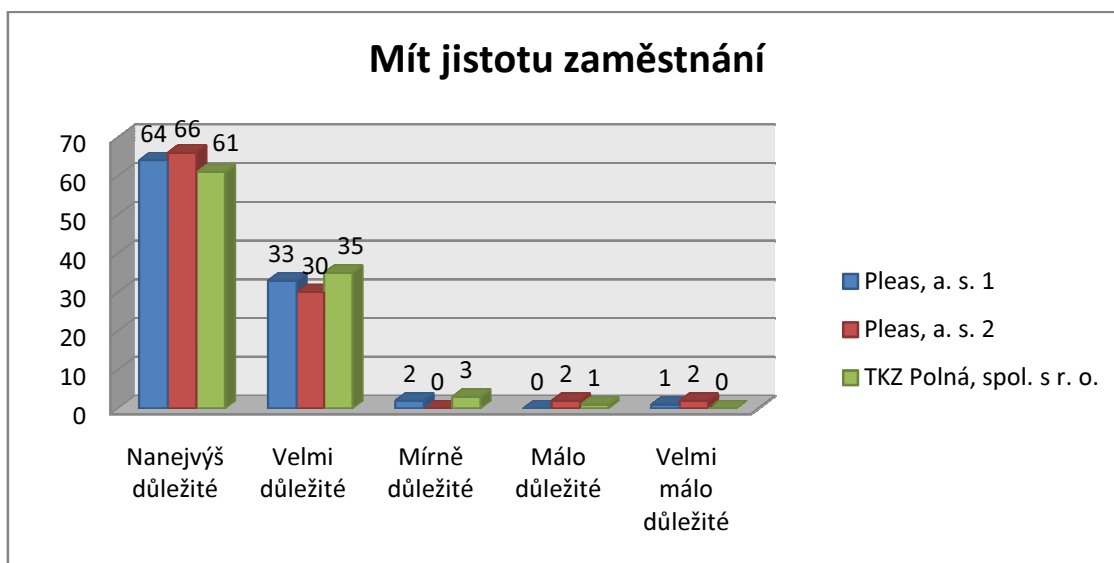
Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným je pro 62 % velmi důležité a pro 33 % nanejvýš důležité. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. přikládají větší význam tomu, aby si rozuměli s přímým nadřízeným, než v Pleas, a. s. Lze říci, že to může souviset s mírnou převahou mužů v TKZ Polná, spol. s r. o.

Otázka č. 4: Mít jistotu zaměstnání

Tabulka č. 4: Jistota zaměstnání

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	63	64	77	66	62	61
Velmi důležité	32	33	34	30	36	35
Mírně důležité	2	2	0	0	3	3
Málo důležité	0	0	2	2	1	1
Velmi málo důležité	1	1	2	2	0	0
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 4: Jistota zaměstnání (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Jistota zaměstnání je nanejvýš důležitá pro 64 %. Jako velmi důležité to označilo 33 %. Mít jistotu zaměstnání je mírně důležité pro 2 % a velmi málo důležité pro 1 %.

Pleas a. s. 2:

Mít jistotu zaměstnání považuje 66 % za nanejvýš důležité a pro 30 % je to velmi důležité. Pro 2 % je jistota zaměstnání málo důležitá a pro 2 % velmi málo důležitá.

TKZ Polná, spol. s r. o.:

Pro 61 % je nanejvýš důležité mít jistotu zaměstnání a 35 % to vnímá jako velmi důležité. Mít jistotu zaměstnání je pro 3 % mírně důležité a pro 1 % málo důležité.

Diskuze:

Mít jistotu zaměstnání bylo v roce 2011 nanejvýš a velmi důležité pro 97 % a v roce 2013 pro 96 % zaměstnanců podniku Pleas, a. s. Pokud člověk cítí jistotu zaměstnání, odvádí kvalitnější a lepší práci než člověk, který žije v nejistotě. Tato obava u zaměstnance snižuje koncentraci a může docházet k více úrazům nebo ke zvýšené produkci nekvalitních výrobků. V Pleasu, a. s. jsou zaměstnány především ženy, které mají své rodiny, a proto je pro ně jistota zaměstnání velmi podstatná.

Musíme si také uvědomit, že krize, která byla již před dvěma roky, v naší realitě stále pokračuje.

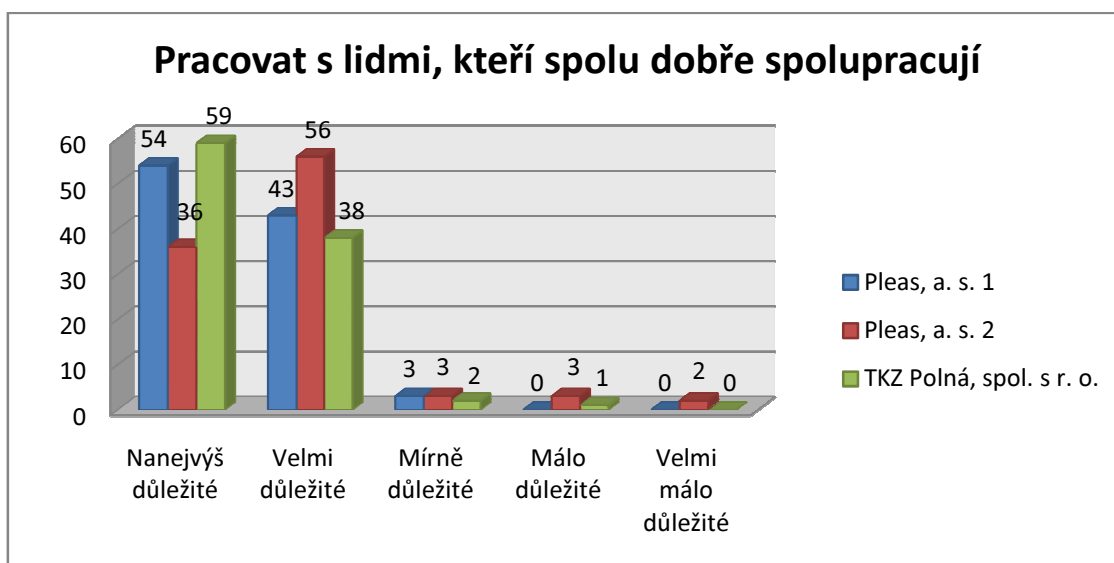
V TKZ Polná, spol. s r. o. také jako v podniku Pleas, a. s. je pro 96 % velmi až nanejvýš důležité mít jistotu zaměstnání. Mít jistotu zaměstnání je tedy stejně významné jak pro pracovníky v Pleas, a. s., tak pro zaměstnance TKZ Polná, spol s r. o. To také pramení z toho, že zaměstnanci mají své rodiny, které jsou závislé na jejich příjmu a navíc v Polné a okolí není dostatečná nabídka práce. Poslední hromadné propouštění v podniku proběhlo z důvodu ekonomických problémů v roce 2009 a posléze docházelo pouze k individuálnímu propouštění.

Otázka č. 5: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují

Tabulka č. 5: Dobrá spolupráce

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	53	54	41	36	60	59
Velmi důležité	42	43	66	56	39	38
Mírně důležité	3	3	3	3	2	2
Málo důležité	0	0	3	3	1	1
Velmi málo důležité	0	0	2	2	0	0
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 5: Dobrá spolupráce (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Za nanejvýš důležitou označilo dobrou spolupráci 54 %. Jako velmi důležitou ji vnímá 43 % a za mírně důležitou ji považují 3 %.

Pleas a. s. 2:

Velmi důležité je pro 56 % pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují. Pro 36 % je to nanejvýš důležité. Jako mírně důležité to považují 3 %. Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují, je málo důležité pro 3 % a jako velmi málo důležité to vnímají 2 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují, je nanejvýš důležité pro 59 %. Pro 38 % je dobrá spolupráce velmi důležitá. Mírně důležité je pro 2 % spolupracovat s lidmi, kteří dobře spolupracují a 1 % to vnímá jako málo důležité.

Diskuze:

U této otázky v podniku Pleas, a. s. došlo k jistým změnám mezi lety 2011 a 2013. V roce 2011 54 % odpovědělo, že je pro ně nanejvýš důležitá dobrá spolupráce a pro 43 % je velmi důležitá, v roce 2013 respondenti odpovídali, že je pro 36 % dobrá spolupráce nanejvýš důležitá a pro 56 % velmi důležitá. Tento rozdíl je podle mého názoru způsoben zvyšujícími se požadavky na samostatnost jednotlivých zaměstnanců. Podnik má v dnešní době dostatek zakázek, a proto je možné, aby zaměstnanec začal s jinou prací, než bude moci pokračovat s prací po kolegovi, který měl se svým úkolem problémy. Dobrá spolupráce je ale stejně vyžadována, protože jednotlivé pracovní úkony na sebe navazují.

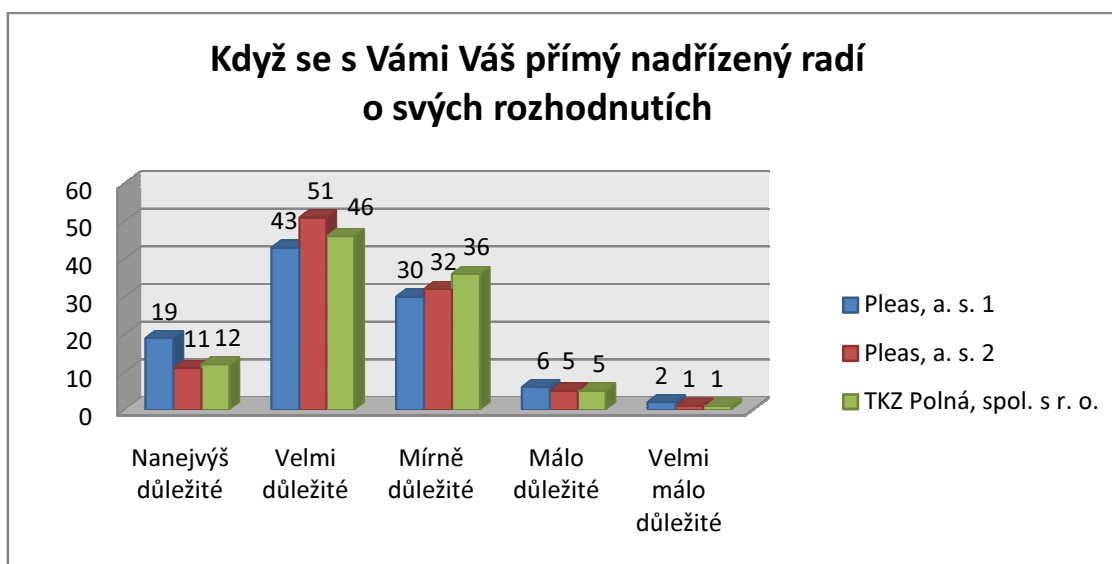
Jak můžeme vidět na výsledcích, v mírně převažujícím mužském světě podniku TKZ Polná, spol. s r. o., převažuje odpověď nanejvýš důležité. Nanejvýš důležitá je dobrá spolupráce pro 59 % a pro 38 % je to velmi důležité. Je zřejmé, že pro muže v TKZ Polná, spol. s r. o. je mnohem významnější než pro ženy v Pleas, a. s. pracovat s lidmi, kteří dobře spolupracují. Může to také souviset s pracovními postupy, kdy v podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je zavedena dělba práce, u které je důležitá dobrá spolupráce mezi pracovníky.

Otázka č. 6: Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích

Tabulka č. 6: Radit se se svým přímým nadřízeným

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	19	19	13	11	12	12
Velmi důležité	42	43	59	51	47	46
Mírně důležité	29	30	37	32	37	36
Málo důležité	6	6	5	5	5	5
Velmi málo důležité	2	2	1	1	1	1
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 6: Radit se se svým přímým nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Velmi důležité je pro 43 %, aby se s nimi radil jejich přímý nadřízený o svých rozhodnutích. Za mírně důležité to považuje 30 %. Nanejvýš důležité je pro 19 % radit se se svým nadřízeným. Jako málo důležité to vnímá 6 % a za velmi málo důležité to označila 2 %.

Pleas a. s. 2:

Pro 51 % je velmi důležité, když se s nimi jejich přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích. Za mírně důležité to považuje 32 %. Nanejvýš důležité je to pro 11 %. Když se nadřízený radí o svých rozhodnutích se svými podřízenými, vnímá jako málo důležité 5 % a jako velmi málo důležité 1 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Jako velmi důležité uvádí 46 % radit se se svým nadřízeným. Pro 36 % je mírně důležité, když s nimi radí jejich přímý nadřízený o svých rozhodnutích. Jako nanejvýš důležité to vnímá 12 %. Málo důležité je radit se se svým nadřízeným pro 5 % a jako velmi málo důležité to považuje 1 %.

Diskuze:

V roce 2011 v Pleas, a. s. 62 % uvedlo, že je pro ně velmi až nanejvýš důležité, aby se s nimi radil přímý nadřízený. Pro 30 % to je mírně důležité. V roce 2013 je nanejvýš a velmi důležité radit se se svým nadřízeným pro 62 % a 32 % to považuje za mírně důležité. Pokud se nadřízený radí o svých rozhodnutích se svými podřízenými, v podřízených to vyvolává pocit důležitosti a potřeby, což vede ke zvýšení pracovního výkonu a větší zainteresovanosti.

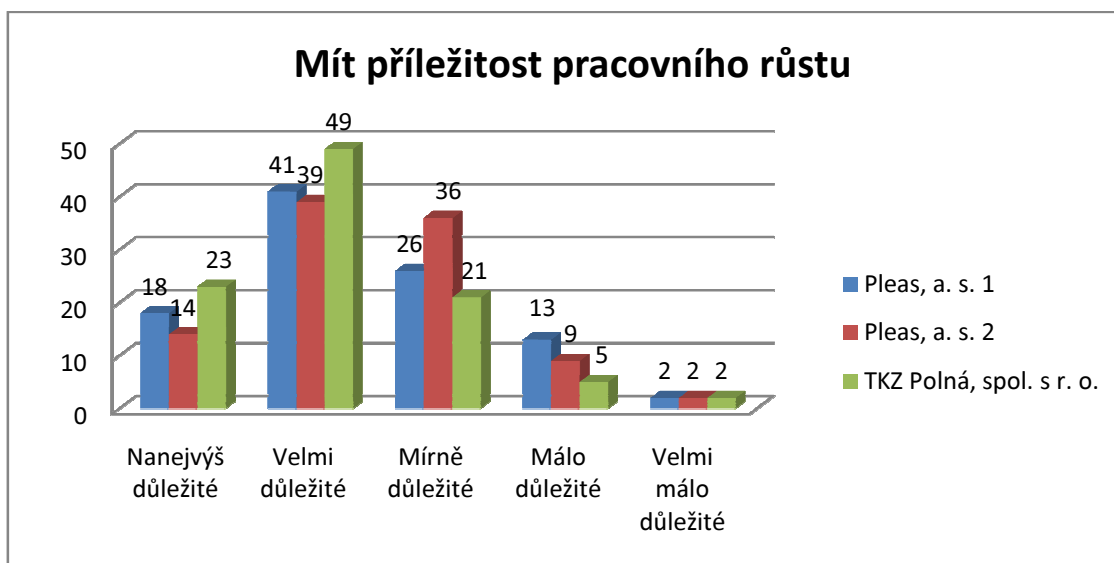
Pro 58 % je velmi až nanejvýš důležité, aby se s nimi radil přímý nadřízený o svých rozhodnutích. Ale pro 42 % je to jen mírně, málo či dokonce velmi málo důležité. Může to nasvědčovat tomu, že muži v TKZ Polná, spol. s r. o. si často poradí sami, kdežto ženy v Pleas, a. s. hledají oporu u svých nadřízených.

Otázka č. 7: Mít příležitost pracovního růstu

Tabulka č. 7: Pracovní růst

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	18	18	16	14	24	23
Velmi důležité	40	41	45	39	50	49
Mírně důležité	25	26	41	36	21	21
Málo důležité	13	13	10	9	5	5
Velmi málo důležité	2	2	3	2	2	2
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 7: Pracovní růst (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Mít příležitost pracovního růstu je velmi důležité pro 41 %. Za mírně důležité to považuje 26 %. Nanejvýš důležitý je pracovní růst pro 18 %. Mít příležitost pracovního růstu vnímá 13 % jako málo důležité a jako velmi málo důležité to uvedla 2 %.

Pleas a. s. 2:

Za velmi důležité považuje 39 % mít příležitost pracovního růstu. Pro 36 % to je mírně důležité. Pracovní růst vnímá jako nanejvýš důležitý 14 %. Málo důležitý je pracovní růst pro 9 % a za velmi málo důležitý ho považují 2 %.

TKZ Polná, spol. s r. o.:

Pracovní růst je velmi důležitý pro 49 % a nanejvýš důležitý je pro 23 %. Mít možnost pracovního růstu je mírně důležité pro 21 %. Málo důležité to je pro 5 % a 2 % to vnímají jako velmi málo důležité.

Diskuze:

Podle výsledků lze pozorovat v podniku Pleas, a. s. mírný nárůst touhy po pracovním růstu. V roce 2011 bylo pro 67 % mírně až velmi důležité mít možnost pracovního růstu a v roce 2013 to činilo 75 %. V podnik Pleas, a. s. není mnoho možností k pracovnímu růstu. Ty nejlepší a nejzkušenější šičky se mohou stát mistrovými nebo tzv. trenérkami,

kteře připravují a rozdělují práci pro jednotlivé zaměstnance, ale počet těchto míst je velmi omezený.

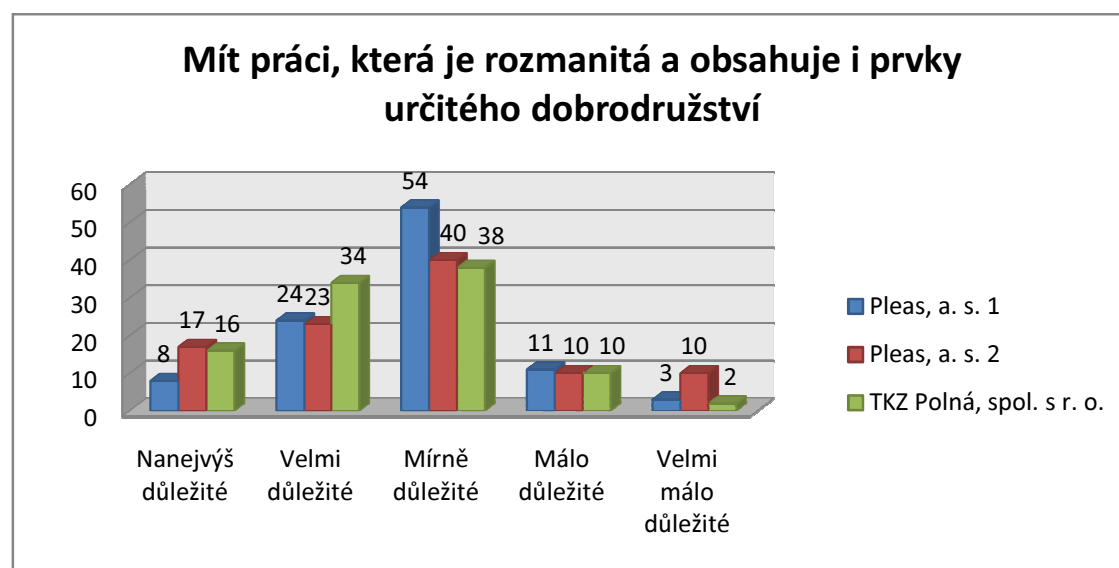
Z výsledků je patrné, že pro muže je daleko důležitější pracovní růst než pro ženy. Proto v podniku TKZ Polná, spol. s r. o. 72 % uvedlo, že je to pro ně nanejvýš nebo velmi důležité mít příležitost pracovního růstu. Stejně jako v Pleas, a. s. je i v tomto podniku velmi omezená možnost pracovního růstu, kde jen ti nejlepší a nejschopnější dělníci mají možnost se v případě uvolnění místa vedoucího – mistra, ucházet o tuto pracovní pozici.

Otázka č. 8: Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství

Tabulka č. 8: Rozmanitá a dobrodružná práce

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	8	8	19	17	16	16
Velmi důležité	23	24	28	23	35	34
Mírně důležité	53	54	46	40	39	38
Málo důležité	11	11	11	10	10	10
Velmi málo důležité	3	3	11	10	2	2
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 8: Rozmanitá a dobrodružná práce (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Mírně důležitá je rozmanitá a dobrodružná práce pro 54 %. Za velmi důležitou považuje takovou práci 24 %. Málo důležité je mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství pro 11 %. Jako nanejvýš důležité to vnímá 8 % a jako velmi málo důležité 3 %.

Pleas a. s. 2:

Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství, považuje za mírně důležité 40 %. Jako velmi důležité to vnímá 23 %. Nanejvýš důležité je mít rozmanitou a dobrodružnou práci pro 17 %. Jako málo důležité to považuje 10 % a pro 10 % to je jen velmi málo důležité.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Mít rozmanitou práci s obsahem určitého dobrodružství považuje 38 % jako mírně důležité. Jako velmi důležité to vnímá 34 % a 16 % se domnívá, že je to nanejvýš důležité. Rozmanitou a dobrodružnou práci označilo 10 % jako málo důležitou a jako velmi málo důležitou ji označila 2 %.

Diskuze:

Touha po rozmanitosti a dobrodružství v práci ve společnosti Pleas, a. s. se s postupujícími roky více projevuje a z odpovědí je vidět mírný nárůst této touhy. V Pleas, a. s. je jako ve všech textilních podnicích velmi problematické zabránit monotónnosti pracovní náplně. Rozmanitost práce můžeme vysledovat v širokém sortimentu výrobků, které tento podnik vyrábí nebo v rotaci zaměstnanců na šicích mašinách.

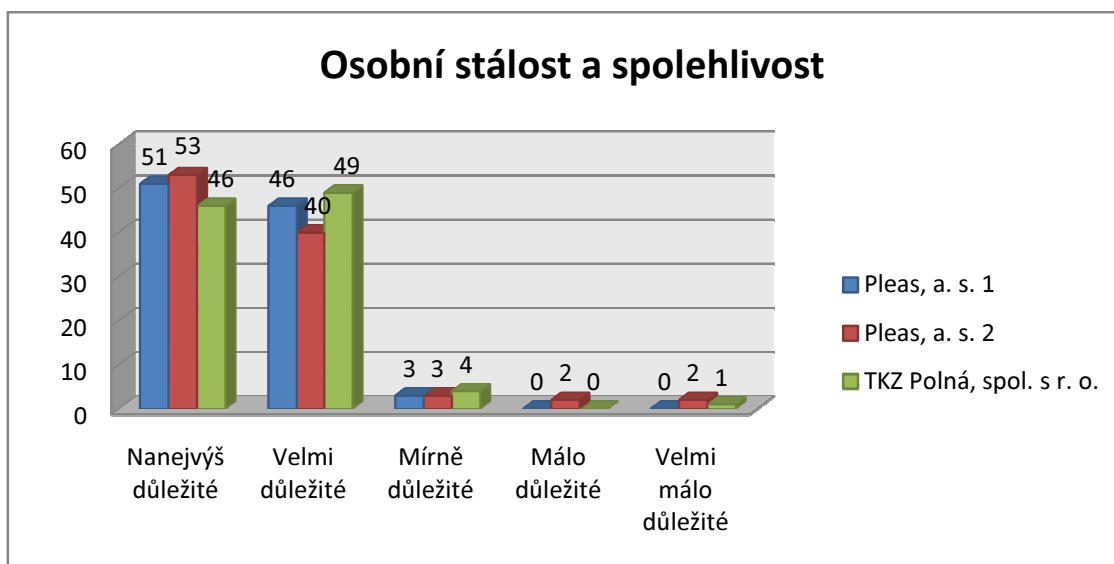
V TKZ Polná, spol. s r. o. je rozmanitost práce zajištěna pouze rotací zaměstnanců na výrobních strojích a rozmanitostí výrobků. Přesto je velmi až nanejvýš důležitá rozmanitá a dobrodružná práce pro polovinu zaměstnanců. Opět zde silně zapůsobila mužská převaha zaměstnanců.

Otázka č. 9: Osobní stálost a spolehlivost

Tabulka č. 9: Osobní stálost a spolehlivost

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	50	51	62	53	47	46
Velmi důležité	45	46	46	40	50	49
Mírně důležité	3	3	3	3	4	4
Málo důležité	0	0	2	2	0	0
Velmi málo důležité	0	0	2	2	1	1
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 9: Osobní stálost a spolehlivost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Osobní stálost a spolehlivost považuje 51 % za nanejvýš důležitou vlastnost a jako velmi důležitou ji vnímá dalších 46 %. Pro 3 % je osobní stálost a spolehlivost mírně důležitá.

Pleas a. s. 2:

Osobní stálost jako nanejvýš důležitou vnímá 53 %. Za velmi důležité to považuje 40 %. Osobní stálost a spolehlivost je mírně důležitá pro 3 %, málo důležitá pro 2 % a velmi málo důležitá pro 2 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Pro 49 % je velmi důležitá osobní stálost a spolehlivost a 46 % to považuje za nanejvýš důležitou vlastnost. Osobní stálost a spolehlivost je mírně důležitá pro 4 % a jako velmi málo důležitou vlastnost to považuje 1 %.

Diskuze:

V roce 2011 uvedlo 97 % a v roce 2013 93 %, že je pro ně nanejvýš a velmi důležitá osobní stálost a spolehlivost. V podniku Pleas, a. s. byl tedy zaznamenán určitý pokles, ale stále platí, že lidé chtějí být ve společnosti osob, které nemění své názory, stojí si za svým rozhodnutím a mohou se tedy na ně spolehnout a důvěřovat jim.

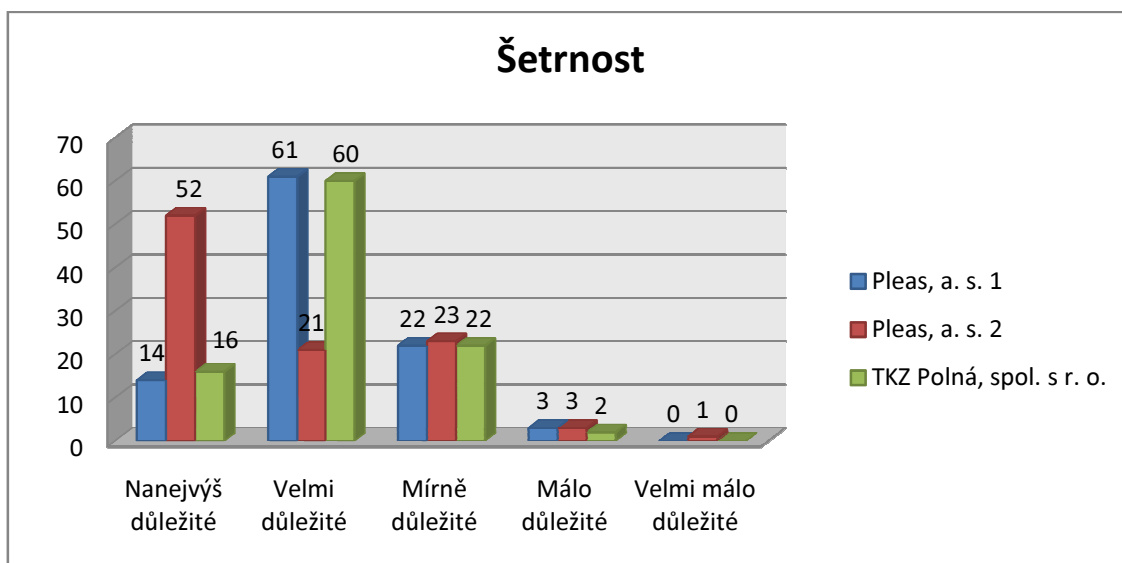
Osobní stálost a spolehlivost je nanejvýš a velmi důležitá pro 95 % zaměstnanců podniku TKZ Polná, spol. s r. o. Je to dáno tím, že je v podniku zavedena dělba práce, která je závislá na spolehlivosti předešlých spolupracovníků. Protože pokud není na spolupracovníky spolehnoutí, mohou vznikat konflikty, které posléze mohou narušit celý pracovní kolektiv.

Otázka č. 10: Šetrnost

Tabulka č. 10: Šetrnost

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	14	14	60	52	16	16
Velmi důležité	60	61	24	21	61	60
Mírně důležité	21	22	27	23	23	22
Málo důležité	3	3	3	3	2	2
Velmi málo důležité	0	0	1	1	0	0
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 10: Šetrnost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Šetrnost vnímá 61 % jako velmi důležitou. Tuto vlastnost označilo 22 % jako mírně důležitou. Pro 14 % je nanejvýš důležité, aby byl člověk šetrný. Jako málo důležitou ji označila 3 %.

Pleas a. s. 2:

Pro 52 % je nanejvýš důležitá šetrnost. Jako mírně důležitou ji vnímá 23 %. Pro 21 % je šetrnost velmi důležitá. Za málo důležitou ji považují 3 % a za velmi málo důležitou 1 %.

TKZ Polná, spol. s r. o.:

Šetrnost je velmi důležitá pro 60 %. Jako mírně důležitou ji vnímá 22 %. Pro 16 % je šetrnost nanejvýš důležitou vlastností. Mírně důležitá je šetrnost pro 2 %.

Diskuze:

U této otázky můžeme v podniku Pleas, a. s. vidět velký posun, kdy v roce 2011 byla šetrnost nanejvýš důležitou vlastností pro 14 % a velmi důležitou pro 61 %. V roce 2013 je nanejvýš důležitá pro 52 % a velmi důležitá pro 21 %. Tento posun může

naznačovat, že si lidé velmi dobře uvědomují, že ekonomická krize v našem prostředí stále pokračuje, a je tedy potřeba být velmi obezřetný v nadbytečném plýtvání.

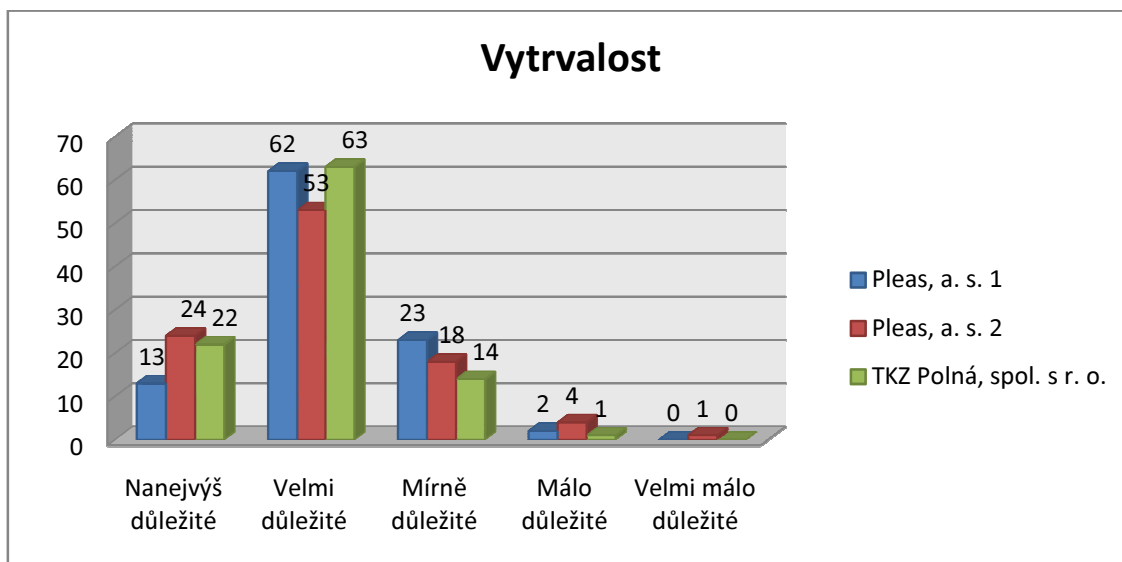
Pro 76 % v podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je šetrnost nanejvýš a velmi důležitou vlastností. Lze říci, že tyto výsledky mají též souvislost se stále trvajícím ekonomickou krizí, ale také je v podniku v důsledku nastavených norem vyžadováno ekonomické hospodaření s materiálem. Tento systém požaduje od pracovníků být šetrnými.

Otázka č. 11: Vytrvalost

Tabulka č. 11: Vytrvalost

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	13	13	28	24	23	22
Velmi důležité	61	62	61	53	64	63
Mírně důležité	22	23	21	18	14	14
Málo důležité	2	2	4	4	1	1
Velmi málo důležité	0	0	1	1	0	0
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 11: Vytrvalost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Pro 62 % je velmi důležitá vytrvalost. Za mírně důležitou ji považuje 23 %. Pro 13 % je vytrvalost nanejvýš důležitá. Vytrvalost jako málo důležitou označila 2 %.

Pleas a. s. 2:

Vytrvalost je velmi důležitá pro 53 % a nanejvýš důležitá pro 24 %. Za mírně důležitou ji považuje 18 %. Málo důležitá je vytrvalost pro 4 % a velmi málo důležitá pro 1 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Vytrvalost považuje 63 % za velmi důležitou a za nanejvýš důležitou ji označilo 22 %. Jako mírně důležitou vlastnosti ji vidí 14 % a 1 % si myslí, že je málo důležitá.

Diskuze:

Vytrvalost je v Pleas, a. s. stále považována za velmi důležitou. I u této otázky došlo k posunu, kdy v roce 2011 byla vytrvalost nanejvýš důležitá pro 13 % a velmi důležitá pro 62 %. V roce 2013 se pro celkem 24 % stává nanejvýš důležitou a pro 53 % velmi důležitou vlastností. Vytrvalost je jednou z velmi potřebných osobních vlastností při výkonu této práce, protože pomáhá pracovníkům plnit nastavené časové normy.

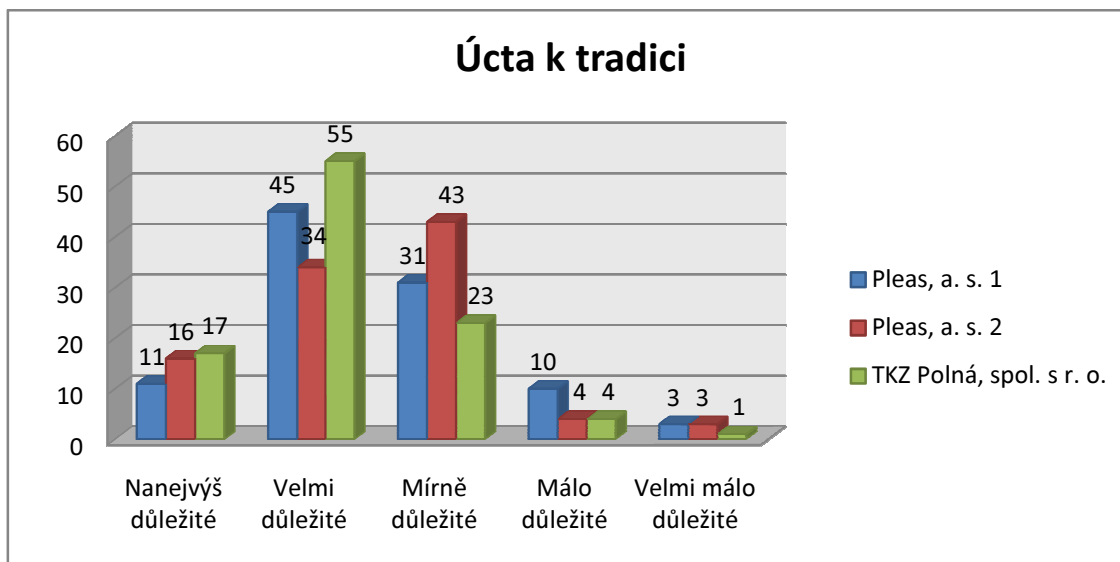
V TKZ Polná, spol. s r. o. je pro 85 % vytrvalost velmi až nanejvýš důležitou lidskou vlastností. I zde pracovníci musí plnit nastavené normy při výrobě výrobků. Tyto normy jsou zřejmě mnohem náročnější než v Pleas, a. s., a proto je v tomto podniku vytrvalost více vyžadována.

Otázka č. 12: Úcta k tradici

Tabulka č. 12: Tradice

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	11	11	18	16	17	17
Velmi důležité	44	45	39	34	56	55
Mírně důležité	30	31	50	43	24	23
Málo důležité	10	10	5	4	4	4
Velmi málo důležité	3	3	3	3	1	1
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 12: Tradice (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Tradice jsou velmi důležité pro 45 %. Mírně důležitá je úcta k tradici pro 31 %. Jako nanejvýš důležitou ji označilo 11 % a 10 % si myslí, že úcta k tradici je málo důležitá. Velmi málo důležitá je úcta k tradici pro 3 %.

Pleas a. s. 2:

Úcta k tradici je mírně důležitá pro 43 %. Jako velmi důležitou ji vnímá 34 % a jako nanejvýš důležitou 16 %. Tradice jsou málo důležité pro 4 % a pro 3 % jsou velmi málo důležité.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Pro 17 % je nanejvýš důležitá úcta k tradici. Za velmi důležitou ji považuje 55 % a jako mírně důležitou ji vidí 23 %. Úcta k tradici je málo důležitá pro 4 % a pro 1 % je velmi málo důležitá.

Diskuze:

Úcta k tradici se oproti výzkumu v podniku Pleas, a. s. z roku 2011 v roce 2013 stává spíše mírně důležitou. Podnik v tomto roce oslaví 60 let od svého založení, ale bohužel za uplynulých necelých 20 let již dvakrát změnil majitele. Nejprve v roce 1995 a podruhé to bylo v roce 2012. Lze říci, že tento fakt na zaměstnance zapůsobil spíše negativně. Déle na výsledky průzkumu zapůsobilo, že mezi roky 2011 a 2013 byli přijati noví zaměstnanci, kteří se zatím necítí být součástí podniku.

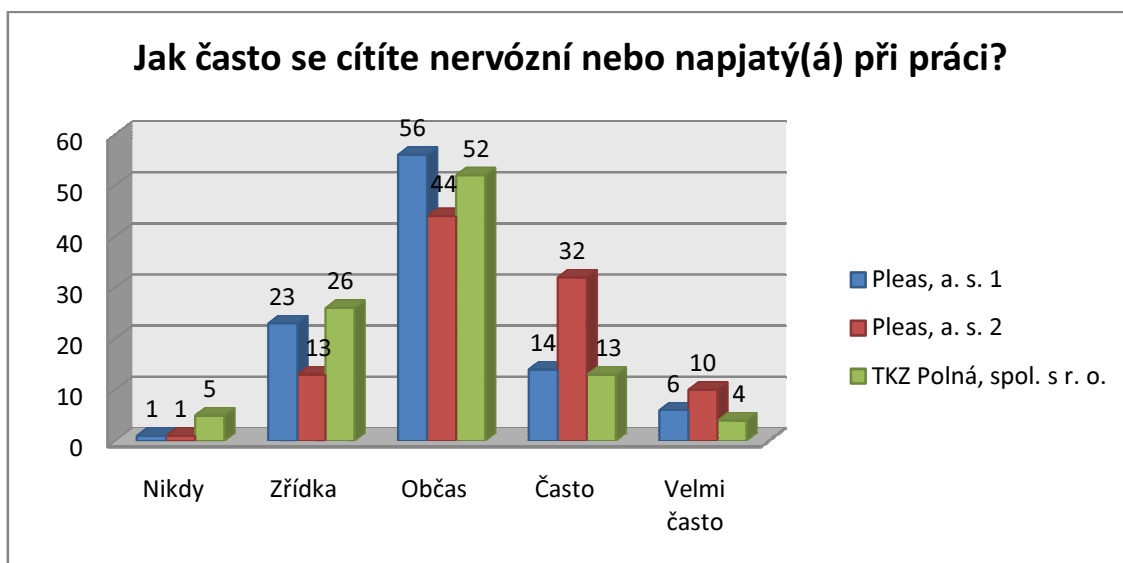
Celkem 72 % v TKZ Polná, spol. s r. o. uvedlo, že je pro ně nanejvýš a velmi důležitá úcta k tradici. V roce 2011 uplynulo 100 let od založení podniku. Proběhla oslava, na níž byli pozváni obchodní partneři, ale i stávající zaměstnanci a bývalí zaměstnanci, kteří jsou ve starobním důchodu. Je zde tedy cítit dlouholetá tradice.

Otázka č. 13: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka č. 13: Napětí nebo nervozita při práci

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nikdy	1	1	1	1	5	5
Zřídka	22	23	15	13	27	26
Občas	55	56	51	44	53	52
Často	14	14	37	32	13	13
Velmi často	6	6	11	10	4	4
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 13: Napětí nebo nervozita při práci (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Občas se cítí při práci nervózních nebo napjatých 56 %. Zřídka tyto pocity zažívá 23 %. To, že se často cítí při práci nervózní a napjatí, uvedlo 14 %. Velmi často pociťuje nervozitu a napětí 6 % a 1 % ji nezažívá nikdy.

Pleas a. s. 2:

Napětí nebo nervozitu při práci občas pociťuje 44 %. Často ji vnímá 32 %. Zřídka se při práci cítí napjatých nebo nervózních 13 %. Velmi často tyto pocity vnímá 10 %. Nikdy se v práci necítilo napjaté nebo nervózní 1 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Na otázku jak často se zaměstnanci cítí nervózní nebo napjatí při práci 52 % odpovědělo, že občas. Zřídka se tak cítí 26 % a nikdy 5 %. Tento pocit 13 % zažívá často a 4 % velmi často.

Diskuze:

V roce 2013 v podniku Pleas, a. s. uvedlo 42 % pracovníků, že se při práci cítí často až velmi často napjatí nebo nervózní. Přitom v roce 2011 to bylo 20 %. Tento posun můžeme vysvětlit větší náročností práce a možná zvyšující se požadovanou rychlostí. Musíme si však uvědomit, že pokud je pracovník dlouhodobě nervózní a napjatý,

zanedlouho začne dělat chyby, které vedou ke ztrátám jak časovým, tak především finančním. Proto je velmi důležité tuto situaci začít řešit včas.

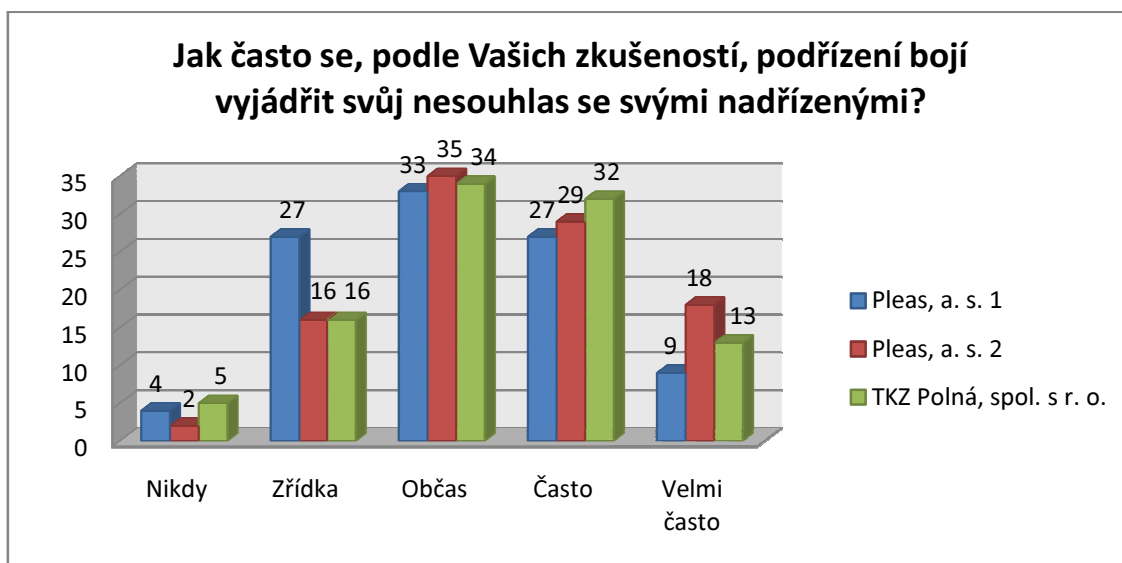
V TKZ Polná, spol. s r. o. celkem 78 % uvedlo, že se při práci cítí nervózní občas nebo jen zřídka. Občasné napětí pracovníků je z velké části způsobeno nastavenými normami a případnými spěšnými zakázkami, které je nutné vyrobit za krátkou dobu. Lze říci, že muži v podniku TKZ Polná, spol. s r. o. jsou odolnější vůči napětí a nervozitě při práci a lépe se s nimi vyrovnávají, než ženy v Pleas, a. s.

Otázka č. 14: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

Tabulka č. 14: Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nikdy	4	4	2	2	5	5
Zřídka	26	27	18	16	16	16
Občas	33	33	40	35	35	34
Často	26	27	33	29	33	32
Velmi často	9	9	22	18	13	13
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 14: Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Obavu vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným má občas 33 %. Často se obává vyjádřit nesouhlas s nadřízeným 27 %. Zřídka tuto obavu zažívá 27 %. Za velmi časté to považuje 9 % a nikdy se s tím nesešla 4 %.

Pleas a. s. 2:

Podle 35 % se občas obávají podřízení vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými. To, že se to stává často, si myslí 29 %. Za velmi častou situaci to považuje 18 %. Podle 16 % se tyto obavy vyskytují zřídka a 2 % se domnívají, že nikdy.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Celkem 34 % se občas bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným a často se obává 32 %. To, že se podřízení bojí zřídka vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným, si myslí 16 %. Tuto obavu vidí jako velmi častou 13 %. Že se to nestává nikdy, se domnívá 5 %.

Diskuze:

U této otázky došlo během výzkumů k jistým změnám. Vyjádřit svůj nesouhlas v podniku Pleas, a. s. se svým nadřízeným v roce 2011 nikdy nebo jen zřídka bálo 31 %. Občas, často nebo velmi často se bálo 69 %. V roce 2013 se občas, často nebo velmi často bojí vyjádřit svůj nesouhlas celkem 82 %. Pouze necelá jedna pětina tento pocit zažívá zřídka nebo nikdy. Tento posun naznačuje jistou změnu uvnitř podniku. I když většina zaměstnanců je spokojena se svým přímým nadřízeným (viz otázka č. 26) i atmosféra na pracovišti (viz otázka č. 29) či pracovní kolektiv (viz otázka č. 28) jsou hodnoceny spíše kladně, zaměstnanci stejně cítí obavu vyjádřit svůj nesouhlas. Tento nárůst může být způsoben strachem z jedné z mistrových, která ale již odešla do starobního důchodu. Tato zaměstnankyně v posledních 6 měsících svého působení v Pleas, a. s., byla velmi konfliktní a nepřístupná názorům svých podřízených.

Téměř čtyři pětiny se občas, často nebo velmi často obávají vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným v TKZ Polná, spol. s r. o. Lze konstatovat, že zaměstnanci nemají přílišnou důvěru ve své nadřízené. Z rozhovorů vyplynulo, že tato nedůvěra je především vůči vedení společnosti. V podniku zřejmě není příliš obvyklé, že by

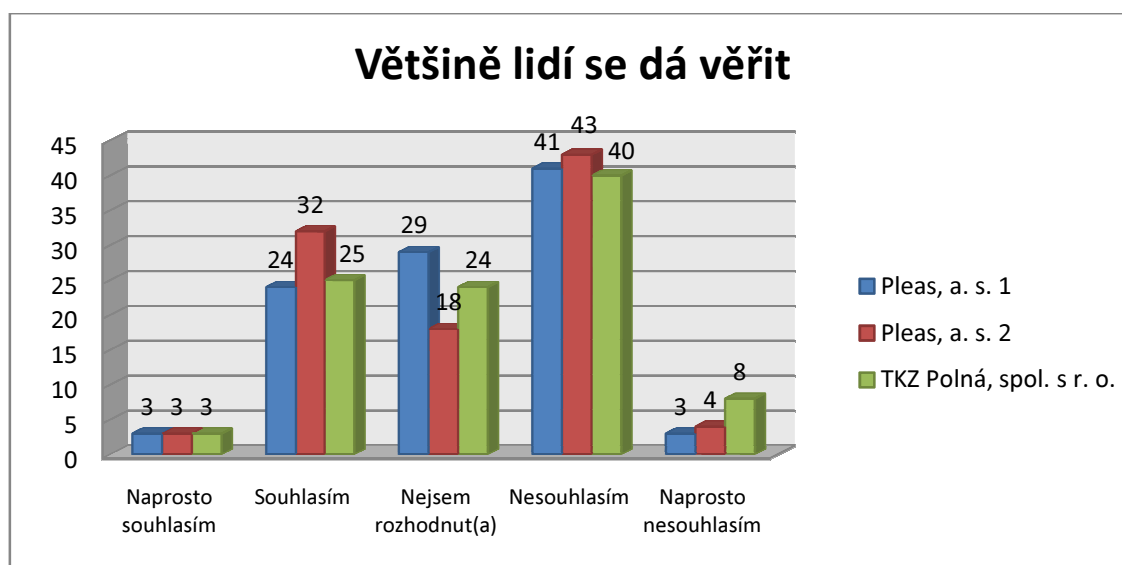
zaměstnanci mohli pomoci při zlepšování pracovních postupů. Také lze říci, že obavu vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným mají zaměstnanci především z toho důvodu, že to může vést k problémům. Zaměstnanci se obávají ztráty pracovního místa nebo jiných kázeňských či finančních potrestání.

Otázka č. 15: Většině lidí se dá věřit

Tabulka č. 15: Většině lidí se dá věřit

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	3	3	3	3	3	3
Souhlasím	24	24	37	32	25	25
Nejsem rozhodnut(a)	28	29	21	18	24	24
Nesouhlasím	40	41	50	43	41	40
Naprosto nesouhlasím	3	3	4	4	9	8
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 15: Většině lidí se dá věřit (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

S tvrzením, že se většině lidí dá věřit, nesouhlasí 41 %. Celkem 29 % není rozhodnuto. Souhlasí 24 % a naprosto souhlasí 3 %. Naprosto nesouhlasí s důvěrou ve většinu lidí 3 %.

Pleas a. s. 2:

S tím, že se dá většině lidí věřit, nesouhlasí 43 %. Naopak s tímto tvrzením souhlasí 32 %. Rozhodnuto není 18 %. Naprosto nesouhlasí 4 % a naprosto souhlasí 3 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Celkem 40 % nesouhlasí s tím, že se většině lidí dá věřit a 9 % naprosto nesouhlasí. S tím, že se dá většině lidí věřit, souhlasí 25 % a 24 % není rozhodnuto. Naprosto souhlasí 3 %.

Diskuze:

Z výsledků roku 2013 je patrné, že část zaměstnanců společnosti Pleas, a. s., kteří v roce 2011 nebyli rozhodnuti, zda se většině lidí dá věřit, v roce 2013 s tímto tvrzením začali souhlasit. Přesto je zde stále 47 %, kteří se domnívají, že se většině lidí nedá věřit. V dnešní době je běžné, že většina lidí chce zabezpečit své blízké a to i na úkor ostatních. Lze říci, že i zde se projevil problém se zmiňovanou mistrovou, ve kterou její podřízení neměli důvěru.

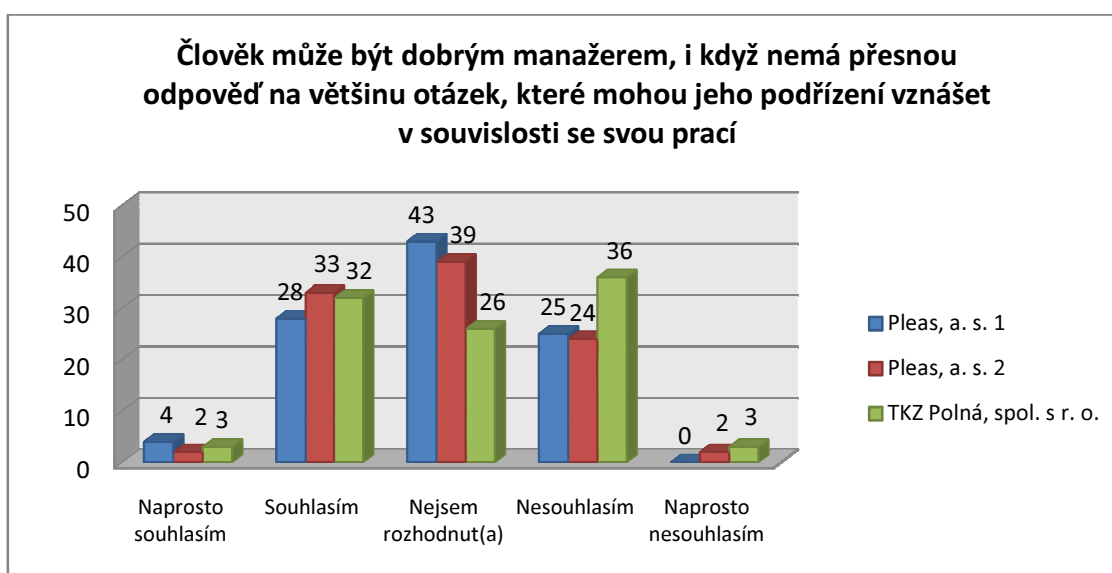
Téměř polovina respondentů v TKZ Polná, spol. s r. o. si myslí, že se většině lidí nedá věřit. Tato nedůvěra pramení z minulých zkušeností. Lze také říci, že muži v TKZ Polná, spol. s r. o. jsou méně důvěřiví než ženy v Pleas, a. s.

Otázka č. 16: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

Tabulka č. 16: Dobrý manažer

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	4	4	2	2	3	3
Souhlasím	27	28	38	33	33	32
Nejsem rozhodnut(a)	42	43	45	39	26	26
Nesouhlasím	25	25	28	24	37	36
Naprosto nesouhlasím	0	0	2	2	3	3
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 16: Dobrý manažer (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Pro to, zda člověk může být dobrým manažerem, i když nezná odpovědi na všechny otázky, není rozhodnuto 43 %. Souhlasí 28 % a nesouhlasí 25 %. Naprosto souhlasí 4 % s tím, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď, na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací.

Pleas a. s. 2:

To, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, souhlasí 33 %. Rozhodnuto není 39 %. Nesouhlasí 24 %. Naprosto nesouhlasí 2 % a také 2 % naprosto souhlasí.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Celkem 36 % nesouhlasí s tím, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací a 3 % naprosto nesouhlasí. Naopak 32 % s tím souhlasí a 3 % naprosto souhlasí. U této otázky není rozhodnuto 26 %.

Diskuze:

U této otázky došlo v podniku Pleas, a. s. k mírnému zlepšení. Část respondentů, která v roce 2011 nebyla rozhodnuta, v roce 2013 začala souhlasit a naprosto souhlasit s tím, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek. V roce 2013 se 35 % domnívá, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací, oproti 32 % v roce 2011. Z výsledků je patrné, že je zde stále mírný příklon k tomu, že člověk může být dobrým manažerem, přestože nebude znát odpověď na všechny vznášené otázky.

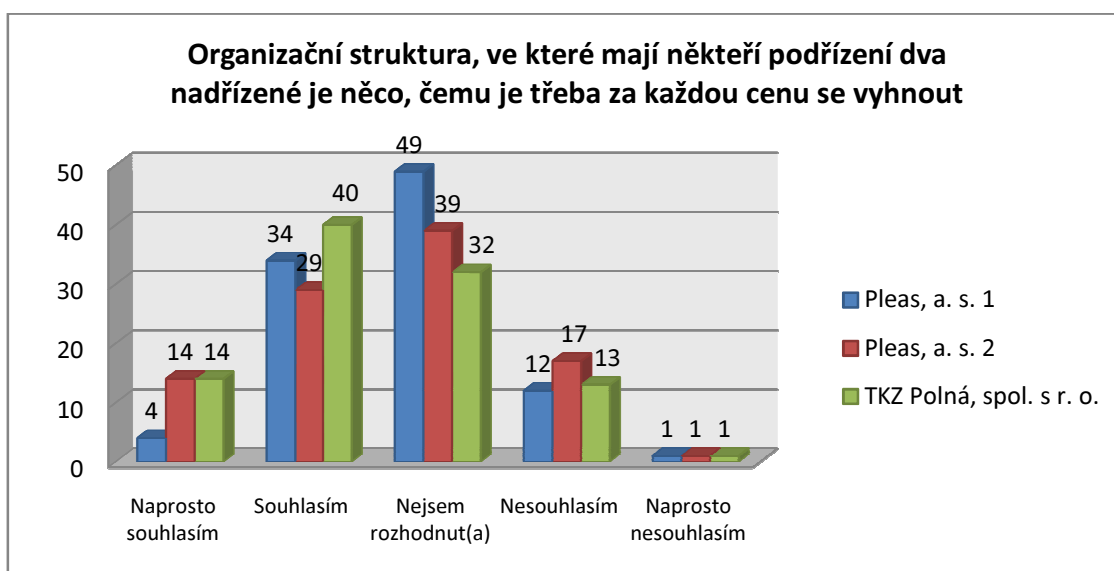
V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. se 39 % domnívá, že člověk nemůže být dobrým manažerem, když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet. Lze říci, že je zde souvislost s mírnou mužskou převahou v tomto podniku, kdy muži vyžadují, aby manažer měl odpověď na všechny dotazy.

Otázka č. 17: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

Tabulka č. 17: Organizační struktura

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	4	4	16	14	14	14
Souhlasím	33	34	33	29	41	40
Nejsem rozhodnut(a)	48	49	45	39	33	32
Nesouhlasím	12	12	20	17	13	13
Naprosto nesouhlasím	1	1	1	1	1	1
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 17: Organizační struktura (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Celkem 49 % není rozhodnuto, zda je třeba se za každou cenu vyhnout organizační struktuře, kdy by měli někteří podřízení dva nadřízené. S tím, že je třeba se této situaci za každou cenu vyhnout, souhlasí 34 % a naopak nesouhlasí 12 %. Naprosto souhlasí 4 % a naprosto nesouhlasí 1 %.

Pleas a. s. 2:

O tom, že je třeba se vyhnout organizační struktuře, kde mají někteří podřízení dva nadřízené, není rozhodnuto 39 %. S tím, že je třeba se takové situaci vyhnout, souhlasí 29 %. Naopak s tím nesouhlasí 17 %. Že je třeba se takové organizační vyhnout, naprosto souhlasí 14 %. S tímto výrokem naprosto nesouhlasí 1 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

S tím, že organizační struktura se dvěma nadřízenými je něco, čemu je třeba se vyhnout, souhlasí 40 % a 14 % s tím naprosto souhlasí. Dalších 32 % není rozhodnuto. S tímto výrokem nesouhlasí 13 % a naprosto nesouhlasí 1 %.

Diskuze:

Zaměstnanci v Pleas, a. s. jsou ve směně rozděleni do skupin. Každá skupina má svoji mistrovou, tzv. skupinářku rozdávající práci a trenérku, které pomáhá s technickou stránkou a pracovními postupy. Někdy se stane, že například dojde k nejasnostem při zadávání práce jednotlivým pracovníkům v důsledku více nadřízených. Tyto nastalé situace řeší mistrová, která je z výše zmíněných nadřízených nejdůležitější. Z výsledků je patrné, že pracovníci si tyto zřídka se vyskytující problémy uvědomují. V roce 2011 uvedlo 38 % a v roce 2013 43 %, že naprosto souhlasí nebo souhlasí s tím, že organizační struktura s více nadřízenými je něco, čemu je potřeba se za každou cenu vyhnout. Přesto v roce 2013 došlo k mírnému zlepšení, protože část nerozhodnutých z roku 2011 začala nesouhlasit s tímto výrokem. V roce 2011 naprosto nesouhlasilo a nesouhlasilo 13 %, avšak v roce 2013 to bylo 18 %.

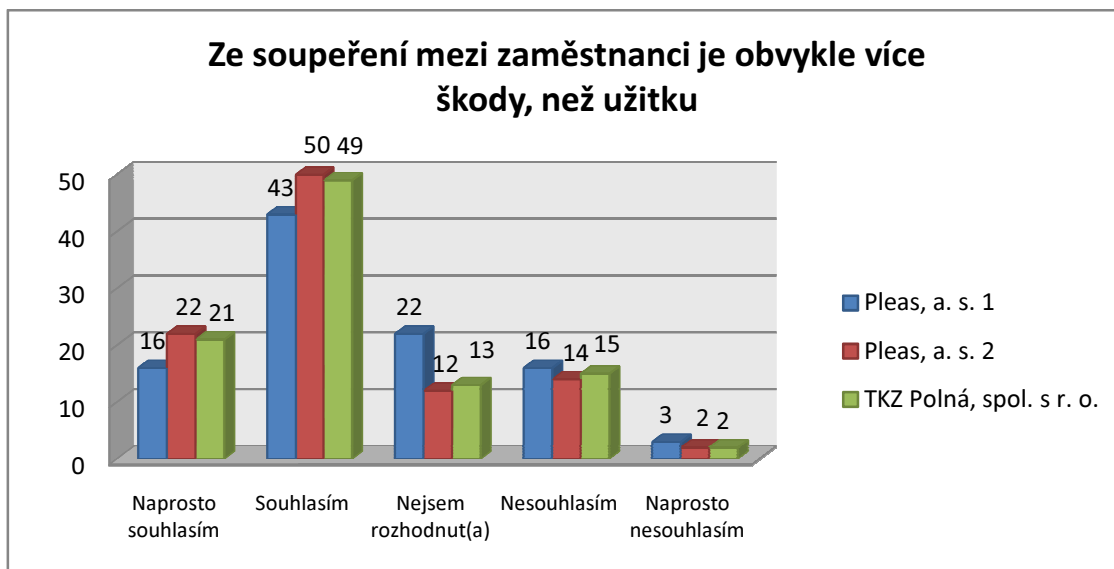
Více než polovina zaměstnanců souhlasí či naprosto souhlasí s tím, že je třeba se vyhnout dvěma nadřízeným. Lze říci, že je to způsobeno především tím, že zaměstnanci TKZ Polná, spol. s r. o. mají pouze jednoho přímého nadřízeného – mistra. Z rozhovorů vyplývá, že největší výhodu jednoho nadřízeného vidí pracovníci především v tom, že nemůže dojít k rozdílným příkazům, ke kterým by případně mohlo docházet s více nadřízenými.

Otázka č. 18: Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užítku

Tabulka č. 18: Soupeření mezi zaměstnanci

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprostou souhlasím	16	16	25	22	22	21
Souhlasím	42	43	57	50	50	49
Nejsem rozhodnut(a)	21	22	14	12	13	13
Nesouhlasím	16	16	17	14	15	15
Naprostou nesouhlasím	3	3	2	2	2	2
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 18: Soupeření mezi zaměstnanci (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

S tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užítku, souhlasí 43 %. Rozhodnuto není 22 %. S více škody než užítku přineseným ze soupeření mezi zaměstnanci, naprostou souhlasí 16 % a nesouhlasí také 16 %. Naprostý nesouhlas vyjádřila 3 %.

Pleas a. s. 2:

To, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku, souhlasí 50 % a naprosto souhlasí 22 %. S více škody než užitku vzniklého ze soupeření mezi zaměstnanci nesouhlasí 14 %. Rozhodnuto není 12 % a naprosto nesouhlasí 2%.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Celkem 49 % souhlasí s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku a dalších 21 % s tím naprosto souhlasí. U této otázky není rozhodnuto 13 %. S více škody než užitku, které vzniknou ze soupeření mezi zaměstnanci, nesouhlasí 15 % a 2 % naprosto nesouhlasí.

Diskuze:

Ze soupeření mezi zaměstnanci může vzejít spousta přínosů - zrychlení práce, zlepšení postupů, vyšší kvalita. Avšak může to přinést i spousta problémů. Pro podnik je důležité, aby zaměstnanci byli dobře namotivováni na soupeření, ale pouze v dobrém slova smyslu. Protože soupeření může vyústit do konfliktů, které naopak mohou vést ke snížení kvality výrobků, zhoršení atmosféry na pracovišti a pracovního kolektivu. To si také uvědomují zaměstnanci Pleas, a. s. S tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku, naprosto souhlasí a souhlasí v roce 2013 téměř tři čtvrtiny a v roce 2011 to byly téměř tři pětiny.

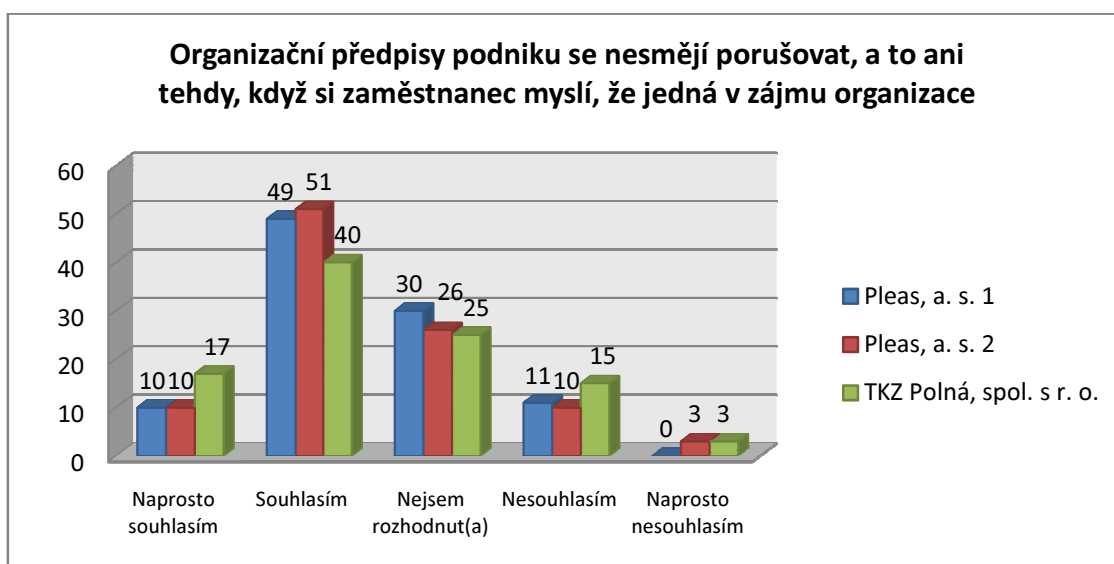
Celkem 70 % se domnívá, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku. Lidé jsou přesvědčeni, že pokud mezi sebou soupeří zaměstnanci, dochází kvůli tomu k neshodám a následně ke zhoršení pracovního prostředí a zhoršení odvedené práce.

Otázka č. 19: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

Tabulka č. 19: Organizační předpisy podniku

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	10	10	11	10	17	17
Souhlasím	48	49	59	51	41	40
Nejsem rozhodnut(a)	29	30	30	26	25	25
Nesouhlasím	11	11	12	10	15	15
Naprosto nesouhlasím	0	0	3	3	4	3
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 19: Organizační předpisy podniku (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

S tvrzením, že se organizační předpisy podniku nesmějí porušovat za žádných okolností, souhlasí 49 %. Rozhodnuto není 30 %. S tím, že se podnikové předpisy nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace, nesouhlasí 11 % a naprosto souhlasí 10 %.

Pleas a. s. 2:

S tím, že se organizační předpisy podniku nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace, souhlasí 51 %. Rozhodnuto není 26 %. To, že se organizační předpisy nesmějí porušovat v žádném případě, nesouhlasí 10 %. Naprosto souhlasí 10 % a naprosto nesouhlasí 3 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

S tím, že se organizační předpisy podniku nesmějí porušovat, ani pokud si zaměstnanec myslí, že je to v zájmu organizace, souhlasí 40 % a naprosto souhlasí 17 %. Rozhodnuto není 25 %. S tímto tvrzením nesouhlasí 15 % a 3 % s tím naprosto nesouhlasí.

Diskuze:

U této otázky během pozorovaných let 2011 a 2013 v podniku Pleas, a. s. téměř nedošlo ke změnám. V roce 2011 59 % naprosto souhlasilo nebo souhlasilo s tím, že se organizační předpisy nesmějí v žádném případě porušovat. V roce 2013 to bylo 61 %. To může naznačovat vysokou disciplínu v podniku Pleas, a. s. Tyto výsledky ale také mohou souviset s vysokou obavou vyjádřit nesouhlas se svým nadřízeným.

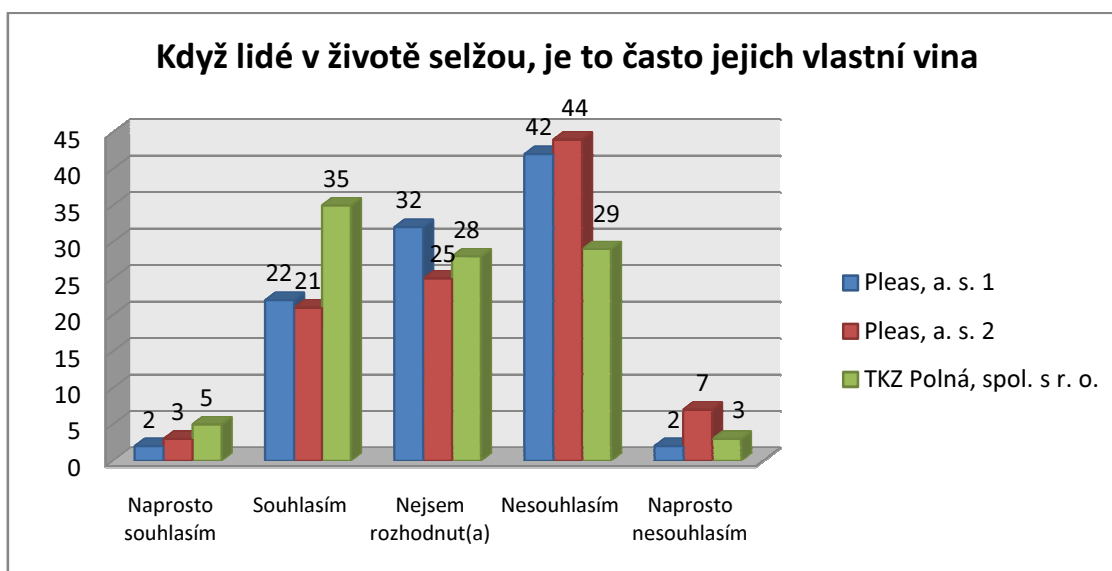
V TKZ Polná, spol. s r. o. 57 % souhlasí nebo naprosto souhlasí s tím, že se organizační předpisy podniku nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. Avšak téměř jedna pětina se domnívá, že pokud člověk jedná v zájmu organizace, tak se organizační předpisy mohou porušit. Lze říci, že muži v TKZ Polná, spol. s r. o. se v zájmu podniku méně bojí porušit pravidla, než ženy v Pleas, a. s.

Otázka č. 20: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Tabulka č. 20: Lidské selhání

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprostou souhlasím	2	2	4	3	5	5
Souhlasím	22	22	24	21	35	35
Nejsem rozhodnut(a)	31	32	29	25	29	28
Nesouhlasím	41	42	51	44	30	29
Naprostou nesouhlasím	2	2	7	7	3	3
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 20: Lidské selhání (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Celkem 42 % nesouhlasí s tím, že pokud člověk v životě selže, je to často jeho vina. U této otázky není rozhodnuto 32 %. Souhlas s tím, že si lidé mohou za životní selhání vlastní vinou, vyjádřilo 22 % a naprostý souhlas 2 %. Naprostou nesouhlasí 2 %.

Pleas a. s. 2:

Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina, tak s tím nesouhlasí 44 %. U této otázky není rozhodnuto 25 %. S tím, že selhání je vlastní vina člověka, souhlasí 21 %. Naprosto nesouhlasí 7 % a naprosto souhlasí 3 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Pokud lidé v životě selžou, je to jejich vlastní vina, tak s tím souhlasí 35 % a naopak nesouhlasí 29 %. Rozhodnuto není 28 %. Naprosto souhlasí s vlastní vinou při životním selhání 5 % a naprosto nesouhlasí 3 %.

Diskuze:

S tím, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina, v podniku Pleas, a. s. v roce 2011 nesouhlasilo nebo naprosto nesouhlasilo 44 % a v roce 2013 to byla polovina pracovníků. Respondenti nejspíše za selháním často vidí stále trvající ekonomickou krizi v České republice.

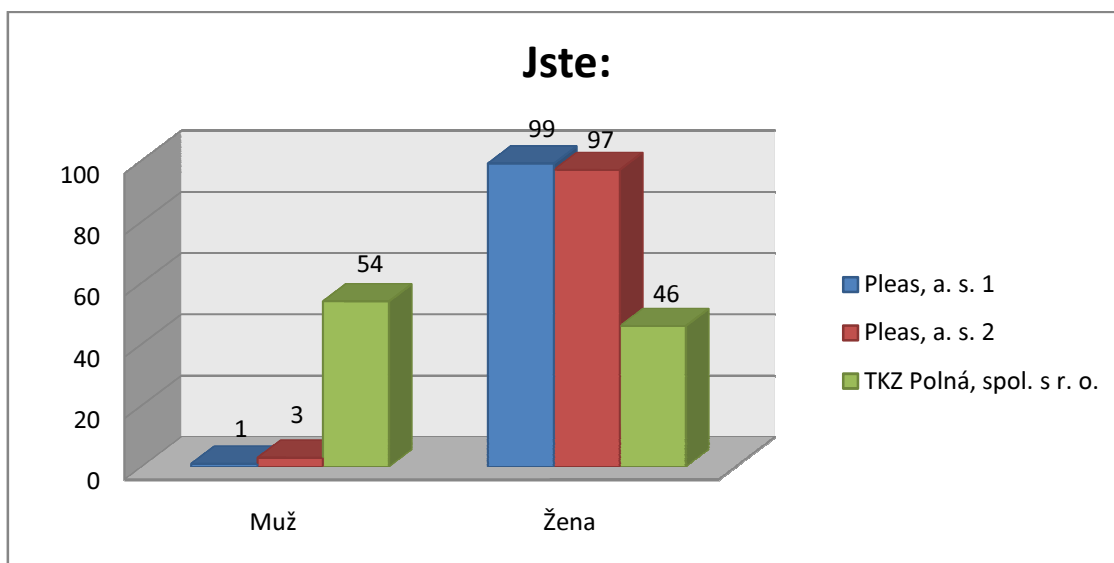
Celkem 40 % naprosto souhlasí a souhlasí s tím, že lidé si sami mohou za selhání v životě. Toto vysoké procento je jistě způsobeno mírnou mužskou převahou respondentů v TKZ Polná, spol. s r. o. Muži v TKZ Polná, spol. s r. o. si častěji než ženy v Pleas, a. s. berou vinu na svá bedra a nesnaží se hledat jiného viníka svého selhání a neúspěchu.

Otázka č. 21: Jste:

Tabulka č. 21: Počty mužů a žen

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muž	1	1	3	3	55	54
Žena	97	99	112	97	47	46
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 21: Počty mužů a žen (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Z respondentů bylo 99 % žen a 1 % mužů.

Pleas a. s. 2:

Celkem se zúčastnilo 97 % žen a 3 % mužů.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Z respondentů bylo 54 % mužů a 46 % žen.

Diskuze:

Poměr žen a mužů mezi respondenty se příliš nezměnil. V roce 2013 dotazník vyplnili tři muži a v roce 2011 to byl pouze jediný muž. Stále platí, že oděvní průmysl je spíše ženské zaměstnání. Muži jsou v Pleas, a. s. zaměstnání jako opraváři šicích strojů a údržbáři, ale dva muži pracují také ve výrobě.

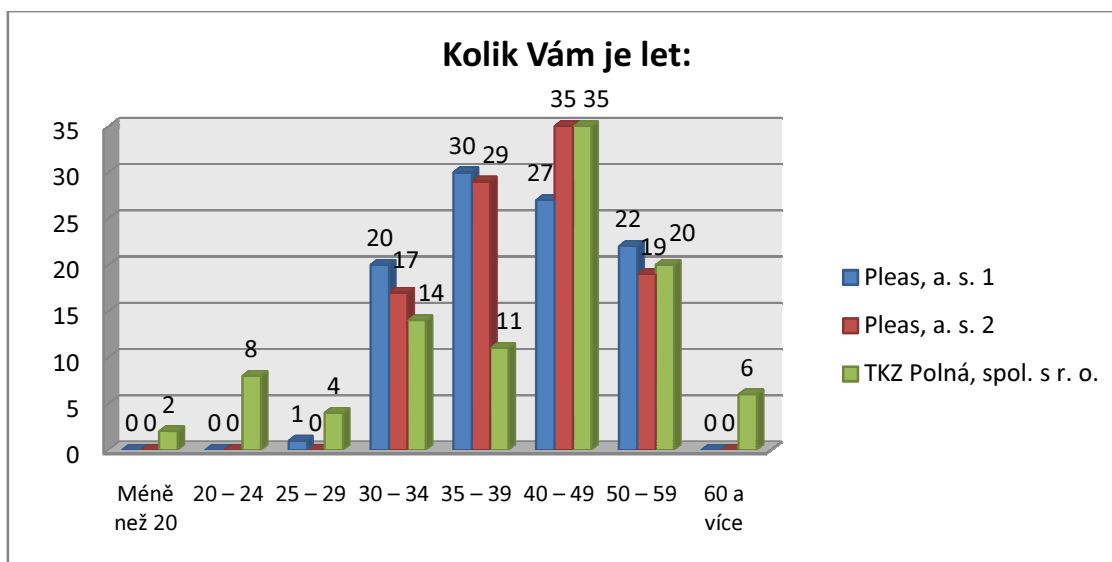
V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je mírná převaha mužů. Celkový počet zaměstnanců je 176, z čehož je 100 mužů a 76 žen.

Otázka č. 22: Kolik Vám je let:

Tabulka č. 22: Zastoupení věkových kategorií

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Méně než 20	0	0	0	0	2	2
20 – 24	0	0	0	0	8	8
25 – 29	1	1	0	0	4	4
30 – 34	20	20	20	17	14	14
35 – 39	29	30	33	29	11	11
40 – 49	26	27	40	35	36	35
50 – 59	22	22	22	19	21	20
60 a více	0	0	0	0	6	6
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 22: Zastoupení věkových kategorií (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byla ta od 35 – 39 let. Bylo to 30 %. Celkem 27 % se zařadilo do kategorie 40 – 49 let. Kategorie 50 – 59 let je zastoupena 22 %. Ve věkové kategorii 30 – 34 let se nachází 20 % a 1% je ve věku 25 – 29 let.

Pleas a. s. 2:

Celkem 35 % uvedlo věk 40 – 49 let. Do kategorie 35 – 39 let se zařadilo 29 %. Kategorie 50 – 59 let je zastoupena 19 %. Posledních 17 % patří do skupiny 30 – 34 let.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byla ta 40 – 49 let, a to 35 %. Věkovou kategorii 50 – 59 let uvedlo 20 %. Třetí nejčastější věkovou kategorií se 14 % je ta od 30 – 34. Ve věku 35 – 39 se nachází 11 %. Celkem 8 % uvedlo věk 20 – 24 let. Ve věku 60 a více let je zaměstnáno 6 %. Svůj věk 25 – 29 let uvedla 4 % a 2 % respondentů je mladších 20ti let.

Diskuze:

K posunům ve věkových skupinách zaměstnanců Pleas, a. s. mezi roky 2011 a 2013 došlo především z důvodu stárnutí respondentů. V poslední kategorii došlo k poklesu z důvodů odchodu do starobního důchodu. Nejpočetnější skupinou v roce 2013 byla věková kategorie 40 – 49 let, kam se zřejmě zařadili i noví respondenti.

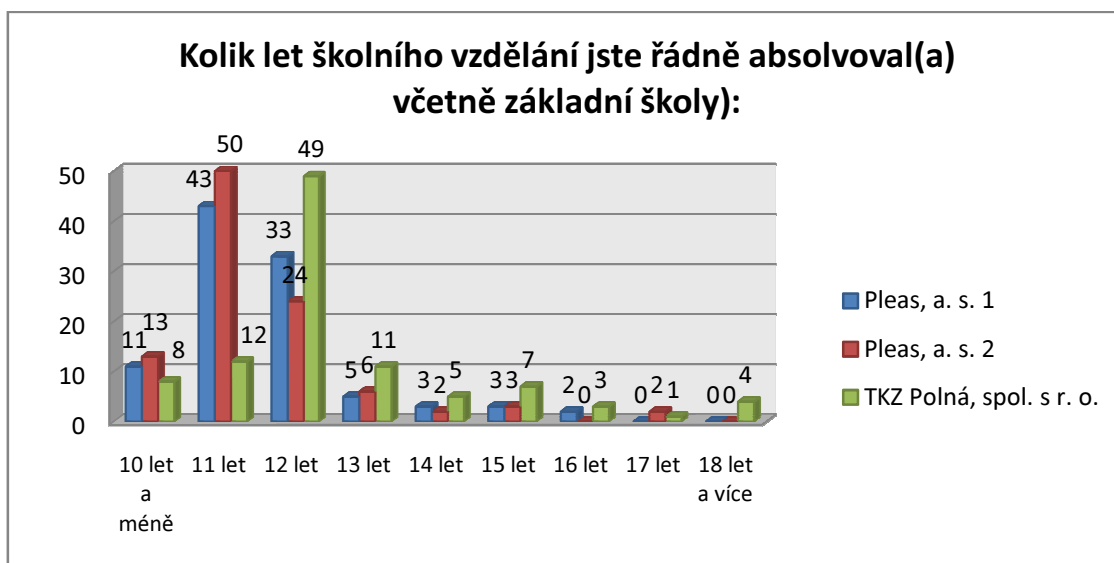
Tři pětiny zaměstnanců v TKZ Polná, spol. s r. o. je starších 40ti let. To je dáno tím, že tito zaměstnanci jsou dlouhodobě zaměstnanými v tomto podniku. Ve věku 30 – 39 let je 25 % a zaměstnanců mladších 30ti let je 14 %. Absence mladých pracovníků naznačuje, že mladí lidé nemají zájem o tento obor.

Otázka č. 23: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy):

Tabulka č. 23: Doba školního vzdělání

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
10 let a méně	11	11	15	13	8	8
11 let	42	43	58	50	13	12
12 let	32	33	28	24	50	49
13 let	5	5	7	6	11	11
14 let	3	3	2	2	5	5
15 let	3	3	3	3	7	7
16 let	2	2	0	0	3	3
17 let	0	0	2	2	1	1
18 let a více	0	0	0	0	4	4
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 23: Doba školního vzdělání (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Celkem 43 % absolvovalo školní docházku trvající 11 let. Řádně absolvovalo 12 let školního vzdělání 33 % a 11 % navštěvovalo školu 10 let a méně. To, že do školy chodilo 13 let, vybralo 5 %. Dobu školního vzdělání 14 let absolvovala 3 %, 3 % 15 let a 2 % chodila do školy 16 let.

Pleas a. s. 2:

Nejvíce respondentů uvedlo, že doba jejich školního vzdělání je 11 let. Bylo to 50 %. 12 let navštěvovalo školu 24 %. Školní docházku trvající 10 let a méně uvedlo ve svém dotazníku 13 %. Celkem 13 let školní výuky absolvovalo 6 % a 15 let školního vzdělání má 3 %. Dobu školního vzdělání 14 let absolvovala 2 % a 17 let také 2 %.

TKZ Polná, spol. s r. o.:

Celkem 49 % uvedlo, že do školy chodilo 12 let a 11 let školu navštěvovalo 12 %. Dobu vzdělání 13 let uvedlo 11 % a 10 let a méně 8 %. Školní docházku trvající 14 let absolvovalo 5 %, 15 let uvedlo 7 %, 16 let 3 % a 17 let 1 %. Nejdéle, tedy 18 let a více, studovala 4 %.

Diskuze:

U této otázky došlo ke změnám především kvůli tomu, že oproti roku 2011 v roce 2013 přibýlo 17 nových respondentů. Doba školního vzdělání je ovlivněna oborem studia. Většina zaměstnanců podniku Pleas a. s. je vyučena v oboru. Přes 80 % zaměstnanců zakončilo svoji školní docházku výučním listem. A tedy nejčastější odpovědi na délku školní docházky byly 10 a méně let, 11 let a 12 let. Stále platí, že nejvíce zaměstnanců studovalo 11 let. Zbývajících 13 % v obou sledovaných letech označilo, že do školy chodilo 13 a více let. To byli především zaměstnanci z Mongolska.

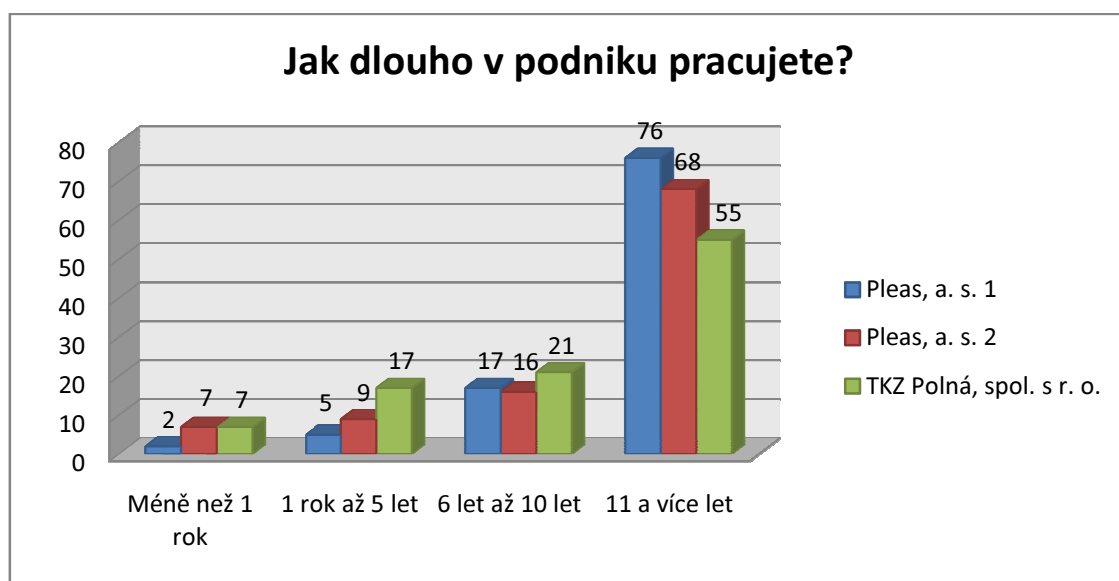
Z výsledků je zřejmé, že 70 % zaměstnanců je vyučeno a 11 % má maturitu. Tento výsledek se dal předpokládat, protože naprostá většina zaměstnanců TKZ Polná, spol. s r. o. jsou řadoví dělníci. Respondenti, kteří uvedli vyšší počet let školní docházky, jsou lidé s vyšším nebo vysokým vzděláním, kteří pracují na vyšších pracovních pozicích. Jsou to především normovači, seřizovači NC strojů a vedení podniku.

Otázka č. 24: Jak dlouho v podniku pracujete?

Tabulka č. 24: Doba zaměstnání v podniku

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Méně než 1 rok	2	2	8	7	7	7
1 rok až 5 let	5	5	10	9	17	17
6 let až 10 let	17	17	18	16	22	21
11 a více let	74	76	79	68	56	55
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 24: Doba zaměstnání v podniku (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Dobu svého zaměstnání 11 a více let uvedlo 76 %. Celkem 17 % v podniku pracuje 6 až 10 let a 1 rok až 5 let je v Pleas, a. s. zaměstnáno 5 %. Méně než 1 rok pracují v podniku 2 %.

Pleas a. s. 2:

Nejvíce zaměstnanců v podniku pracuje 11 a více let. Je to celkem 68 %. Dalších 16 % v podniku Pleas, a. s. pracuje 6 až 10 let. Celkem 9 % zde pracuje 1 rok až 5 let. Méně než 1 rok je v podniku zaměstnáno 7 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Celkem 55 % je v podniku zaměstnáno 11 a více let. Do kategorie 6 let až 10 let se zařadilo 21 %. 1 rok až 5 let je v podniku zaměstnáno 17 % a 7 % je zaměstnáno méně než 1 rok.

Diskuze:

V roce 2011 v Pleas, a. s. pracovala 2 % méně než jeden rok. V roce 2013 to bylo 7 %. Z toho můžeme vyčíst, že tito zaměstnanci byli nově přijati. Nejvíce zastoupenou kategorií zůstala doba zaměstnání 11 a více let. I když v roce 2013 byl zjištěn úbytek,

a to ze 76 % v roce 2011 na 68 % v nově sledovaném roce. Tento jev vypovídá o odchodech do starobního důchodu. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou věrni svému zaměstnání. Může to být tím, že lidé jsou spokojeni s prací, ale také může být rozhodujícím faktorem nedostatek práce v Polné, ale i v širokém okolí.

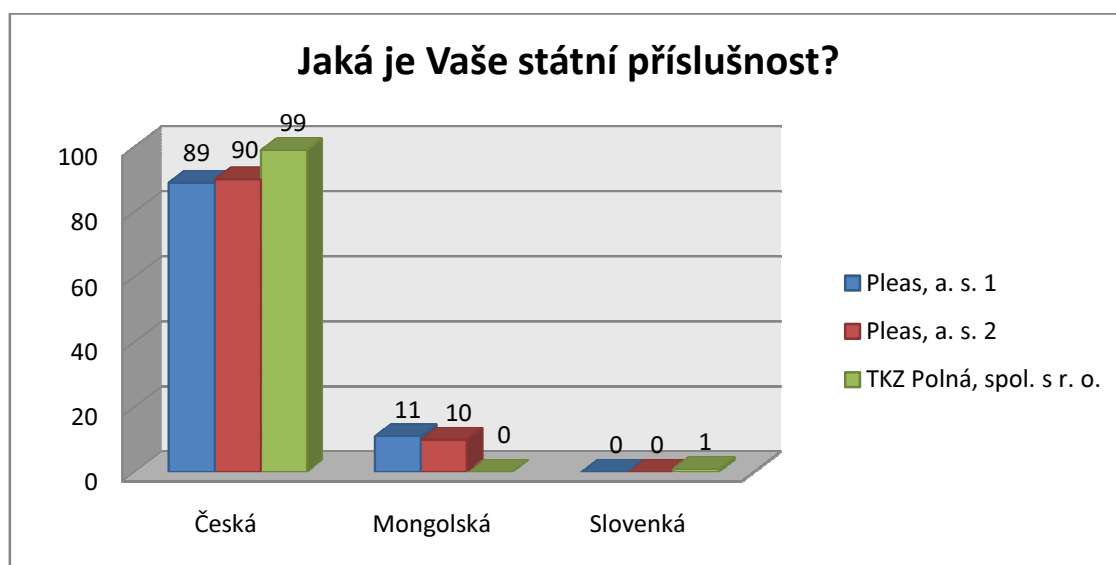
Nadpoloviční většina respondentů v podniku TKZ Polná, spol. s r. o. pracuje 11 a více let. Dalších 21 % uvedlo, že je v podniku zaměstnáno 6 let až 10 let. To znamená, že zaměstnanci jsou tomuto podniku věrni. To snižuje náklady na zaučení nových zaměstnanců a je tedy pro zaměstnavatele nanejvýš výhodné, držet si své zaučené a spolehlivé zaměstnance.

Otázka č. 25: Jaká je Vaše státní příslušnost?

Tabulka č. 25: Státní příslušnost

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Česká	87	89	103	90	101	99
Mongolská	11	11	12	10	0	0
Slovenká	0	0	0	0	1	1
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 25: Státní příslušnost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Českou státní příslušnost uvedlo 89 % a mongolskou 11 %.

Pleas a. s. 2:

Celkem 90 % je české státní příslušnosti a 10 % uvedlo, že jejich státní příslušnost je mongolská.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Českou státní příslušnost má 99 % a 1% je slovenské státní příslušnosti.

Diskuze:

Složení respondentů podle státní příslušnosti se také téměř nezměnilo. V Pleas, a. s. jsou stále zaměstnáváni lidé z Mongolska. Ti přijíždějí do České republiky kvůli větším výdělkům, než kterých by dosáhli v Mongolsku. Výdělky z větší části zasílají svým rodinám. Někteří Mongolové tady zakládají rodiny a chtějí zde zůstat natrvalo.

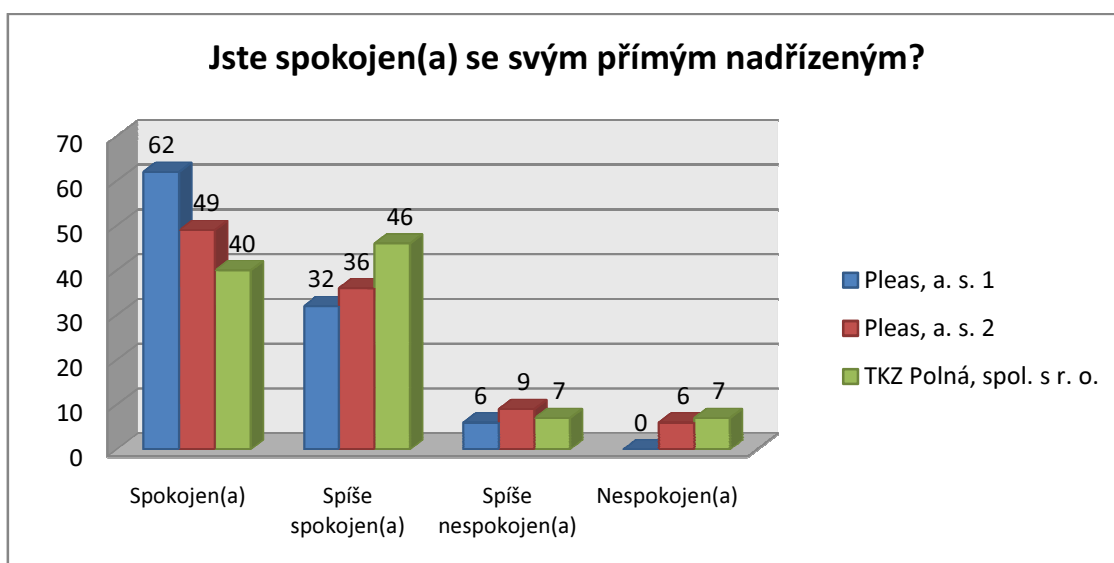
V TKZ Polná, spol. s r. o. pracují pouze Češi a v současné době je zde zaměstnána pouze jedna Slovenka.

Otázka č. 26: Jste spokojen(a) se svým přímým nadřízeným?

Tabulka č. 26: Spokojenost se svým přímým nadřízeným

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Spokojen(a)	61	62	56	49	41	40
Spíše spokojen(a)	31	32	42	36	47	46
Spíše nespokojen(a)	6	6	10	9	7	7
Nespokojen(a)	0	0	7	6	7	7
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 26: Spokojenost se svým přímým nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Se svým přímým nadřízeným je spokojeno 62 %. Spíše spokojeno je s nadřízeným 32 % a spíše nespokojeno je 6 %.

Pleas a. s. 2:

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni se svým přímým nadřízeným, uvedlo 49 %, že jsou spokojeni. Spíše spokojeno je 36 %. Spíše nespokojeno se svým přímým nadřízeným je 9 % a 6 % je s ním nespokojeno.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Spíše spokojeno je se svým přímým nadřízeným 46 % a 40 % je spokojeno. Spíše nespokojeno je 7 % a 7 % je nespokojeno se svým přímým nadřízeným.

Diskuze:

Spokojenost se svým nadřízeným v podniku Pleas, a. s. klesá. V roce 2011 bylo 94 % spokojeno nebo spíše spokojeno a jen 6 % spíše nespokojeno. V roce 2013 je 85 % spokojeno nebo spíše spokojeno se svým nadřízeným, ale 9 % je spíše nespokojeno a 6 % dokonce nespokojeno. Nespokojenost může pramenit z rozporů s jednou již zmiňovanou mistrovou. Jak již bylo řečeno, tato pracovnice za několik týdnů po

zpracování dotazníků odešla do starobního důchodu. Lze tedy očekávat uklidnění a vylepšení stávající situace.

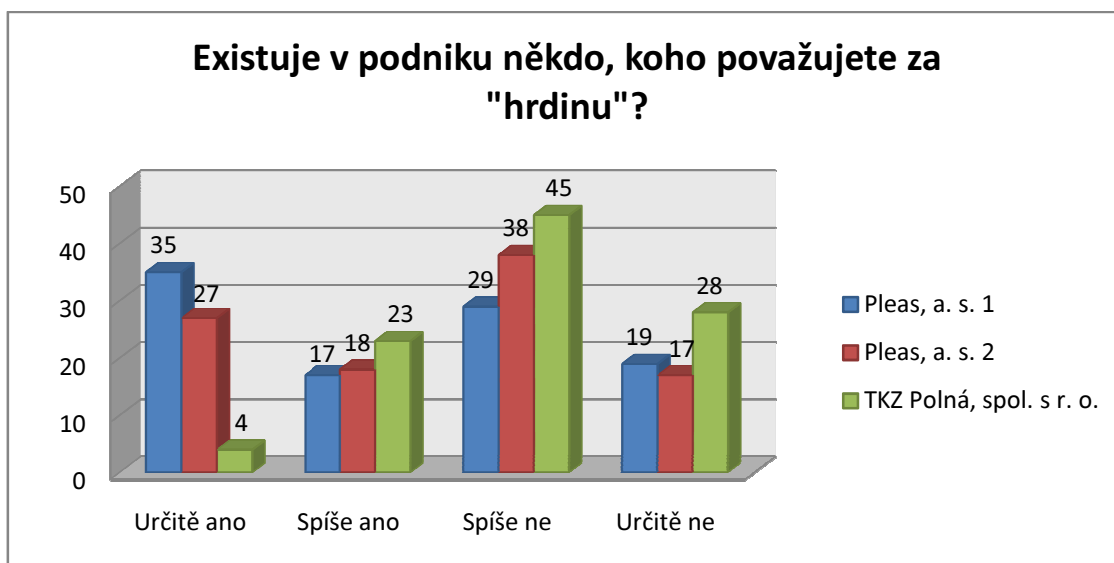
Celkem 86 % je spíše spokojeno až spokojeno se svým přímým nadřízeným. Pokud je zaměstnanec spokojen se svým nadřízeným, jistě odvádí lepší práci, protože není rušen případnými hádkami a nedorozuměními.

Otázka č. 27: Existuje v podniku někdo, koho považujete za "hrdinu" (Váš vzor)?

Tabulka č. 27: Podnikový "hrdina“

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	34	35	30	27	4	4
Spíše ano	17	17	21	18	23	23
Spíše ne	28	29	44	38	46	45
Určitě ne	19	19	20	17	29	28
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 27: Podnikový "hrdina“ (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Na otázku, zda v podniku někoho považují za „hrdinu“, celkem 35 % uvedlo jako svoji odpověď určitě ano. To, že v podniku nikdo takový spíše není, se domnívá 29 %. Určitě ne odpovědělo 19 %, a že spíše ano označilo jako svoji odpověď 17 %.

Pleas a. s. 2:

Na to, zda v podniku existuje „hrdina“, 38 % odpovědělo, že spíše ne. To, že určitě ano, uvedlo ve své odpovědi 27 % a že spíše ano 18 %. V podniku Pleas, a. s. podle 17 % určitě neexistuje žádný „hrdina“.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

To, že v podniku spíše není žádný „hrdina“, se domnívá 48 %. Odpověď určitě ne uvedlo 28 %. Zda v podniku existuje někdo, koho považují za „hrdinu“, odpovědělo 23 %, že spíše ano a 4 % určitě ano.

Diskuze:

Z rozhovorů a pozorování v podniku Pleas, a. s. je zřejmé, že za podnikového „hrdinu“ je stále považována především paní ředitelka tohoto závodu. Přesto se situace změnila k horšímu. V roce 2011 52 % odpovědělo na otázku, zda v podniku existuje někdo, koho považujete za „hrdinu“, určitě ano nebo spíše ano. V roce 2013 tyto odpovědi uvedlo 45 % a zbylých 55 % si myslí, že spíše nebo určitě žádný podnikový „hrdina“ neexistuje. Z rozhovorů bylo zjištěno, že tento posun je způsoben především tím, že někteří zaměstnanci viní paní ředitelku z nečinnosti vůči mistrové, s níž byly velké problémy.

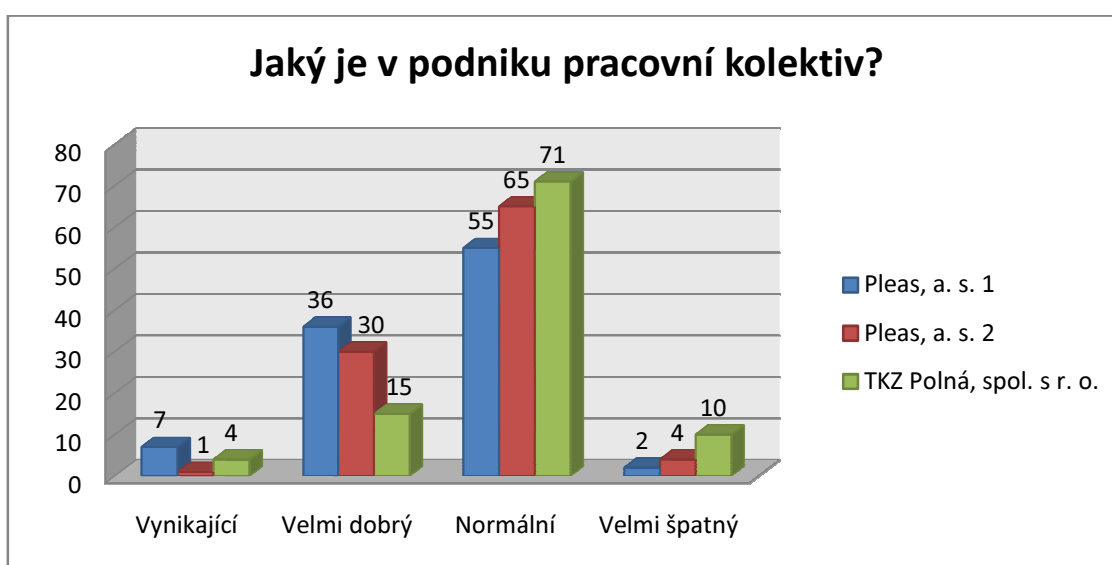
V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. se téměř tři čtvrtiny domnívají, že v podniku neexistuje žádný „hrdina“ (vzor). Jen jedna třetina má svého podnikového „hrdinu“. Z rozhovorů vyplynulo, že to ale není jedna konkrétní osoba, a jméno tohoto „hrdiny“ se liší. Byli uváděni buď spolupracovníci, nebo vedoucí. Lze konstatovat, že v tomto podniku chybí silná, vůdčí osobnost, ke které by zaměstnanci vzhlíželi a byla by pro ně vzorem.

Otázka č. 28: Jaký je v podniku pracovní kolektiv?

Tabulka č. 28: Pracovní kolektiv

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Vynikající	7	7	1	1	4	4
Velmi dobrý	35	36	34	30	16	15
Normální	54	55	75	65	72	71
Velmi špatný	2	2	5	4	10	10
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 28: Pracovní kolektiv (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Svůj pracovní kolektiv hodnotí 55 % jako normální a 36 % ho považuje za velmi dobrý. Celkem 7 % si myslí, že pracovní kolektiv je vynikající a 2 % ho považují za velmi špatný.

Pleas a. s. 2:

Pro 65 % je pracovní kolektiv normální a 30 % uvedlo, že dokonce velmi dobrý. Za velmi špatný ho označila 4 %. To, že je pracovní kolektiv vynikající, si myslí 1 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Jako normální vnímá pracovní kolektiv 71 %. Za velmi dobrý ho považuje 15 % a 4 % se domnívají, že je vynikající. Jako velmi špatný označilo pracovní kolektiv 10 %.

Diskuze:

V podniku Pleas, a. s. došlo podle respondentů mezi roky 2011 a 2013 ke zhoršení vztahů v pracovním kolektivu. V roce 2011 byl pracovní kolektiv pro 43 % velmi dobrý či vynikající a pro 55 % normální. Avšak v roce 2013 pracovní kolektiv jako velmi dobrý až vynikající vnímá už jen 31 % a 65 % ho považuje za normální. Z pozorování a rozhovorů bylo zjištěno, že ze zhoršení pracovního kolektivu většina dotazovaných viní mistrovou, která již byla zmiňována v předchozích diskuzích.

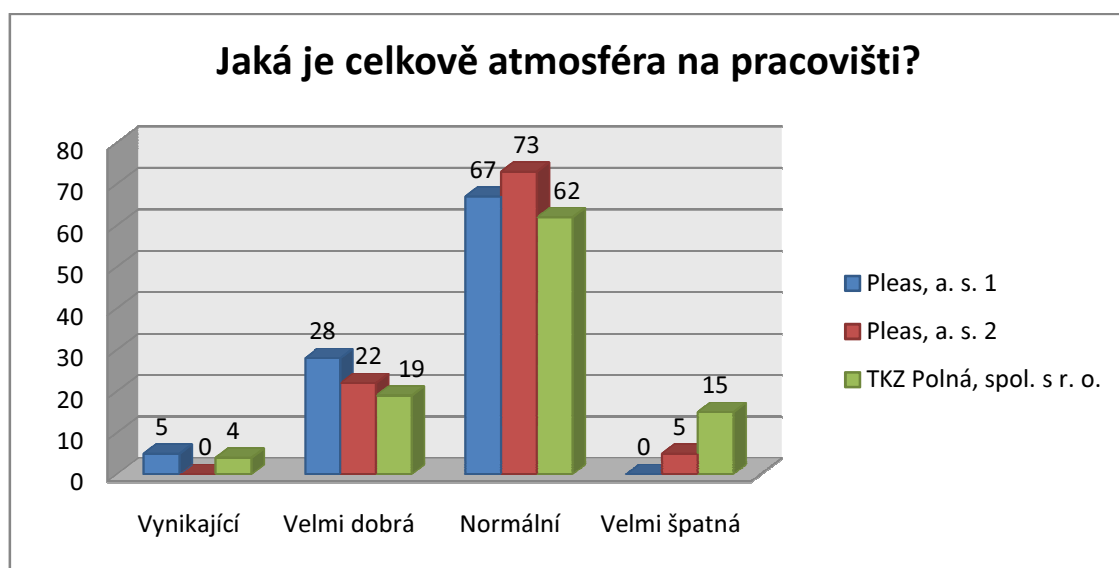
Pro 71 % je v podniku TKZ Polná, spol. s r. o. pracovní kolektiv normální a pouze pro necelou jednu pětinu je velmi dobrý až vynikající. Lze říci, že pracovní kolektiv v tomto podniku velmi ovlivňuje chybějící podnikový „hrdina“, ale i absence kolektivních oslav narozenin, svátků či jiných událostí (viz otázka č. 33), které by pomohly pracovní kolektiv stmelit.

Otázka č. 29: Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

Tabulka č. 29: Atmosféra na pracovišti

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Vynikající	5	5	0	0	4	4
Velmi dobrá	27	28	25	22	20	19
Normální	66	67	84	73	63	62
Velmi špatná	0	0	6	5	15	15
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 29: Atmosféra na pracovišti (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

To, že je na pracovišti normální atmosféra, si myslí 67 %. Celkem 28 % ji hodnotí jako velmi dobrou a 5 % jako vynikající.

Pleas a. s. 2:

Atmosféru na pracovišti 73 % vnímá jako normální. Za velmi dobrou ji považuje 22 %. Jako velmi špatnou ji vidí 5 %.

TKZ Polná, spol. s r. o.:

Atmosféru na pracovišti 62 % považuje za normální. Jako velmi dobrou ji vnímá 19 % a 4 % jako vynikající. Pro 15 % je atmosféra na pracovišti velmi špatná.

Diskuze:

I u atmosféry na pracovišti došlo v podniku Pleas, a. s. k jistému zhoršení. V roce 2013 ji téměř tři čtvrtiny považují za normální a jen pro 22 % je velmi dobrá. Avšak v roce 2011 atmosféru na pracovišti jako normální vnímalo 67 % a 33 % ji označilo jako velmi dobrou až vynikající. Můžeme konstatovat, že i k této změně k horšímu přispěla svým chováním zmiňovaná mistrová, která rozhodně nepřispívala k dobré atmosféře na pracovišti.

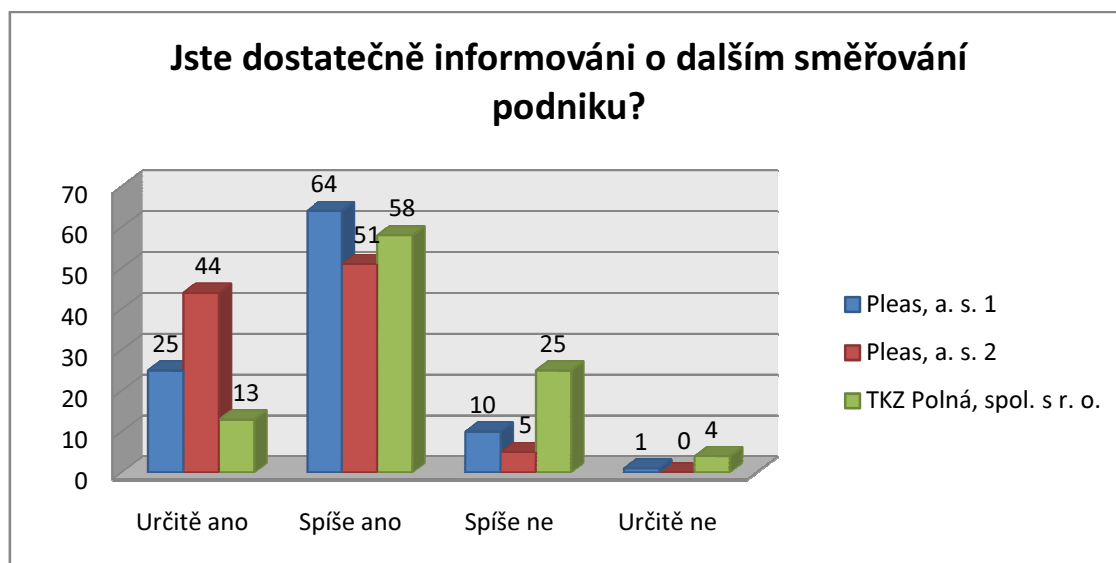
V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. 62 % vnímá atmosféru na pracovišti jako normální a 15 % dokonce jako velmi špatnou. Z pozorování bylo patrné, že zaměstnanci jsou spíše individualisté, nedrží se ve skupinách a z jejich chování lze vysledovat určitou antipatii vůči vedení a výše postaveným pracovníkům, což dost negativně působí na atmosféru na pracovišti.

Otázka č. 30: Jste dostatečně informováni o dalším směřování podniku?

Tabulka č. 30: Informovanost

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	24	25	50	44	13	13
Spíše ano	63	64	59	51	59	58
Spíše ne	10	10	6	5	26	25
Určitě ne	1	1	0	0	4	4
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 30: Informovanost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Celkem 64 % odpovědělo spíše ano na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o dalším směřování podniku a určitě ano 25 %. To, že informovanost je dostačující, odpovědělo 10 %, že spíše ne a 1 % si myslí, že určitě ne.

Pleas a. s. 2:

Na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o dalším směřování podniku, odpovědělo 51 %, že spíše ano, a určitě ano odpovědělo 43 %. To, že spíše ne, se domnívá 5 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Celkem 58 % je spíše spokojeno s informovaností o dalším směřování podniku. S informovaností spíše není spokojeno 25 %. Určitě ano uvedlo jako svoji odpověď 13 % a určitě ne uvedla 4 %.

Diskuze:

U otázky na dostatečnou informovanost byl v podniku Pleas, a. s. zaznamenán pozitivní posun. O tom, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o dalším směřování podniku, si v roce 2013 celkem 95 % myslí, že určitě nebo spíše ano. V roce 2011 se 89 % vyjádřilo, že určitě nebo spíše ano. Na vysoké spokojenosti s informovaností o dalším směřování podniku má velkou zásluhu především paní ředitelka. Ta své zaměstnance informuje o dalším pracovním vývoji, tedy o stavu zakázek, nutnosti jít do práce i v sobotu, ale i o případném propouštění. V posledním zmíněném případě se vždy snaží vyjednat co nejlepší podmínky pro propuštěné zaměstnance.

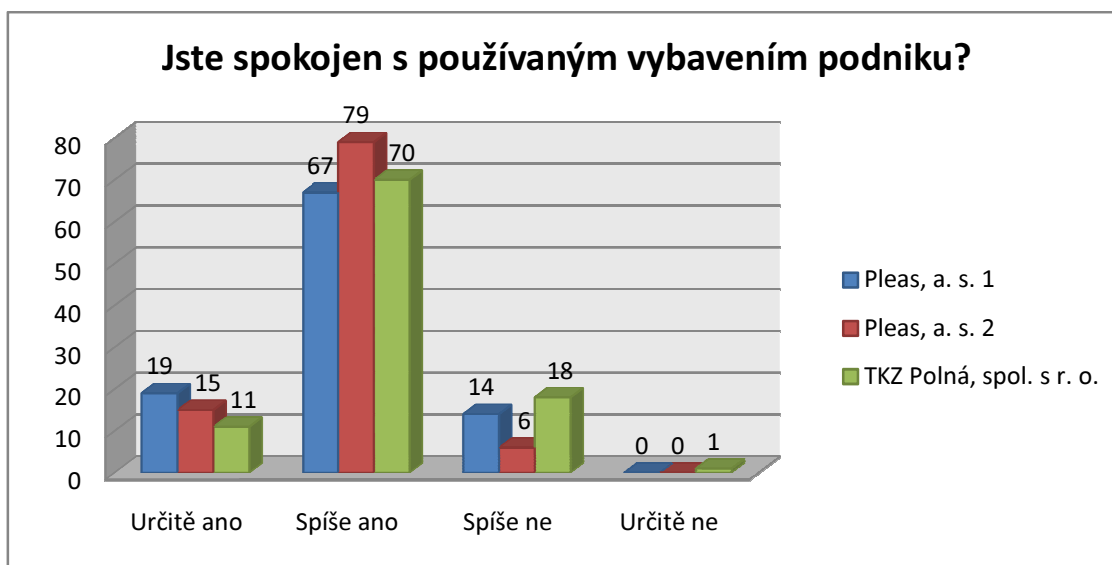
Celkem 71 % je spíše nebo určitě spokojeno s informovaností o dalším směřování podniku TKZ Polná, spol. s r. o. S informovaností není spokojeno 29 %, které uvedly odpovědi spíše ne nebo určitě ne. Každý měsíc probíhá porada vedení a mistrů a téměř denně se konají deseti minutové porady jednotlivých dílen. Také třikrát za rok vychází podnikový časopis, ve kterém vedení podniku informuje o událostech minulých i budoucích. Avšak důležité a především aktuální informace o dalším směřování podniku se k řadovým zaměstnancům dostávají se značným zpožděním.

Otázka č. 31: Jste spokojen s používaným vybavením podniku?

Tabulka č. 31: Vybavení podniku

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	18	19	17	15	11	11
Spíše ano	66	67	91	79	71	70
Spíše ne	14	14	7	6	19	18
Určitě ne	0	0	0	0	1	1
Celkem	98	100	115	100	102	100

Graf č. 31: Vybavení podniku (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Spíše spokojeno je s používaným vybavením podniku 67 % a 19 % uvedlo, že určitě ano. Odpověď spíše ne si vybralo 14 %.

Pleas a. s. 2:

Že jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením podniku, uvedlo 79 %, že spíše ano a určitě ano 15 %. Odpověď spíše ne zvolilo 6 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s používaným vybavením, odpovědělo 70 %, že spíše ano, a 11 % určitě ano. Spíše ne uvedlo jako svoji odpověď 18 % a určitě ne 1 %.

Diskuze:

Z odpovědí je patrné, že se v podniku Pleas, a. s. nepatrně zlepšilo vybavení podniku. V roce 2013 je určitě nebo spíše spokojeno 94 %. V roce 2011 tyto odpovědi uvedlo 86 %. Požadovaná vysoká kvalita výrobků si žádá i kvalitní stroje a ty jsou v tomto podniku samozřejmě k dispozici.

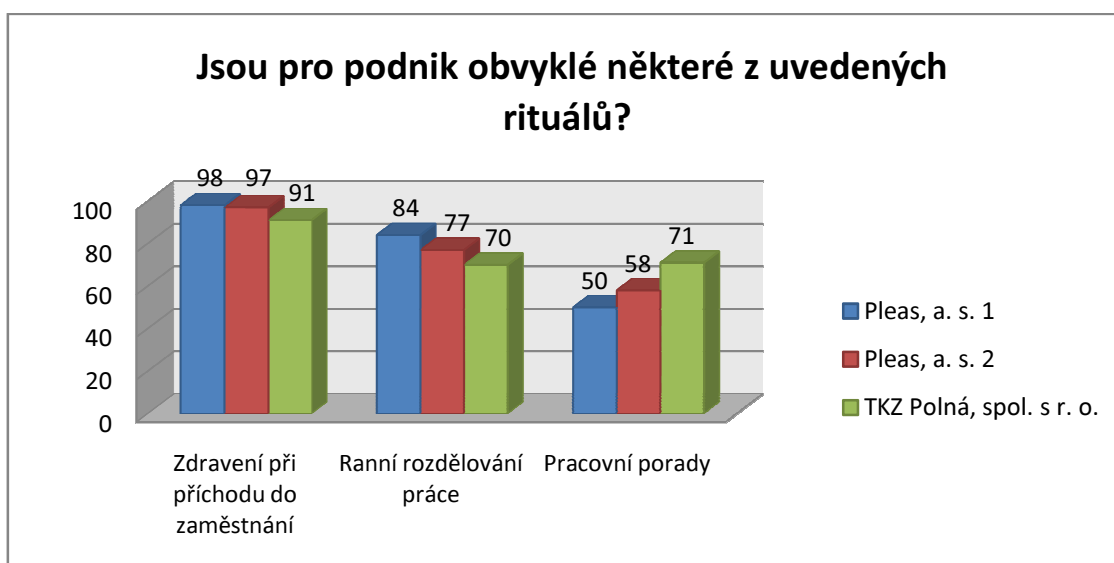
Celkem 81 % respondentů z podniku TKZ Polná, spol s r. o. je určitě nebo spíše spokojeno s používaným vybavením podniku. Avšak 19 % uvedlo, že je spíše nebo určitě nespokojeno s používaným vybavením v podniku. V TKZ Polná, spol. s r. o. jsou používány kvalitní výrobní stroje a dochází k nepřetržitému zlepšování stávajícího stavu, ale pro téměř jednu pětinu je tento stav nedostačující a tato skupina respondentů není spokojena s výrobními stroji a pracovními pomůckami.

Otázka č. 32: Jsou pro podnik obvyklé některé z uvedených rituálů? (Prosím označte všechny, které jsou v podniku obvyklé.)

Tabulka č. 32: Rituály obvyklé v podniku

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Zdravení při příchodu do zaměstnání	96	98	111	97	93	91
Ranní rozdělování práce	82	84	89	77	71	70
Pracovní porady	49	50	67	58	72	71
Celkem	227		267		236	

Graf č. 32: Rituály obvyklé v podniku (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Zdravení při příchodu do zaměstnání je samozřejmé pro 98 %. Ranní rozdělování práce označilo jako rituál 84 % a 50 % považuje pracovní porady za rituál obvyklý v podniku Pleas, a. s.

Pleas a. s. 2:

Zdravení při příchodu do zaměstnání uvedlo 97 %. Ranní rozdělování práce je obvyklé pro 77 % a pracovní porady pro 58 %.

TKZ Polná, spol. s r. o.:

V TKZ Polná, spol. s r. o. je obvyklým rituálem zdravení při příchodu do zaměstnání pro 91 %. Pracovní porady za rituál považuje 71 % a ranní rozdělování práce označilo 70 %.

Diskuze:

V podniku Pleas, a. s. je zdravení při příchodu do zaměstnání naprostou samozřejmostí téměř pro všechny respondenty. V důsledku odchodů do starobního důchodu nastoupily nové mistrové, skupinářky nebo trenérky, které mají jiný přístup

k rozdělování práce, či zavedly více pracovních porad. Z tohoto důvodu došlo mezi roky 2011 a 2013 k určitým posunům v procentech u odpovědí.

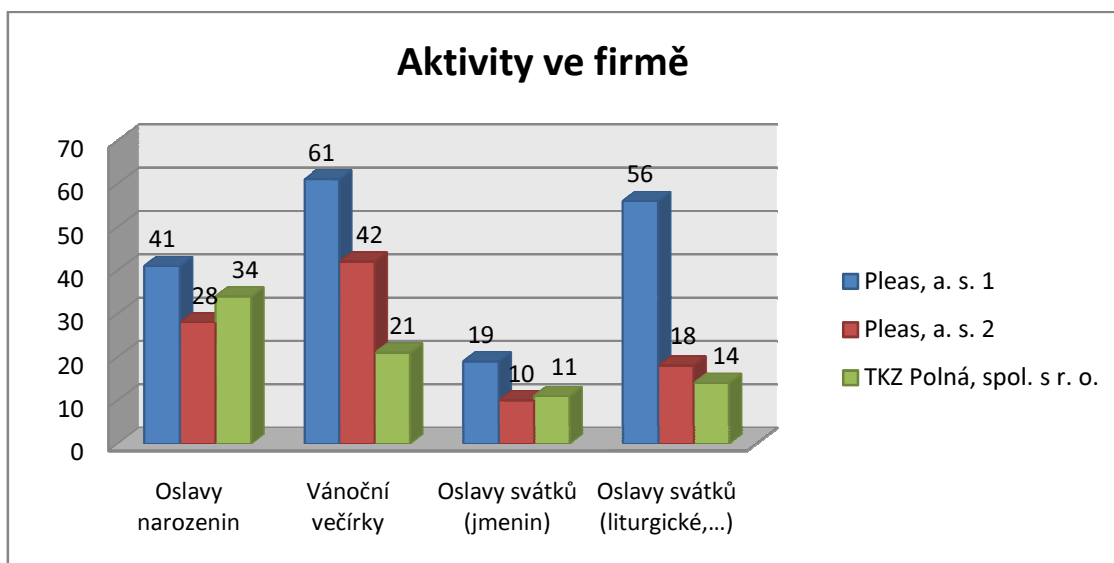
Zdravení při příchodu do zaměstnání je i v TKZ Polná, spol. s r. o. samozřejmě pro většinu respondentů. Ranní rozdělování práce a pracovní porady jsou rituálem pro necelé tři čtvrtiny zaměstnanců, kdy pracovní porady jsou podle výsledků mnohem běžnější pro zaměstnance TKZ Polná, spol. s r. o., než pro pracovníky Pleas, a. s.

Otázka č. 33: Nyní Vám nabídneme několik aktivit, které se ve firmách v průběhu roku mohou konat, a Vy nám řekněte, zde tomu tak je i ve Vaší firmě. (Prosím označte všechny, které se v podniku konají.)

Tabulka č. 33: Aktivity ve firmě

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Oslavy narozenin	40	41	32	28	35	34
Vánoční večírky	60	61	48	42	21	21
Oslavy svátků (jmenin)	19	19	12	10	11	11
Oslavy svátků (liturgické, státní, mezinárodní)	55	56	21	18	14	14
Celkem	174		113		81	

Graf č. 33: Aktivity ve firmě (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Vánoční večírky označilo ve svém dotazníku 61 %. Jako konanou aktivitu v podniku vidí 56 % oslavy svátků (liturgické, státní, mezinárodní). Oslav narozenin se zúčastňuje 41 %. Podle 19 % se v podniku konají oslavy svátků (jmenin).

Pleas a. s. 2:

Vánoční večírek uvedlo jako svoji odpověď 42 %. Oslavy narozenin se v podniku konají podle 28 %. Svátky – jmeniny oslavuje 10 % a ostatní svátky (liturgické, státní, mezinárodní) slaví 18 %.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Oslavu narozenin označilo jako svoji odpověď 34 %. Vánoční večírek uvedlo 21 %. Oslavy svátků (liturgické, státní, mezinárodní) slaví 14 % a jmeniny oslavuje 11 %.

Diskuze:

U všech nabízených aktivit byl v podniku Pleas, a. s. zaznamenán značný pokles. Oslavy narozenin se v současné době slaví společně pouze při významných jubileích. Vánoční večírky se ve společnosti sice stále konají, ale ze strany zaměstnanců je o ně nyní menší zájem než v minulosti. Oslavy svátků (jmenin) již téměř vymizely

a dodržuje je jen malá skupinka zaměstnanců. I oslavy liturgických, státních nebo mezinárodních svátků zaznamenaly velký úbytek. V minulých letech byla pořádána např. „oslava“ svátku žen, ale opět pro nezájem zaměstnanců se již nekoná. Lze říci, že situaci můžeme zřejmě vysvětlit poklesem reálné mzdy, a proto lidé nechtějí utrácet za tyto aktivity.

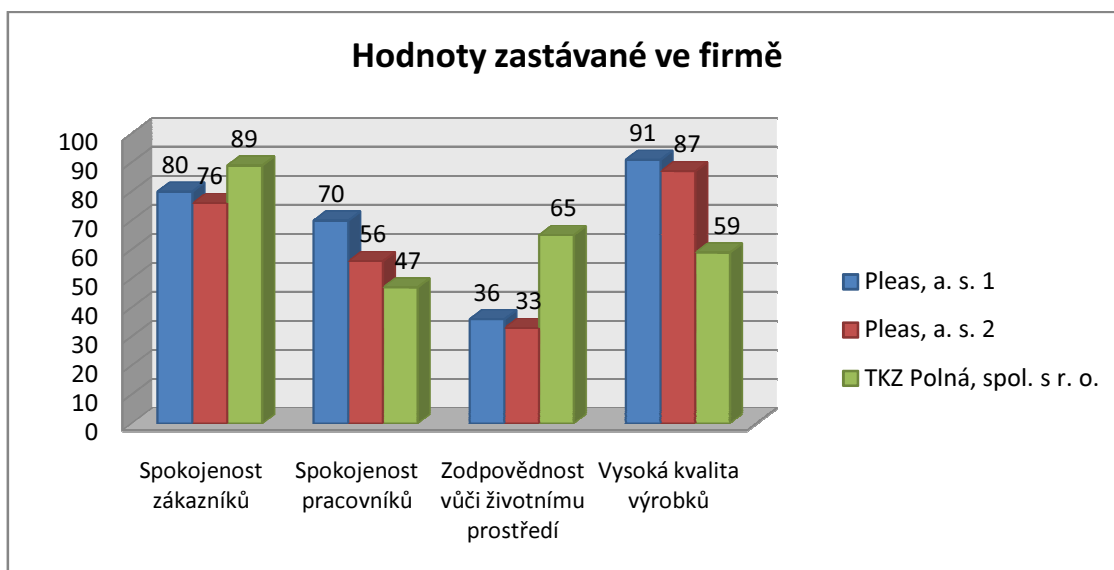
V TKZ Polná, spol. s r. o. probíhají společné aktivity pouze v rámci malých skupinek zaměstnanců. Je tomu tak i u oslav narozenin či svátků. I v tomto podniku jsou slavena jen významná jubilea. Podnik TKZ Polná, spol. s r. o. nepořádá vánoční večírek. Místo něj jsou zaměstnancům rozdávány vánoční balíčky. Oslavy svátků (liturgické, státní, mezinárodní) se také téměř nekonají.

Otázka č. 34: Domníváte se, že podnik zastává některé z uvedených hodnot? (Prosím označte všechny, které podnik zastává.)

Tabulka č. 34: Hodnoty zastávané ve firmě

	Pleas, a. s. 1		Pleas, a. s. 2		TKZ Polná, spol. s r.o.	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Spokojenost zákazníků	78	80	87	76	91	89
Spokojenost pracovníků	69	70	64	56	48	47
Zodpovědnost vůči životnímu prostředí	35	36	38	33	66	65
Vysoká kvalita výrobků	89	91	100	87	60	59
Celkem	271		289		265	

Graf č. 34: Hodnoty zastávané ve firmě (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Nejvíce respondentů vidí jako hodnotu zastávanou ve firmě vysokou kvalitu výrobků. Pro to, že to je spokojenost zákazníků, se vyslovilo 80 % a 70 % vidí jako tuto hodnotu spokojenost pracovníků. Celkem 36 % označilo odpověď zodpovědnost vůči životnímu prostředí.

Pleas a. s. 2:

Celkem 87 % vnímá jako hodnotu zastávanou v podniku vysokou kvalitu výrobků. Spokojenost zákazníků uvedlo 76 %. Spokojenost pracovníků vidí jako zastávanou hodnotu 56 % a zodpovědnost vůči životnímu prostředí uvedlo 33 %.

TKZ Polná, spol. s r. o.:

Pro 89 % je hodnotou, již podnik zastává, spokojenost zákazníků, a 65 % označilo, že to je zodpovědnost vůči životnímu prostředí. Vysokou kvalitu výrobků vnímá jako zastávanou hodnotu 59 % a pro 47 % to je spokojenost zaměstnanců.

Diskuze:

V podniku Pleas, a. s. se nejvíce zaměstnanců domnívá, že nejviditelněji zastávanou hodnotou je vysoká kvalita výrobků. Aby jí bylo dosaženo, procházejí hotové výrobky

v tomto podniku přes několik stupňů kontroly. S vysokou kvalitou souvisí i spokojenost zákazníků, kterou jako uznávanou hodnotu vnímá v obou pozorovaných letech zhruba 80 % respondentů. Při výrobě jsou používány technologie, textilie i další potřebné materiály v souladu s životním prostředím. Některé výrobky jsou vyráběny z ekologické bavlny a zkoušelo se i vyrábět např. z bambusové textilie. Výraznější pokles byl zaznamenán u hodnoty spokojenost pracovníků. Tento posun je jistě zapříčiněn chováním zmiňované mistrové a tím, že někteří zaměstnanci viní paní ředitelku, že včas nezasáhla proti jejímu chování.

Také v TKZ Polná, spol. s r. o. je podle respondentů nejvíce zastávanou hodnotou spokojenost zákazníků. Ta je také prezentována na webových stránkách jako vyznávaná filozofie společnosti. Zodpovědnost vůči životnímu prostředí souvisí se začleněním do Systému sdruženého plnění EKO-KOM. Vysokou kvalitu výrobků označily jako zastávanou hodnotu necelé tři pětiny a pouze 47 % vybralo spokojenost pracovníků. Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci příliš necítí podporu a zájem ze strany vedení společnosti.

4.2 Vyhodnocení dimenzí podle Hofstedeho

Tabulka č. 35: Kulturní dimenze podle Hofstedeho

	Pleas, a. s. 1	Pleas, a. s. 2	TKZ Polná, spol. s r.o.
PDI	23,06	31,78	36,32
IDV	50,50	58,78	60,83
MAS	- 18,88	- 10,43	6,77
UAI	93,72	113,00	101,28
LOT	47,14	53,04	41,37

Zdroj: Vlastní šetření

Index mocenského odstupu (PDI)

0 = malý mocenský odstup, 100 = velký mocenský odstup

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Index mocenského odstupu vyšel 23,06. To značí malý mocenský odstup.

Pleas a. s. 2:

Index mocenského odstupu byl stanoven na 31,78. Tento výsledek znamená malý mocenský odstup.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. vyšel index mocenského odstupu 36,32, tedy malý mocenský odstup.

Diskuze:

Mezi pozorovanými roky 2011 a 2013 bylo v podniku Pleas, a. s. zaznamenáno zvýšení indexu PDI (z 23,06 na 31,78), avšak mocenský odstup je i přes zvýšení stále relativně malý. Mocenský odstup značí, jak níže postavení členové organizací akceptují nerovnoměrné rozdělení moci. V tomto závodu podniku Pleas, a. s. je z vedení pouze paní ředitelka, která v něm působí velmi pozitivně. Svě zaměstnance vždy včasně informuje, vyjednává pro ně lepší podmínky, snaží se jim pomáhat i s osobními problémy a nikdy se nad nikoho nepovyšuje. Lze říci, že zvýšení indexu mocenského

odstupu mezi roky 2011 a 2013 může souviset s tím, že paní ředitelka podle některých zaměstnanců dostatečně nezasáhla v problému již několikrát zmiňované mistrové, která se chovala k podřízeným autoritativně a byla velmi nepřístupná jakýmkoliv připomínkám.

V TKZ Polná, spol. s r. o. vyšel také poměrně malý mocenský odstup, i když byl vyšší než v Pleasu, a. s. v obou pozorovaných letech. Index PDI je 36,32. Zaměstnanci jsou spokojeni se svými mistry, kteří se snaží podřízeným pomáhat a radit. Lze říci, že vyšší hodnotu indexu PDI v TKZ Polná, spol. s r. o. oproti Pleas, a. s., může způsobovat větší odstup mezi vedením a řadovými zaměstnanci v tomto podniku.

Index individualismus x kolektivismus (IDV)

0 = silně kolektivistická kultura, 100 = silně individualistická kultura

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Index individualismus x kolektivismus vyšel 50,50. Výsledek znamená mírný individualismu, avšak tato hodnota není příliš jednoznačná.

Pleas a. s. 2:

Index individualismus x kolektivismus je 58,78. Převažuje zde mírný individualismus.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Index individualismus x kolektivismus byl stanoven na 60,83. Tento výsledek znamená převažující individualismus.

Diskuze:

V obou pozorovaných letech v podniku Pleas, a. s. index IDV mírně překročil hranici 50, která znamená individualismus převládající nad kolektivismem. Hodnota IDV v roce 2011 činila 50,50 a v roce 2013 byla 58,78. Tyto hodnoty však nejsou příliš závratné, a proto můžeme říci, že se v tomto podniku vyskytují oba přístupy. Lze říci, že zvýšení indexu IDV může být způsobeno menším zájmem pracovníků o společné akce pořádané podnikem, protože lidé více šetří a uzavírají se sami do sebe.

V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. také vyšla hodnota, která značí individualismus. Pro individualismus jsou běžné volné vztahy mezi zaměstnanci, každý se stará sám o sebe a svou rodinu. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, v tomto podniku je zřejmý minimální zájem o společné akce mezi zaměstnanci. Pro podniky, ve kterých na sebe navazuje výroba jako v této společnosti, by měl být žádoucí kolektivismus. Avšak hodnota 60,83 neznámá jednoznačný individualismus, takže také zde se můžeme setkat jak s tímto přístupem, tak i se znaky kolektivismu.

Index maskulinita x feminita (MAS)

0 = silně feminní kultura, 100 = silně maskulinní kultura

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Index maskulinita x feminita vyšel -18,88. Tento výsledek znamená vysokou feminitu.

Pleas a. s. 2:

Zde byl stanoven index maskulinita x feminita na -10,43. Vyšlo tedy, že je v tomto podniku vysoká feminita.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Index maskulinita x feminita je 6,77. Podnik tedy zastává feminní hodnoty.

Diskuze:

V roce 2011 i 2013 v podniku Pleas, a. s. vyšly jasně feminní hodnoty. V roce 2011 to bylo -18,88 a v roce 2013 -10,43. Feminní kultura vyžaduje a značí umírněnost, solidaritu, péči a zájem o kvalitu a kulturní život. Naprostá většina zaměstnanců této společnosti jsou ženy, a to jistě ovlivnilo výsledky u této dimenze.

V TKZ Polná, spol. s r. o. vyšla také velmi nízká hodnota u této dimenze (6,77), takže i v této společnosti jasně převládají feminní hodnoty. V TKZ Polná, spol. s r. o. je mírná mužská převaha, ale i mužská společnost může respektovat feminní hodnoty. Zaměstnanci této společnosti sice neuznávají kulturní život, ale drží při sobě.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

0 = malá obava z nejistoty, 100 = vysoká obava z nejistoty

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

V roce 2011 vyšel index UAI 93,72. Tento výsledek značí velkou obavu z nejistoty.

Pleas a. s. 2:

Hodnota indexu vyhýbání se nejistotě vyšla 113,00, což znamená vysokou obavu z neznámého a nejistoty.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Index vyhýbání se nejistotě byl stanoven na 101,28. I zde panuje vysoká obava z nejistoty.

Diskuze:

V podniku Pleas, a. s. panuje velmi vysoká obava z nejistoty, která vzrůstá. Pracovníci se cítí být ohroženi nejistými či neznámými situacemi a mezi roky 2011 a 2013 tato obava ještě narostla z hodnoty 93,72 na 113,00. Lze říci, že za tímto nárůstem stojí finanční potíže společnosti a následný odkup izraelskou společností Delta Galil, a s tím související strach o ztrátu zaměstnání, protože ženy mají své rodiny, o které se starají a jsou na nich závislé. Navíc v okolí Polné je všeobecně velmi málo pracovních příležitostí, zejména pro ženy. Tento fakt ještě více u pracovníků podniku Pleas, a. s. zvyšuje obavu ze ztráty zaměstnání.

V TKZ Polná, spol. s r. o. vyšla hodnota UAI mírně přes hodnotu 100. Pracovníci se obávají nepředvídatelného. Obávají se, že pokud bude podnik riskovat, v důsledku toho mohou přijít o zaměstnání. Neuvědomují si však, že pokud se podnik nepřestane obávat neznámých a nejistých situací, může to také znamenat zánik společnosti v důsledku nepřizpůsobení se novým situacím. Tato obava a neschopnost vyrovnat se s rizikem také vyvolává pokles konkurenceschopnosti podniku v globálním světě.

Index dlouhodobé orientace (LOT)

0 = velmi krátkodobá orientace, 100 = velmi dlouhodobá orientace

Výsledky:

Pleas a. s. 1:

Index dlouhodobé orientace říká, zda se podnik zaměřuje na krátkodobé nebo dlouhodobé cíle. Zde index LOT vyšel 47,14, což značí krátkodobou orientaci.

Pleas a. s. 2:

Hodnota dlouhodobé orientace je 53,04. Výsledek znamená spíše dlouhodobou orientaci.

TKZ Polná, spol. s r.o.:

Index dlouhodobé orientace v tomto podniku vyšel v hodnotách značících krátkodobost. Index LOT je 41,37.

Diskuze:

V obou pozorovaných letech 2011 a 2013 se v podniku Pleas, a. s. hodnoty indexu dlouhodobé orientace pohybují okolo hodnoty 50. V roce 2011 vyšla spíše krátkodobá (47,14) a v roce 2013 mírně dlouhodobá orientace (53,04). Zjištěné hodnoty nejsou příliš jednoznačné. Podnik se orientuje spíše na střednědobé cíle a soustředuje se na současnost. Lze říci, že zlepšení hodnoty indexu LOT v roce 2013 může souviset s odkupem podniku Pleas, a. s. společností Delta Galil, kdy tato změna vlastníka zaručující pokračování otevřela možnosti související s dlouhodobým plánováním.

V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. vyšla hodnota indexu dlouhodobé orientace 41,37. Naměřená hodnota opět značí, že se podnik posouvá ke krátkodobosti. V krátkodobě orientovaných společnostech je kladen důraz na přítomnost a minulost, tedy na tradice nebo na plnění sociálních povinností. To souvisí i s vyhýbáním se nejistotě v předešlé dimenzi, protože dlouhodobá orientace vyžaduje risk a ochotu nést následky.

5 DISKUZE

Určitá část diskuze byla již uvedena u vyhodnocení jednotlivých otázek v předchozí kapitole.

V podniku Pleas, a. s. jsou zaměstnány především ženy, a proto v roce 2011 byl z 98 respondentů pouze jeden muž, v roce 2013 to byli tři muži ze 115 respondentů. Některé rozdíly v odpovědích mezi podniky Pleas, a. s. a TKZ Polná, spol. s r. o. můžeme vysvětlit mnohem vyšším zastoupením mužských respondentů ve druhém zmiňovaném podniku, kdy v TKZ Polná, spol. s r. o. bylo mezi respondenty 54 % mužů a 46 % žen.

V podniku Pleas, a. s. v roce 2011 uvedlo 93 % a v roce 2013 89 %, že je pro ně nanejvýš nebo velmi důležité rozumět si s přímým nadřízeným. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je to nanejvýš nebo velmi důležité pro 95 % respondentů. Avšak v Pleas, a. s. se v roce 2011 občas, často nebo velmi často obávalo vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným 69 % a v roce 2013 dokonce 82 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. to byly téměř čtyři pětiny. V podniku Pleas, a. s. byl tedy zaznamenán nárůst obavy a v podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je obava z vyjádření nesouhlasu dokonce ještě mnohem vyšší. Pokud je pro zaměstnance důležité si rozumět se svým nadřízeným, ale zároveň má obavu vyjádřit nesouhlas s jeho rozhodnutím, může to vést k naprosté antipatii k tomuto vedoucímu. Takový zaměstnanec nakonec ztratí snahu vyjadřovat své poznatky a nápady. Tím dojde ke zvýšení mocenského odstupu v hierarchii těchto společností, což je pro jejich konkurenceschopnost ve znalostní společnosti nežádoucí.

V letech 2011 i 2013 je pro 62 % v podniku Pleas, a. s. a pro 58 % respondentů podniku TKZ Polná, spol. s r. o. nanejvýš nebo velmi důležité, aby se s nimi jejich přímý nadřízený radil o svých rozhodnutích. Pokud si zaměstnanci rozumějí se svým přímým nadřízeným a cítí z něj zájem o ně samotné, o jejich názory a připomínky, jsou pracovníci spokojení, cítí se být potřební a součástí podniku. Lze tedy říci, že následně se budou více identifikovat se svou firmou a budou odvádět kvalitnější práci.

V podniku Pleas, a. s. jsou zaměstnanci zvyklí na více nadřízených. Pracovníci jsou rozděleni do skupin. Každá tato skupina má svoji mistrovou, skupinářku rozdávající práci a trenérku, která obstarává technickou stránku výroby. Naopak zaměstnanci TKZ Polná, spol. s r. o. mají na jednotlivých dílnách pouze jednoho mistra. Lze říci, že také

proto se v TKZ Polná, spol. s r. o. více než polovina respondentů domnívá, že je třeba se vyhnout organizační struktuře s více nadřízenými. Naproti tomu mělo v Pleas, a. s. v roce 2011 stejný názor 38 % a v roce 2013 to bylo 43 %. Mírný nárůst v procentech u odpovědí v Pleas, a. s. byl zřejmě způsoben nástupem nových vedoucích, kdy občas došlo k nepřesnostem během rozdělování práce a pracovníků se zřejmě určité chyby dotkly.

Předchozí oddiskutované otázky zařadil Geert Hofstede do skupiny, která udává mocenský odstup v organizaci. V Pleas, a. s. i v TKZ Polná, spol. s r. o. vyšel malý mocenský odstup. Malý mocenský odstup značí, jak níže postavení pracovníci v organizaci akceptují nerovné rozdělení moci. V podniku Pleas, a. s. byl v roce 2011 tento index 23,06 a v roce 2013 to bylo 31,78. V TKZ Polná, spol. s r. o. byl index PDI stanoven na 36,32. Za nárůstem této hodnoty v podniku Pleas, a. s. mezi roky 2011 a 2013 můžeme vidět nárůst obavy vyjádřit svůj nesouhlas a také více respondentů vidí problém ve více nadřízených. Z rozhovorů vyplynulo, že největší obavu měli zaměstnanci z jedné mistrové, která však již odešla do starobního důchodu. Proto se dá očekávat opětovné zlepšení této situace.

Pro zjištění indexu individualismus x kolektivismus slouží otázky, ve kterých se ptáme na potřebu dostatku času na vlastní osobní či rodinný život, potřebu jistoty zaměstnání, potřebu dobrého pracovního prostředí a potřebu mít rozmanitou a dobrodružnou práci. V podniku Pleas, a. s. v roce 2011 index IDV vyšel 50,50 a v roce 2013 to bylo 58,78. V TKZ Polná, spol. s r. o. byla hodnota indexu IDV 60,83. Individualismus je založen na volných vztazích mezi jednotlivci, kde se každý stará sám o sebe a svoji rodinu. Z výsledků je zřejmé, že hodnoty naměřené v Pleas, a. s. se v roce 2013 přiblížily k hodnotám naměřeným v TKZ Polná, spol. s r. o.

Mít dostatek času na vlastní osobní či rodinný život byl v podniku Pleas, a. s. velmi důležitý až nanejvýš důležitý v roce 2011 pro 93 % a v roce 2013 pro 92 %. I pro 91 % z podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je velmi až nanejvýš důležité mít dostatek času na sebe a svoji rodinu. Oba podniky svým zaměstnancům poskytují dostatek tohoto času, protože víkendy mají pracovníci kromě několika sobot v roce, kdy je třeba jít do práce z důvodu spěšných zakázek, vyhrazeny pro svůj osobní život. V podniku Pleas, a. s. se navíc pracuje pouze v jednosměnném provozu od 5:00 do 13:30. V TKZ Polná, spol.

s r. o. je sice zaveden třísměnný provoz, ale noční směna je pouze pro některé zaměstnance, takže převážná většina pracovníků se střídá na ranní a odpolední směně.

Jistota zaměstnání je také pro téměř všechny zaměstnance obou podniků nanejvýš a velmi důležitá, protože většina zaměstnanců má své rodiny, které jsou závislé na jejich mzdě. Lze také říci, že v naší realitě stále pokračuje ekonomická krize a také v Polné a okolí je velmi těžké najít vhodné pracovní místo.

Dobré pracovní prostředí v Pleas, a. s. bylo v roce 2011 pro tři pětiny nanejvýš důležité a pro 33 % velmi důležité. Avšak v roce 2013 byla potřeba dobrého pracovního prostředí nanejvýš důležitá pro 31 % a velmi důležitá pro více než tři pětiny. Lze říci, že v důsledku neustálého zlepšování pracovního prostředí (výměna oken, přestavění pracovních linek, ...), se tato potřeba posunula z nanejvýš důležité do velmi důležité priority. Také pro 92 % respondentů z TKZ Polná, spol. s r. o. je velmi až nanejvýš důležité mít dobré pracovní prostředí. V podniku došlo k výměně oken, světel a dochází také k neustálému zlepšování uspořádání výrobních strojů.

V TKZ Polná, spol. s r. o. i v Pleas, a. s. je problematické zamezit monotónní práci. Lze říci, že monotónnost je zmírněna pouze rotací zaměstnanců na výrobních strojích a širokém portfoliu výrobků. V Pleas, a. s. byla v roce 2011 rozmanitá práce velmi až nanejvýš důležitá pro 32 % a v roce 2013 pro 40 % respondentů. Touha po rozmanitosti v tomto podniku tedy roste. Avšak v TKZ Polná, spol. s r. o. je velmi až nanejvýš důležitá rozmanitá práce pro celou polovinu respondentů. Můžeme říci, že tady silně zapůsobila mužská převaha zaměstnanců v tomto podniku.

Index maskulinity x feminity je zjišťován na základě otázek o dobré spolupráci, důležitosti pracovního růstu, důvěře v lidi a otázce, která se ptá na lidské selhání. Index MAS v Pleas, a. s. v roce 2011 vyšel -18,88 a v roce 2013 byl stanoven na -10,43. V TKZ Polná, spol. s r. o. byl vypočítán na 6,77. Vyšly tedy jasně feminní hodnoty v obou podnicích. Feminní společnost vyžaduje umírněnost, solidaritu, péči a zájem o kvalitu a kulturnost života. I u této dimenze můžeme vidět přiblížení hodnoty MAS v Pleas, a. s. roku 2013 k hodnotě z TKZ Polná, spol. s r. o.

Dobrá spolupráce v podniku Pleas, a. s. byla v roce 2011 nanejvýš důležitá pro 54 % a velmi důležitá pro 43 %. V roce 2013 došlo k posunu, kdy nanejvýš důležitá byla dobrá spolupráce pro 36 % a velmi důležitá pro 56 %. To, že je dobrá spolupráce v roce 2013 vnímána spíše jako velmi důležitá, lze vysvětlit zvyšujícími se požadavky na

samostatnost zaměstnanců. Pokud má předcházející kolega problémy se svou částí úkolu, může čekající zaměstnanec začít s jinou prací, čímž se zamezí možným prostojům. Avšak dobrá spolupráce je stále vyžadována. V TKZ Polná, spol. s r. o. je dobrá spolupráce nanejvýš důležitá pro téměř tři pětiny a velmi důležitá pro téměř dvě pětiny zaměstnanců. I tento podnik funguje na principu navazujících pracovních úkonů. Z výsledků je patrné, že dobrá spolupráce je mnohem významnější pro muže v TKZ Polná, spol. s r. o. než pro ženy v Pleas, a. s.

Možnost pracovního růstu je v obou pozorovaných podnicích velmi omezená a je možná pouze v případě odchodu stávajících vedoucích. I přesto byla příležitost pracovního růstu v podniku Pleas, a. s. v roce 2011 velmi až nanejvýš důležitá pro téměř tři pětiny a v roce 2013 pro 53 % respondentů. Lze říci, že díky mírné převaze mužů je v TKZ Polná, spol. s r. o. tato potřeba ještě vyšší. Pracovní růst je velmi až nanejvýš důležitý pro 72 %.

To, že se většině lidí nedá věřit, si v podniku Pleas, a. s. v roce 2011 myslelo 44 % a v roce 2013 to bylo 47 %. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. to je 48 %. Lze říci, že je to způsobeno stále probíhající ekonomickou krizí v České republice, kdy lidé chtějí zabezpečit především sebe a své rodiny, a proto jsou ochotni zklamat důvěru ostatních. Ženy v Pleas, a. s. také často vidí za lidským selháním ekonomickou krizi. V roce 2011 se 44 % a v roce 2013 51 % nedomnívalo, že lidé selhávají vlastní vinou. Avšak v TKZ Polná, spol. s r. o. 40 % bere vinu za selhání na sebe a jen 32 % se domnívá, že to není vlastní vinou. Můžeme říci, že i u této otázky jsou odpovědi ovlivněny převahou mužů v TKZ Polná, spol. s r. o., kteří jsou zvyklí brát vinu za své prohry především na sebe.

Zjišťování indexu obavy z nejistoty je na základě otázek, kde se ptáme na napětí a nervozitu při práci a zda člověk může být dobrým manažerem, i když nezná odpověď na všechny otázky. Také se ptáme na soupeření mezi zaměstnanci a na porušování organizačních předpisů. Obava z nejistoty v podniku Pleas, a. s. v roce 2011 vyšla 93,72 a v roce 2013 to bylo 113,00. V TKZ Polná, spol. s r. o. byla zjištěna hodnota 101,28. Vyšly tedy velmi vysoké hodnoty, které značí, že se zaměstnanci cítí být ohroženi nejistými a neznámými situacemi. Nárůst hodnoty v podniku Pleas, a. s. můžeme vysvětlit dlouhotrvajícími finančními problémy, kdy zaměstnanci nevěděli, jestli budou propuštěni nebo ne. V roce 2012 došlo k odkupu podniku Pleas, a. s. společností Delta Galil.

V podniku Pleas, a. s. se oproti roku 2011 v roce 2013 zvýšil počet respondentů, kteří se často a velmi často cítí napjatí a nervózní při práci. V roce 2011 tento pocit zažívala jedna pětina, ale v roce 2013 to byly již dvě pětiny. Za tímto nárůstem můžeme vidět větší náročnost práce a pracovních postupů, kdy se zaměstnanci musí v důsledku zvyšování kvality učit novým postupům. Také zde velmi negativně zapůsobila již zmiňovaná mistrová, které se pracovníci obávali. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. se často a velmi často cítí nervózních a napjatých 17 % respondentů. Téměř čtyři pětiny tento pocit vnímají občas nebo jen zřídka. I v tomto podniku je kladen důraz na rychlost a jsou stanovovány normy, s jejichž plněním mohou mít někteří zaměstnanci problémy, a to u nich vyvolává nervozitu a napětí.

V podniku Pleas, a. s. v roce 2011 souhlasilo 32 % a jedna čtvrtina nesouhlasila s tím, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na všechny otázky. V roce 2013 souhlas vyjádřilo 35 % a nesouhlas 26 %. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. 35 % souhlasí a 39 % nesouhlasí s tím, že i dobrý manažer nemusí znát odpověď na všechny otázky. Z odpovědí je patrné, že muži v TKZ Polná, spol. s r. o. na rozdíl od žen v Pleas, a. s., více vyžadují, aby manažer uměl odpovědět na všechny jejich dotazy.

To, že soupeření mezi zaměstnanci přináší více škody než užitku, si v Pleas, a. s. v roce 2011 myslely téměř tři pětiny a v roce 2013 dokonce téměř tři čtvrtiny respondentů. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. to bylo 70 %. Z rozhovorů vyplynulo, že za soupeřením pracovníci nevidí žádné přínosy, jako například zrychlení práce nebo zlepšení postupů. Vnímají ho spíše jako rušivý element, v důsledku kterého vznikají hádky a neshody na pracovišti.

V obou podnicích i sledovaných letech se téměř tři pětiny domnívají, že organizační předpisy se nesmějí porušovat za žádných okolností. Lze říci, že to také může souviset s vysokou obavou vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným. Avšak v TKZ Polná, spol. s r. o. je na rozdíl od Pleas, a. s. téměř jedna pětina respondentů, která se domnívá, že pokud to je v zájmu společnosti, mohou se tyto předpisy porušit. To opět může souviset s mužskými respondenty v této společnosti.

Index dlouhodobosti je zjišťován pomocí dvou otázek a to těch, kde se ptáme na šetrnost a úctu k tradicím. V obou podnicích vyšla spíše krátkodobá orientace. V Pleas, a. s. v roce 2011 byla hodnota indexu LOT 47,14 a v roce 2013 to bylo 53,04. Tento

nárůst mezi pozorovanými roky značí mírný příklon k dlouhodobosti. To může být způsobeno právě odkupem podniku Pleas, a. s. společností Delta Galil, který zaručil podniku Pleas, a. s. pokračování a otevřel možnosti plánování do budoucnosti. V TKZ Polná, spol. s r. o. byla zjištěna hodnota 41,37. Je zde tedy kladen důraz na hodnoty spojené s přítomností a minulostí.

Šetrnost v podniku Pleas, a. s. v roce 2011 považovalo 14 % za nanejvýš důležitou a 61 % za velmi důležitou vlastnost. V roce 2013 se však 52 % domnívalo, že je nanejvýš důležitá a 21 % ji vnímalo jako velmi důležitou. V TKZ Polná, spol. s r. o. je šetrnost velmi až nanejvýš důležitá pro 76 %. Lze říci, že zaměstnanci obou podniků si uvědomují stále trvající ekonomickou krizi, v důsledku níž je třeba zamezit nadbytečnému plýtvání. Navíc jsou v podniku Pleas, a. s. i v TKZ Polná, spol. s r. o. nastaveny normy vyžadující ekonomické hospodaření s materiálem.

Polenský závod podniku Pleas, a. s. v letošním roce oslaví 60 let od svého založení a TKZ Polná, spol. s r. o. oslavil sté výročí před dvěma roky. Avšak v Pleas, a. s. mezi roky 2011 a 2013 došlo k poklesu úcty k tradici a ta se stává spíše mírně důležitou. Na tento pokles může mít vliv již druhá změna majitele podniku za posledních 20 let.

Osobní stálost je podle respondentů také velmi důležitou lidskou vlastností. V Pleas, a. s. ji za velmi až nanejvýš důležitou v roce 2011 označilo 97 % a v roce 2013 to bylo 93 %. Také v podniku TKZ Polná, spol. s r. o. ji za velmi až nanejvýš důležitou považuje 95 %. Lze říci, že lidé chtějí být ve společnosti osob, které nemění své názory, stojí si za svým rozhodnutím a mohou se na ně spolehnout a důvěřovat jim.

Vytrvalost je v obou podnicích velmi žádaná, protože právě ona pomáhá zaměstnancům zvládat nastavené časové normy při výrobě výrobků. V podniku Pleas, a. s. ji za velmi až nanejvýš důležitou považovalo v roce 2011 celkem 56 % a v roce 2013 to byla celá polovina. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. ji zřejmě z důvodu mnohem náročnějších norem za velmi až nanejvýš důležitou vlastnost považují téměř tři čtvrtiny respondentů.

Se svým nadřízeným bylo v podniku Pleas, a. s. v roce 2011 spokojeno 94 % a v roce 2013 to bylo 85 %. Došlo tedy k poklesu spokojenosti s nadřízeným. Lze říci, že tento pokles byl způsoben jistou mistrovou, která byla v posledních pár měsících svého působení v Pleas, a. s. před odchodem do starobního důchodu velmi konfliktní

a zaměstnanci s ní byli velmi nespokojeni. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je spokojeno se svým nadřízeným 86 %.

Problémová mistrová také způsobila v Pleas, a. s. pokles procent u odpovědí, kde se ptáme na podnikového „hrdinu“. V roce 2011 uvedlo 52 %, že v podniku existuje „hrdina“. V roce 2013 to bylo už jen 42 %. Za hrdinu je všeobecně považována paní ředitelka závodu, avšak někteří zaměstnanci ji viní z nečinnosti vůči problémové mistrové. V TKZ Polná, spol. s r. o. téměř tři čtvrtiny nemají svého podnikového „hrdinu“. V rozhovorech nezaznělo žádné konkrétní jméno a je zde tedy naprostá absence vůdčí osobnosti, ke které by ostatní vzhlíželi jako ke svému vzoru.

Také v hodnocení pracovního kolektivu a atmosféry na pracovišti v podniku Pleas, a. s. došlo ke zhoršení. V roce 2011 pracovní kolektiv více než dvě pětiny vnímaly jako velmi dobrý až vynikající a pro 55 % byl normální. V roce 2013 ho jako normální vnímalo už 65 % a jako velmi dobrý až vynikající jen 31 %. Atmosféru na pracovišti v roce 2011 vnímalo jako vynikající a velmi dobrou 33 % a 67 % jako normální. Avšak v roce 2013 byla vynikající a velmi dobrá už jen pro 22 % a normální pro 73 %. Z rozhovorů je zřejmé, že ke zhoršení došlo kvůli chování zmiňované mistrové. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. jsou pracovní kolektiv i atmosféra na pracovišti vnímané také spíše jako normální. Pracovní kolektiv jako velmi dobrý až vynikající vnímá 19 % a jako normální 71 %. Atmosféru na pracovišti vidí jako velmi dobrou až vynikající 23 % a jako normální 62 %. Avšak v obou případech je v tomto podniku oproti Pleas, a. s. více respondentů, kteří se domnívají, že jsou pracovní kolektiv i atmosféra na pracovišti velmi špatné. Lze říci, že to je způsobeno chybějícím podnikovým „hrdinou“, absencí oslav, které by mohly kolektiv stmelit, ale i větší antipatií vůči vedení podniku než je v Pleas, a. s.

Spokojenost s informovaností v podniku Pleas, a. s. mezi roky 2011 a 2013 roste. V roce 2011 bylo spokojeno 89 % a v roce 2013 dokonce 95 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. je s informovaností spokojeno 71 % a 29 % je nespokojeno. V TKZ Polná, spol. s r. o. jsou běžné každodenní desetiminutové porady dílen a třikrát do roka vychází podnikový časopis, ale důležité a aktuální informace o dalším směřování podniku jsou řadovým zaměstnancům předávány se značným zpožděním. Paní ředitelka závodu Pleas, a. s. si oproti tomu zakládá na včasné a přesné informování svých podřízených. Zaměstnanci jsou informováni o aktuálním stavu zakázek, pracovních

sobotách i o případném propouštění. Pro své pracovníky se vždy navíc snaží vyjednat co nejlepší podmínky.

Také spokojenost s vybavením podniku v Pleas, a. s. mezi roky 2011 a 2013 rostla. V roce 2011 bylo spokojeno 86 % a v roce 2013 to bylo už 94 %. Podnik si zakládá na vysoké kvalitě svých výrobků a tomu odpovídají vysoce kvalitní výrobní stroje. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. je spokojeno s vybavením podniku 81 %, avšak téměř jedna pětina je nespokojena. Vedení podniku se snaží nepřetržitě zlepšovat stávající stav, ale bohužel k tomu nedochází rovnoměrně na všech dílnách. Z toho tedy pramení nespokojenost téměř jedné pětiny respondentů.

Poslední tři otázky v dotazníku se respondentů ptaly na obvyklé rituály, konané aktivity a hodnoty zastávané v podniku.

Zdravení při příchodu do zaměstnání je samozřejmé pro naprostou většinu všech zaměstnanců v obou podnicích. V Pleas, a. s. to jako obvyklý rituál označilo v roce 2011 celkem 98 % a v roce 2013 to bylo 97 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. je zdravení obvyklé pro 91 %. V Pleas, a. s. došlo ke změnám u ranního rozdělování práce a pracovních porad. V roce 2011 označilo ranní rozdělování práce jako obvyklý rituál 84 % a pracovní porady jedna polovina respondentů. V roce 2013 bylo ranní rozdělování práce obvyklým rituálem pro 77 % a pracovní porady pro 58 %. To je jistě způsobeno nástupem nových vedoucích, změnou jejich přístupu k rozdělování práce a vyšším počtem pracovních porad. V TKZ Polná, spol. s r. o. jsou pracovní porady i ranní rozdělování práce obvyklé pro téměř tři čtvrtiny respondentů. I když se v Pleas, a. s. zvýšil počet pracovních porad, jsou stále mnohem běžnější pro pracovníky TKZ Polná, spol. s r. o.

Veškeré aktivity v podniku Pleas, a. s. zaznamenaly mezi roky 2011 a 2013 velký úbytek. V roce 2011 jako konané aktivity uvedly oslavy narozenin více než dvě pětiny, vánoční večírek více než tři pětiny, oslavy narozenin téměř jedna pětina a oslavy svátků (liturgické, státní, mezinárodní) uvedlo jako svoji odpověď 56 % respondentů. V roce 2013 označilo oslavy narozenin 28 %, vánoční večírek 42 %, oslavy svátků 10 % a oslavy liturgických, státních nebo mezinárodních svátků necelé dvě pětiny respondentů. Společně se slaví narozeniny pouze u významných jubileí, kdy zaměstnanci přispívají na společný dar a oslavenec zajišťuje malé občerstvení. I o tradiční vánoční večírek mají pracovníci menší zájem než v minulosti a své jmeniny

slaví pouze malá skupina zaměstnanců. V minulých letech byla díky aktivitě pracovníků uspořádána oslava Mezinárodního dne žen, ale opět pro velký nezájem se již nekoná. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. jsou zjištěné hodnoty ještě horší. Pouze 34 % považuje jako obvyklou aktivitu oslavu narozenin, 21 % vánoční večírek, 11 % oslavu jmenin a 14 % oslavu jiných svátků. I v tomto podniku jsou slavena jen významná životní jubilea. Navíc tento podnik nepořádá vánoční večírky a svým zaměstnancům dává pouze vánoční balíčky. Lze říci, že zaměstnanci si uvědomují snižování reálných mezd a pečlivě zvažují, za co své vydělané peníze utratí.

Podle respondentů jsou hodnoty zastávané v podniku následující. V Pleas, a. s. se v roce 2011 domnívalo 80 %, že to je spokojenost zákazníků a pro 91 % to byla s tím spojená vysoká kvalita výrobků. V roce 2013 spokojenost zákazníků jako hodnotu zastávanou podnikem vnímá 76 % a kvalitu výrobků 87 %. Je to dáno tím, že v podniku Pleas, a. s. hotové výrobky procházejí přes několik stupňů kontroly, která zákazníkům zaručuje nejvyšší spokojenost. Značný pokles byl zaznamenán u hodnoty spokojenost pracovníků, kdy ji jako zastávanou hodnotu v roce 2011 vidělo 70 % a v roce 2013 už jen 56 %. Domnívám se, že je tento pokles opět spojen s konfliktní mistrovou a nezasáhnutím paní ředitelky v této situaci. Zodpovědnost vůči životnímu prostředí vnímalo v roce 2011 jako zastávanou hodnotu 36 % a v roce 2013 to bylo 33 %. V Pleas, a. s. jsou používány technologie i materiály v souladu s životním prostředím. V TKZ Polná, spol. s r. o. je nejviditelnější zastávanou hodnotou spokojenost zákazníků, která je zdůrazňována i na webových stránkách. Jako prioritu ji vnímá 89 %. Celkem 65% se domnívá, že touto hodnotou je zodpovědnost vůči životnímu prostředí. Podnik TKZ Polná, spol. s r. o. je totiž začleněn do systému sdružení plnění EKO-KOM. Vysokou kvalitu vybraly necelé tři pětiny. Spokojenost pracovníků jako zastávanou hodnotu vnímá pouze 47 %. Z rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci necítí v tomto směru dostatečnou podporu a zájem od vedení společnosti.

6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury, provést jejich analýzu a navrhnout změny ve vybraných podnicích. Proběhlo dotazníkové šetření a byly vedeny neřízené rozhovory a pozorování. Rozhovory a pozorování sloužily především k dokreslení a vysvětlení odpovědí v dotaznících. Všechny zjištěné skutečnosti posloužily k diskuzi u jednotlivých otázek a k diskuzi v kapitole 5.

Vyplněné dotazníky v podniku Pleas, a. s. odevzdalo v roce 2011 celkem 97 žen a 1 muž. Z toho bylo 87 pracovníků české národnosti a 11 mongolské národnosti. V roce 2013 odevzdalo dotazník 112 žen a 3 muži, ze kterých bylo 103 zaměstnanců české národnosti a 12 mongolské. V podniku TKZ Polná, spol. s r. o. svůj dotazník odevzdalo 47 žen a 55 mužů. Všichni respondenti v TKZ Polná, spol. s r. o. byli české národnosti kromě jedné ženy, která uvedla slovenskou národnost. Lze říci, že v TKZ Polná, spol. s r. o. je oproti Pleas, a. s. převaha mužů, která také mohla do jisté míry ovlivnit odpovědi v dotaznících.

V Pleas, a. s. pracují převážně ženy ve věku od 30 do 60 let. V roce 2011 zde pracovalo 76 % déle než 11 let a v roce 2013 to bylo 68 %. Jsou to tedy velmi zkušené pracovnice. Většina zaměstnanců má buď základní vzdělání, jsou vyučeni nebo mají maturitu. V roce 2011 to bylo 92 % a v roce 2013 to uvedlo 93 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. je 80 % zaměstnanců ve věku od 30 do 60 let a 55 % z nich je zde zaměstnáno 11 a více let, ale na rozdíl od Pleas, a. s. je v tomto podniku 14 % respondentů mladších 30 let. Celkem čtyři pětiny absolvovaly maximálně 13 let školního vzdělání. Mají tedy základní vzdělání, výuční list nebo maturitu, ale je zde také 15 % s vyšším nebo vysokým vzděláním. Jsou to lidé z vedení podniku, normovači a seřizovači NC strojů.

V Pleas, a. s. bylo v roce 2011 pro 93 % a v roce 2013 pro 92 % velmi až nanejvýš důležité mít dostatek času na vlastní osobní či rodinný život. V TKZ Polná, spol. s r. o. to bylo důležité pro 91 %. Oba zaměstnavatelé čas na osobní a rodinný život poskytují.

Velmi až nanejvýš důležitá byla jistota zaměstnání v Pleas, a. s. v roce 2011 pro 97 % a v roce 2013 pro 96 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. je jistota zaměstnání velmi až nanejvýš důležitá pro 96 %. Lze říci, že tato velká potřeba jistoty je způsobena tím, že většina zaměstnanců má své rodiny, které jsou závislé na jejich příjmu.

V Pleas, a. s. bylo dobré pracovní prostředí velmi až nanejvýš důležité v roce 2011 pro 93 % a v roce 2013 pro 94 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. je dobré pracovní prostředí velmi až nanejvýš důležité pro 92 %. V obou podnicích se snaží neustále zlepšovat pracovní prostředí. Proběhly například výměny oken nebo osvětlení. S používaným vybavením v podniku Pleas, a. s. bylo v roce 2011 spokojeno 86 % a v roce 2013 to bylo 94 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. je spokojeno 81 %. Podnik Pleas, a. s. i TKZ Polná, spol. s r. o. garantují nejvyšší kvalitu svých výrobků, a proto je nutné mít špičkové vybavení pracoviště.

Se svým nadřízeným bylo v Pleas, a. s. v roce 2011 spokojeno 94 % a v roce 2013 to bylo 85 %. Lze říci, že je tento pokles způsoben nepřístojným chováním jedné z mistrových, která ale už odešla do starobního důchodu. V TKZ Polná, spol. s r. o. je spokojeno se svým nadřízeným 86 %. Aby si pracovník rozuměl s přímým nadřízeným, bylo velmi až nanejvýš důležité v Pleas, a. s. v roce 2011 pro 93 %, v roce 2013 pro 89 % a v TKZ Polná, spol. s r. o. pro 95 %. Zároveň pro 62 % respondentů v Pleas, a. s. bylo v roce 2011 i 2013 velmi až nanejvýš důležité, aby se s nimi jejich přímý nadřízený radil o svých rozhodnutích. V TKZ Polná, spol. s r. o. to je velmi až nanejvýš důležité pro 58 %. Pokud si zaměstnanci rozumí se svým nadřízeným, a ten s nimi konzultuje svá rozhodnutí, v pracovnících to vyvolává pocit důležitosti a potřeby.

V Pleas, a. s. byla dobrá spolupráce velmi až nanejvýš důležitá v roce 2011 pro 97 % a v roce 2013 pro 92 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. to je velmi až nanejvýš důležité pro 97 %, aby pracovali s lidmi, kteří dobře spolupracují. V obou podnicích je zavedena dělba práce, a proto je dobrá spolupráce tak vyžadována.

Velmi až nanejvýš důležitá byla v roce 2011 v podniku Pleas, a. s. osobní stálost a spolehlivost pro 97 %, šetrnost a vytrvalost pro 75 %. V roce 2013 byla velmi až nanejvýš důležitá osobní stálost a spolehlivost pro 93 %, šetrnost pro 73 % a vytrvalost pro 77 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. 95 % vnímá jako velmi až nanejvýš důležitou osobní stálost a spolehlivost, 76 % šetrnost a 85 % vytrvalost. Tyto vlastnosti jsou pro pracovníky důležité, protože jim pomáhají zvládnout nastavené časové normy.

V Pleas, a. s. byla úcta k tradici velmi až nanejvýš důležitá v roce 2011 pro 56 % a v roce 2013 pro jednu polovinu. V TKZ Polná, spol. s r. o. je úcta k tradici velmi až nanejvýš důležitá pro 72 %. Oba pozorované subjekty za sebou mají dlouhou tradici.

Polenský závod podniku Pleas, a. s. v letošním roce oslaví 60 let od svého založení a TKZ Polná, spol. s r. o. v roce 2011 oslavil dokonce 100 let své existence.

Možnost pracovního růstu je v Pleas, a. s. i v TKZ Polná, spol. s r. o. velmi omezená. Povýšení je v obou podnicích možné pouze v případě nahrazení stávajícího mistra. Stejně to je i s rozmanitostí práce. Monotónnost je zmírněna pouze rotací zaměstnanců a rozsáhlým portfoliem výrobků. Přesto byl v roce 2011 v Pleas, a. s. pracovní růst velmi až nanejvýš důležitý pro 59 % a v roce 2013 pro 53 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. to bylo 72 %. Mít rozmanitou práci považovalo v Pleas, a. s. v roce 2011 za velmi až nanejvýš důležité 32 % a v roce 2013 to bylo 40 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. je rozmanitá práce velmi až nanejvýš důležitá pro polovinu respondentů.

V Pleas, a. s. i TKZ Polná, spol. s r. o. je pracovní kolektiv hodnocen jako normální. V Pleas, a. s. v roce 2011 pracovní kolektiv takto hodnotilo 55 % a atmosféru na pracovišti 67 %. V roce 2013 vnímalo pracovní kolektiv jako normální už 65 % a atmosféru na pracovišti 73 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. pracovní kolektiv považuje za normální 71 % a atmosféru na pracovišti 62 %. Avšak oproti Pleas, a. s. je zde 10 %, které pracovní kolektiv hodnotí jako velmi špatný, a 15 % takto vnímá atmosféru na pracovišti. Tyto výsledky mohou mít spojitost s tím, že celkem 44 % se v Pleas, a. s. v roce 2011 domnívalo, že se většině lidem nedá věřit. V roce 2013 to bylo 47 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. 48 % nedůvěřuje ostatním lidem.

V Pleas, a. s. se v roce 2011 občas, často nebo velmi často obávalo vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným 69 % a v roce 2013 to bylo 82 %. V roce 2011 také 79 % uvedlo, že se zřídka nebo občas cítí napjatí a nervózní při práci. Často a velmi často tento pocit zažívala jedna pětina. V roce 2013 nervozitu a napětí při práci zřídka nebo občas pociťovalo 57 % a často nebo velmi často to bylo 42 %. Lze říci, že vzrůstající obavu, nervozitu a napětí v pracovnících vyvolávala svým mnohdy agresivním chováním a prosazováním svých zájmů na úkor druhých již zmíněná mistrová. Ta ale již odešla do starobního důchodu, takže lze předpokládat zlepšení stávající situace. V TKZ Polná, spol. s r. o. se občas, často nebo velmi často obává vyjádřit nesouhlas se svým nadřízeným 79 % a 78 % pociťuje zřídka nebo občas napětí a nervozitu.

To, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, se v Pleas, a. s. v roce 2011 domnívalo 32 % a 25 % si myslelo opak. V roce 2013 celkem 35 % souhlasilo s tímto výrokem a 26 % měl opačný názor. V TKZ

Polná, spol. s r. o. souhlasilo 35 % a nesouhlasilo 39 %. V roce 2011 se 38 % a v roce 2013 43 % respondentů v Pleas, a. s. domnívalo, že je třeba se vyhnout organizační struktuře se dvěma nadřízenými. V TKZ Polná, spol. s r. o. si to myslí 54 %, protože mají na rozdíl od Pleas, a. s. pouze jednoho přímého nadřízeného – mistra. V Pleas, a. s. jsou zaměstnanci rozděleni do skupin (výrobních linek) a každá tato skupina má svoji mistrovou, skupinářku a trenérku.

Téměř tři pětiny v roce 2011 a 72 % v roce 2013 v Pleas, a. s. souhlasilo s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku. V TKZ Polná, spol. s r. o. to bylo 70 %. V Pleas, a. s. se v roce 2011 vyjádřilo 59 %, že se organizační předpisy nesmějí za žádných okolností porušovat, a 11 % si myslelo opak. V roce 2013 souhlasilo 61 % a nesouhlasilo 13 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. si 57 % myslí, že se organizační předpisy nesmějí porušovat, ale 18 % uvedlo, že pokud člověk jedná v zájmu organizace, je to možné.

V Pleas, a. s. za lidským selháním nevidělo vlastní vinu v roce 2011 44 % a v roce 2013 51 %. Naopak vlastní vinu za lidským selháním v roce 2011 i 2013 vidí 24 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. 32 % nesouhlasí s vlastním zaviněním, avšak 40 % s ním souhlasí. Ženy v Pleas, a. s. často za selháním jedince vidí stále trvající ekonomickou krizi v naší realitě a také tlak ze strany rodiny nebo zaměstnavatele. V TKZ Polná, spol. s r. o. muži více berou odpovědnost na sebe.

V Pleas, a. s. v roce 2011 mělo svého podnikového „hrdinu“ 52 % a v roce 2013 to bylo 45 %. Ve většině případů za něj byla považována paní ředitelka polenského závodu. Ta se o své zaměstnance stará (v pracovních, ale i osobních záležitostech), vyjednává pro ně co nejlepší podmínky a také je včasné a dostatečně informuje o dění ve firmě. Tento fakt také potvrzuje to, že v roce 2011 bylo spokojeno s informovaností 89 % a v roce 2013 dokonce 95 %. V TKZ Polná, spol. s r. o. je ovšem situace jiná. Jen 27 % považuje někoho z podniku za „hrdinu“ a 71 % je spokojeno s informovaností.

V podniku Pleas, a. s. i TKZ Polná, spol. s r. o. je za nejobvyklejší rituál považováno zdravení při příchodu do zaměstnání a za nejvýraznější hodnotu zastávanou ve firmě byla označena spokojenost zákazníků. V Pleas, a. s. se respondenti domnívají, že je to také vysoká kvalita a v TKZ Polná, spol. s r. o. je to zodpovědnost vůči životnímu prostředí.

Oslavy narozenin se v obou podnicích slaví pouze u významných jubileí. Jmeniny ani jiné svátky (liturgické, státní, mezinárodní) se téměř neslaví a vánoční večírek probíhá pouze v podniku Pleas, a. s. a v TKZ Polná, spol. s r. o. jsou zaměstnancům rozdávány malé pozornosti. Bohužel ze strany zaměstnanců je v obou podnicích velmi malý zájem o společné aktivity.

Index mocenského odstupu a index maskulinita x feminita vyšel v podniku Pleas, a. s. i TKZ Polná, spol. s r. o., z hlediska posunu ke znalostní společnosti, v žádoucích hodnotách. V Pleas, a. s. v roce 2011 vyšel index mocenského odstupu 23,06 a index maskulinita x feminita -18,88. V roce 2013 byla zjištěna hodnota indexu mocenského odstupu 31,78 a indexu maskulinita x feminita -10,43. V TKZ Polná, spol. s r. o. vyšly hodnoty indexu mocenského odstupu 36,32 a indexu maskulinita x feminita 6,77. Zaměstnanci tedy akceptují nerovné rozdělení moci a jsou umírnění, solidární a mají zájem o kvalitu života.

Index individualismus x kolektivismus v Pleas, a. s. v roce 2011 byl 50,50 a v roce 2013 vyšel 58,78. V TKZ Polná, spol. s r. o. tento index nabyl hodnoty 60,83. Je patrné, že se hodnota indexu individualismus x kolektivismus v Pleas, a. s. s přibývajícím roky přibližuje hodnotě naměřené v TKZ Polná, spol. s r. o., a společnost se tak stává mírně individualistickou. Dostala se tedy do nežádoucích hodnot. Příklon k individualismu je nejvíce patrný v nezájmu o jakékoliv společné akce ze strany zaměstnanců obou podniků.

Hodnota indexu vyhýbání se nejistotě v Pleas, a. s. v roce 2011 byla 93,72 a v roce 2013 vyšla 113,00. V TKZ Polná, spol. s r. o. byla naměřena hodnota 101,28. Tyto zjištěné výsledky jsou také v nežádoucích hodnotách. Lze říci, že v TKZ Polná, spol. s r. o. i v Pleas, a. s. panuje velká obava z neznámých a nejistých situací, a v Pleas, a. s. mezi roky 2011 a 2013 ještě narostla. Je to způsobeno tím, že lidé mají strach ze ztráty zaměstnání, protože v okolí Polné není snadné najít nové pracovní místo.

Index dlouhodobé orientace v Pleas, a. s. v roce 2011 vyšel 47,14 a v roce 2013 byl 53,04. Přibližuje se tedy žádoucím hodnotám. Lze říci, že zde pozitivně zapůsobila změna majitele, kdy právě tato změna umožnila zaměstnancům začít více plánovat do budoucnosti. V TKZ Polná, spol. s r. o. vyšla hodnota indexu dlouhodobé orientace 41,37 a zaměstnanci jsou zaměřeni především na hodnoty související s přítomností a minulostí.

Návrhy na zlepšení stavu podnikové kultury:

- vytvářet atmosféru důvěry, jak mezi zaměstnanci samotnými, tak především ve vztahu k nadřízeným;
- pokračovat ve zlepšování pracovního prostředí;
- nabízet společné aktivity, které by vedly ke kolektivismu;
- upoutat zájem mladých lidí (absolventů);
- v TKZ Polná, spol. s r. o. zlepšit informovanost zaměstnanců a vybavení podniku.

V současné době je v podnicích žádoucí vytvářet atmosférou důvěry a součinnosti, která vede k rozvoji znalostní zaměstnance a následné konkurenceschopnosti podniku. Pokud mluvíme o podnikové kultuře, je třeba si uvědomit, že není izolovaná od vnějšího světa, ale je součástí stavu kultury v realitě celé naší společnosti, která ji obklopuje. Při tvorbě žádoucí podnikové kultury je nutné nejdříve poznat a přijmout národní a regionální kulturu, což také může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku v globálním světě.

7 SUMMARY

The aim of this diploma thesis which is called Corporate culture in chosen enterprises was to specify the deciding dimensions of corporate culture, analyze them and suggest changes in the chosen companies. The surveyed companies were Pleas, a.s. and TKZ Polná, spol. s r.o.

In order to discover the results, the questionnaire VSM 94 of Geert Hofstede was used. From this questionnaire, 24 questions were used which were supplemented with 10 my own questions. Furthermore, the unstructured interviews were conducted with the employees and I also took part in the observations in both companies in order to help to understand and discover the rituals, communication, team work etc. In Pleas, a. s. in 2011 98 employees handed in the questionnaire, in 2013 115 employees and in TKZ Polná, spol. s r.o it was 102 employees.

The most important thing for the employees is the job security, time for the personal life, good working environment, good cooperation and getting along with their superiors.

Next, I focused on finding the dimensions according to Geert Hofstede. The calculations were made on the established formulas.

From the obtained values, it is apparent that the company Pleas a.s., and TKZ Polná, spol. s r.o. as well are in the desired levels of power distance index and index of masculinity x femininity. This means that the employees accept unequal distribution of power and they are modest, solidary and interested in the quality of life.

According to the index of individualism x collectivism in Pleas a.s., the rate of individualism rises and approaches the values found in TKZ Polná, spol. s r.o. The tendency toward individualism is the most evident in the lack of interest in any joint action by the employees of both companies.

In both companies there is great concern about the uncertain and unknown situations. We can say that it caused by great fear of losing their jobs because there is a big problem to find other job in the surrounding of Polná.

The index of value of long-term orientation in Pleas, a.s. came out in 2011 so that they focus on short-term goals, but in 2013 the values moved to the desired value of long-term character. In TKZ Polná, spol. s r.o., they focus on short-term goals.

Keywords: corporate culture, knowledge society, learning, power distance index, index of masculinity x femininity, index of individualism x collectivism, index of uncertainty avoidance, index of value of long-term orientation.

8 SEZNAM LITERATURY:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Dotisk 3. rozšíř. a doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. DEAL, Terrence E. a Allan A. KENNEDY. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Basic Books, 2000. ISBN 0-7382-0330-0, 978-0-7382-0330-0 (brož.).
4. DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
6. DYTRT, Zdeněk et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
7. HOFSTEDE, Gert J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.
8. HOFSTEDE, Geert, Gert J. HOFSTEDE a Mihail MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010, xiv, ISBN 978-0-07-166418-9.

9. HORALÍKOVÁ, Marie. *Vybrané problémy řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2000. ISBN 80-213-0689-0.
10. KRNINSKÁ, Růžena. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. Č. Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002a. ISBN 80-7040-584-8.
11. KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. Č. Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002b. ISBN 80-7040-581-3.
12. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
13. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
14. MALÝ, Milan a Jiří DĚDINA. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-064-1.
15. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
16. NOVÝ, Ivan et al. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
17. PAVLICA, Karel et al. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: EKOPRESS, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
18. PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

19. SCHEIN, Edgar H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. ISBN 978-0-470-29371-3 (váz.).
20. SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN 978-0-470-18586-5 (váz.), 978-0-470-19060-9 (brož.).
21. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
22. TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.
23. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.
24. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
25. WHEELEN, Thomas L. a David J. HUNGER. *Strategic management and business policy*, 11. vyd. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-13-606827-3.
26. Pleas, a. s.: *historie* [online]. © 2011 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.pleas.eu/historie.html>.
27. TKZ Polná: *Informace o společnosti* [online]. © 1994-2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.t kz.cz/menu/informace-o-spolecnosti.html>.

9 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT

9.1 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Čas na vlastní osobní či rodinný život	45
Tabulka č. 2: Dobré pracovní prostředí	47
Tabulka č. 3: Rozumět si s přímým nadřízeným	49
Tabulka č. 4: Jistota zaměstnání	50
Tabulka č. 5: Dobrá spolupráce	52
Tabulka č. 6: Radit se se svým přímým nadřízeným	54
Tabulka č. 7: Pracovní růst	55
Tabulka č. 8: Rozmanitá a dobrodružná práce	57
Tabulka č. 9: Osobní stálost a spolehlivost	59
Tabulka č. 10: Šetrnost	60
Tabulka č. 11: Vytrvalost	62
Tabulka č. 12: Tradice	64
Tabulka č. 13: Napětí nebo nervozita při práci	65
Tabulka č. 14: Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným	67
Tabulka č. 15: Většině lidí se dá věřit	69
Tabulka č. 16: Dobrý manažer	71
Tabulka č. 17: Organizační struktura	73
Tabulka č. 18: Soupeření mezi zaměstnanci	75
Tabulka č. 19: Organizační předpisy podniku	77
Tabulka č. 20: Lidské selhání	79
Tabulka č. 21: Počty mužů a žen	80
Tabulka č. 22: Zastoupení věkových kategorií	82
Tabulka č. 23: Doba školního vzdělání	83
Tabulka č. 24: Doba zaměstnání v podniku	85
Tabulka č. 25: Státní příslušnost	87
Tabulka č. 26: Spokojenost se svým přímým nadřízeným	88
Tabulka č. 27: Podnikový "hrdina"	90
Tabulka č. 28: Pracovní kolektiv	92
Tabulka č. 29: Atmosféra na pracovišti	93
Tabulka č. 30: Informovanost	95
Tabulka č. 31: Vybavení podniku	97
Tabulka č. 32: Rituály obvyklé v podniku	98
Tabulka č. 33: Aktivity ve firmě	100
Tabulka č. 34: Hodnoty zastávané ve firmě	102
Tabulka č. 35: Kulturní dimenze podle Hofstedeho	105

9.2 Seznam grafů

Graf č. 1: Čas na vlastní osobní či rodinný život (%)	45
Graf č. 2: Dobré pracovní prostředí (%)	47
Graf č. 3: Rozumět si s přímým nadřízeným (%)	49
Graf č. 4: Jistota zaměstnání (%)	51

Graf č. 5: Dobrá spolupráce (%).....	52
Graf č. 6: Radit se se svým přímým nadřízeným (%).....	54
Graf č. 7: Pracovní růst (%).....	56
Graf č. 8: Rozmanitá a dobrodružná práce (%).....	57
Graf č. 9: Osobní stálost a spolehlivost (%).....	59
Graf č. 10: Šetrnost (%).....	61
Graf č. 11: Vytrvalost (%).....	62
Graf č. 12: Tradice (%).....	64
Graf č. 13: Napětí nebo nervozita při práci (%).....	66
Graf č. 14: Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným (%).....	67
Graf č. 15: Většině lidí se dá věřit (%).....	69
Graf č. 16: Dobrý manažer (%).....	71
Graf č. 17: Organizační struktura (%).....	73
Graf č. 18: Soupeření mezi zaměstnanci (%).....	75
Graf č. 19: Organizační předpisy podniku (%).....	77
Graf č. 20: Lidské selhání (%).....	79
Graf č. 21: Počty mužů a žen (%).....	81
Graf č. 22: Zastoupení věkových kategorií (%).....	82
Graf č. 23: Doba školního vzdělání (%).....	84
Graf č. 24: Doba zaměstnání v podniku (%).....	86
Graf č. 25: Státní příslušnost (%).....	87
Graf č. 26: Spokojenost se svým přímým nadřízeným (%).....	89
Graf č. 27: Podnikový "hrdina" (%).....	90
Graf č. 28: Pracovní kolektiv (%).....	92
Graf č. 29: Atmosféra na pracovišti (%).....	94
Graf č. 30: Informovanost (%).....	95
Graf č. 31: Vybavení podniku (%).....	97
Graf č. 32: Rituály obvyklé v podniku (%).....	99
Graf č. 33: Aktivity ve firmě (%).....	101
Graf č. 34: Hodnoty zastávané ve firmě (%).....	103

9.3 Seznam schémat

Schéma č. 1: Cibulový diagram úrovní projevu kultury.....	13
Schéma č. 2: Typologie podnikové kultury (Deal, T. B., Kennedy, A. A.).....	20
Schéma č. 3: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury.....	28
Schéma č. 4: Cyklus podnikové kultury (W. G. Dyer).....	33
Schéma č. 5: Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem.....	39

10 SEZNAM ZKRATEK

PDI – Index mocenského odstupu

IDV – Index individualismus x kolektivismus

MAS – Index maskulinita x feminita

UAI – Index vyhýbání se nejistotě

LOT – Index dlouhodobé orientace

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 VSM 94 - výpočet indexů

Příloha č. 1: Dotazník

Vážení,

dovoluji si Vás oslovit a zároveň poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Otázky se týkají názorů zaměstnanců Vašeho podniku na podnikovou kulturu a právě Váš názor mě velice zajímá. Dotazování je anonymní a data, která mi poskytnete, budou užita pouze pro účely mé diplomové práce. Děkuji za Váš čas i ochotu se mnou spolupracovat.

Jana Zikmundová, studentka 5. ročníku EF JCU v Českých Budějovicích

Upozornění!

Otázku si vždy pozorně přečtěte! Vyberte si odpověď a zakroužkujte vždy jen jednu odpověď, pokud v instrukci otázky není uvedeno jinak.

Děkuji za pochopení

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a) bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo ...

1 = nanejvýš důležité

2 = velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

1. mít dost času na vlastní osobní či rodinný život

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

3. dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

1 2 3 4 5

4. mít jistotu zaměstnání

1 2 3 4 5

5. pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují

1 2 3 4 5

6. když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích

1 2 3 4 5

7. mít příležitost pracovního růstu

1 2 3 4 5

8. mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství
1 2 3 4 5

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

9. Osobní stálost a spolehlivost
1 2 3 4 5

10. Šetrnost
1 2 3 4 5

11. Vytrvalost
1 2 3 4 5

12. Úcta k tradici
1 2 3 4 5

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

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

14. Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

15. Většině lidí se dá věřit
1 2 3 4 5

16. Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací
1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

21. Jste:

1. muž
2. žena

22. Kolik Vám je let:

1. méně než 20
2. 20 - 24
3. 25 - 29
4. 30 - 34
5. 35 - 39
6. 40 - 49
7. 50 - 59
8. 60 a více

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

1. 10 let a méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let
7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let a více

24. Jak dlouho v podniku pracujete?

1. méně než 1 rok
2. 1 rok až 5 let
3. 6 let až 10
4. 11 a více

25. Jaká je Vaše státní příslušnost

26. Jste spokojen(a) se svým přímým nadřízeným?

1. spokojen(a)
2. spíše spokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. nespokojen(a)

27. Existuje v podniku někdo, koho považujete za „hrdinu“ (Váš vzor)?

1. určitě ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. určitě ne

28. Jaký je v podniku pracovní kolektiv?

1. vynikající
2. velmi dobrý
3. normální
4. velmi špatný

29. Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

1. vynikající
2. velmi dobrá
3. normální
4. velmi špatný

30. Jste dostatečně informováni o dalším směřování podniku?

1. určitě ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. určitě ne

31. Jste spokojen s používaným vybavením podniku?

1. určitě ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. určitě ne

32. Jsou pro podnik obvyklé některé z uvedených rituálů? (Prosím označte všechny, které jsou v podniku obvyklé)

Zdravení při příchodu do zaměstnání
Ranní rozdělování práce
Pracovní porady

33. Nyní Vám nabídneme několik aktivit, které se ve firmách v průběhu roku mohou konat, a Vy nám řekněte, zda tomu tak je i ve vaší firmě. (Prosím označte všechny, které se v podniku konají.)

Oslavy narozenin

Vánoční večírky

Oslavy svátků (jmeniny)

Oslavy svátků (liturgické, státní, mezinárodní)

34. Domníváte se, že podnik zastává některé z uvedených hodnot? (Prosím označte všechny, které podnik zastává.)

Spokojenost zákazníků

Spokojenost pracovníků

Zodpovědnost vůči životnímu prostředí

Vysoká kvalita výrobků

Příloha č. 2: VSM 94 - výpočet indexů

Index mocenského odstupu (PDI)

$$\begin{aligned} \text{PDI (Pleas, a. s. 1)} &= -35 * \frac{36*1+55*2+6*3+1*4}{98} + 35 * \frac{19*1+42*2+29*3+6*4+2*5}{98} + \\ &+ 25 * \frac{4*1+26*2+33*3+26*4+9*5}{98} - 20 * \frac{4*1+33*2+48*3+12*4+1*5}{98} - 20 = \mathbf{23,06} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PDI (Pleas, a. s. 2)} &= -35 * \frac{39*1+64*2+7*3+3*4+2*5}{115} + 35 * \frac{13*1+59*2+37*3+5*4+1*5}{115} + \\ &+ 25 * \frac{2*1+18*2+40*3+33*4+22*5}{115} - 20 * \frac{16*1+33*2+45*3+20*4+1*5}{115} - 20 = \mathbf{31,78} \end{aligned}$$

$$\text{PDI (TKZ Polná, spol. s r. o.)} =$$

$$\begin{aligned} &= -35 * \frac{34*1+63*2+4*3+1*4}{102} + 35 * \frac{12*1+47*2+37*3+5*4+1*5}{102} + \\ &+ 25 * \frac{5*1+16*2+35*3+33*4+13*5}{102} - 20 * \frac{14*1+41*2+33*3+13*4+1*5}{102} - 20 = \mathbf{36,32} \end{aligned}$$

Index individualismus x kolektivismus (IDV)

$$\begin{aligned} \text{IDV (Pleas, a. s. 1)} &= -50 * \frac{42*1+49*2+6*3+1*4}{98} + 30 * \frac{59*1+32*2+6*3+1*4}{98} + \\ &+ 20 * \frac{63*1+32*2+2*3+1*5}{98} - 25 * \frac{8*1+23*2+53*3+11*4+3*5}{98} + 130 = \mathbf{50,50} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IDV (Pleas, a. s. 2)} &= -50 * \frac{48*1+58*2+6*3+1*4+2*5}{115} + 30 * \frac{36*1+73*2+2*3+3*4+1*5}{115} + \\ &+ 20 * \frac{77*1+34*2+2*4+2*5}{115} - 25 * \frac{19*1+28*2+46*3+11*4+11*5}{115} + 130 = \mathbf{58,78} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IDV (TKZ Polná, spol. s r. o.)} &= -50 * \frac{34*1+59*2+9*3}{102} + 30 * \frac{39*1+55*2+5*3+3*4}{102} + \\ &+ 20 * \frac{62*1+36*2+3*3+1*4}{102} - 25 * \frac{16*1+35*2+39*3+10*4+2*5}{102} + 130 = \mathbf{60,83} \end{aligned}$$

Index maskulinita x feminita (MAS)

$$\begin{aligned} \text{MAS (Pleas, a. s. 1)} &= 60 * \frac{53*1+42*2+3*3}{98} - 20 * \frac{18*1+40*2+25*3+13*4+2*5}{98} + \\ &+ 20 * \frac{3*1+24*2+28*3+40*4+3*5}{98} - 70 * \frac{2*1+22*2+31*3+41*4+2*5}{98} + 100 = \mathbf{-18,88} \end{aligned}$$

$$\text{MAS (Pleas, a. s. 2)} = 60 * \frac{41*1+66*2+3*3+3*4+2*5}{115} - 20 * \frac{16*1+45*2+41*3+10*4+3*5}{115} + \\ + 20 * \frac{3*1+37*2+21*3+50*4+4*5}{115} - 70 * \frac{4*1+24*2+29*3+51*4+7*5}{115} + 100 = \mathbf{-10,43}$$

MAS (TKZ Polná, spol. s r. o.)

$$= 60 * \frac{60*1+39*2+2*3+1*5}{102} - 20 * \frac{24*1+50*2+21*3+5*4+2*5}{102} + \\ + 20 * \frac{3*1+25*2+24*3+41*4+9*5}{102} - 70 * \frac{5*1+35*2+29*3+30*4+3*5}{102} + 100 = \mathbf{6,77}$$

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

$$\text{UAI (Pleas, a. s. 1)} = 25 * \frac{1*1+22*2+55*3+14*4+6*5}{98} + 20 * \frac{4*1+27*2+42*3+25*4}{98} - \\ - 50 * \frac{16*1+42*2+21*3+16*4+3*5}{98} - 15 * \frac{10*1+48*2+29*3+11*4}{98} + 120 = \mathbf{93,72}$$

$$\text{UAI (Pleas, a. s. 2)} = 25 * \frac{1*1+15*2+51*3+37*4+11*5}{115} + 20 * \frac{2*1+38*2+45*3+28*4+2*5}{115} - \\ - 50 * \frac{25*1+57*2+14*3+17*4+2*5}{115} - 15 * \frac{11*1+59*2+30*3+12*4+3*5}{115} + 120 = \mathbf{113,00}$$

UAI (TKZ Polná, spol. s r. o.) =

$$= 25 * \frac{5*1+27*2+53*3+13*4+4*5}{102} + 20 * \frac{3*1+33*2+26*3+37*4+3*5}{102} - \\ - 50 * \frac{22*1+50*2+13*3+15*4+2*5}{102} - 15 * \frac{17*1+41*2+25*3+15*4+4*5}{102} + 120 = \mathbf{101,28}$$

Index dlouhodobé orientace (LOT)

$$\text{LOT (Pleas, a. s. 1)} = -20 * \frac{14*1+60*2+21*3+3*4}{98} + 20 * \frac{11*1+44*2+30*3+10*4+3*5}{98} + 40 = \\ = \mathbf{47,14}$$

$$\text{LOT (Pleas, a. s. 2)} = -20 * \frac{60*1+24*2+27*3+3*4+1*5}{115} + 20 * \frac{18*1+39*2+50*3+5*4+3*5}{115} + \\ + 40 = \mathbf{53,04}$$

LOT (TKZ Polná, spol. s r. o.) =

$$= -20 * \frac{16*1+61*2+23*3+2*4}{102} + 20 * \frac{17*1+56*2+24*3+4*4+1*5}{102} + 40 = \mathbf{41,37}$$