



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Význam podnikové kultury ve vybraném podniku

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

České Budějovice 2015

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

Jméno a příjmení: **Bc. Martina ČERMÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E13580**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Význam podnikové kultury ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a analyzovat její význam včetně navržení změn vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury vybraného podniku.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.

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

Franková, E. (2011). Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada.

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

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

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

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

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
STŘEDNÍ ŠKOLA BUDĚJOVICKÁ

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na 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.

15. dubna 2015

Bc. Martina Čermáková

Poděkování

Ráda bych poděkovala především doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., vedoucí práce, za odborné rady, připomínky a podněty, které mi během zpracování diplomové práce poskytovala. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti WSM Bohemia s.r.o. za ochotu při poskytování informací a v neposlední řadě můj dík patří i zaměstnancům společnosti za jejich podporu a vstřícnost.

OBSAH

1 Úvod	- 3 -
2 Literární rešerše.....	- 5 -
2.1 Znalostní management	- 5 -
2.1.1 Globálnost ekonomiky.....	- 5 -
2.1.2 Nová ekonomika.....	- 5 -
2.1.3 Management znalostí.....	- 6 -
2.1.4 Dvě dimenze znalosti – explicitní a tacitní.....	- 8 -
2.1.5 Učící se organizace.....	- 9 -
2.1.6 Od učící se ke znalostní organizaci	- 10 -
2.2 Podniková kultura	- 11 -
2.2.1 Kultura.....	- 11 -
2.2.2 Podniková kultura.....	- 13 -
2.2.3 Definice podnikové kultury	- 14 -
2.2.4 Podniková kultura a její úrovně.....	- 16 -
2.2.5 Prvky podnikové kultury	- 19 -
2.2.6 Síla podnikové kultury	- 21 -
2.2.7 Změna podnikové kultury.....	- 23 -
2.2.8 Typologie podnikové kultury	- 25 -
2.2.9 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho	- 27 -
3 Metodický postup.....	- 31 -
3.1 Cíl diplomové práce	- 31 -
3.2 Popis zkoumaného podniku	- 31 -
3.3 Sběr dat.....	- 32 -
3.3.1 Techniky sběru dat	- 32 -
3.4 Fáze získávání dat	- 35 -
3.5 Fáze zpracování získaných dat a postup výpočtu indexů.....	- 36 -
3.5.1 Kulturní dimenze	- 36 -
3.5.2 Komparace.....	- 37 -
4 Výsledky výzkumu	- 38 -
4.1 Vyhodnocení dotazníku VSM 94.....	- 38 -
4.2 Vyhodnocení dimenzí dle Geerta Hofstedeho	- 93 -
4.3 Podniková kultura dle Scheina.....	- 103 -

5 Diskuse	- 106 -
6 Závěr	- 112 -
Summary	- 115 -
7 Přehled literatury.....	- 116 -
Seznam obrázků, tabulek, grafů, příloh a zkratk.....	- 119 -
8 Přílohy.....	- 123 -

1 Úvod

V dnešní době se stává stále více skloňovaným pojmem učící se podnik, znalostní podnik a s tím související podniková kultura. Podnik, ve kterém dochází k neustálému zvyšování schopnosti dosahovat vytyčených cílů prostřednictvím učení se, je spjat s pojmem učící se podnik. Nejde však o klasické vzdělávání, které je časově omezené, ale jedná se o celoživotní vzdělávání (učení se) jak jednotlivců, tak i celku. Dalo by se říci, že učící se organizace je jakýmsi předstupněm pro znalostní podnik.

Globální společnost vyžaduje, aby podniky, které chtějí být do budoucna úspěšné a konkurenceschopné, si uvědomily důležitost lidského kapitálu, protože klíčovým zdrojem, kterým podnik disponuje za určitých podmínek, nejsou finanční zdroje a ani zdroje materiální, ale je to právě lidský kapitál. Vlastníkem znalostí, dovedností a schopností není podnik, ale lidský kapitál, který tento prostředek podniku pouze pronajímá. Proto by podniky měly vyvíjet nemalou péči o tento zdroj, tedy je žádoucí, aby podnik vytvářel vhodné podmínky pro rozvoj znalostí, schopností, zkušeností a dovedností pracovníka a umožnil pracovníkům, aby nabitě znalosti mohli patřičně uplatnit a využít ve prospěch celého podniku. Péči o lidské zdroje dochází i k péči o intelektuální kapitál, který je tvořen toky znalostí organizace.

V posledních několika letech se nejedná pouze o další vzdělávání a školení pracovníků, ale jde i o formování a rozvoj jejich osobnosti. Toto formování zahrnuje sebezpoznání, seberozvoj a seberealizaci. Proto je nanejvýš důležité, aby podnik nepodceňoval tuto problematiku a efektivně řídil lidské zdroje, které jsou jakýmsi bohatstvím a mnohdy i konkurenční výhodou.

S péčí o lidské zdroje neodmyslitelně souvisí podniková kultura, která je jedinečná, neopakovatelná a specifická pro určitý podnik. Je to soubor představ a vzorců chování, které skupina přijala a dále s nimi pracuje a rozvíjí je.

Cílem této diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a to za pomoci rozhodujících kulturních dimenzí, které definoval v roce 1994 Geert Hofstede. Na základě toho dále analyzovat význam podnikové kultury včetně navržení vhodných změn, které by vedly k žádoucímu stavu, tedy k posunu ke znalostním principům. Pro definování současného stavu podnikové kultury bude použita komparace dvou po sobě následujících let.

O výsledky výzkumu má enormní zájem zkoumaný podnik, ve kterém výsledky budou prezentovány. Podnik umožnil více jak roční výzkum ve zkoumané oblasti, ochotně podával důležité informace a povoloval neřízené rozhovory se zaměstnanci. Tento zájem ze strany podniku je spíše ojedinělý, protože většina podniků si dělá své vlastní interní výzkumy a vyhodnocuje výsledky samostatně. Nicméně podnik WSM Bohemia s.r.o. zastává názor, že nestranný výzkumník a jeho výsledky a návrhy budou větším přínosem než výsledky získané od zainteresované osoby.

Po seznámení s významností podnikové kultury a znalostního managementu byla sepsána literární rešerše, která vychází z poznatků získaných z odborné literatury. Rešerše pojednává a vysvětluje terminologii a souvislosti spojené s podnikovou kulturou. Následuje praktická část, kde je představen objekt zkoumání, metody sběru dat a následně jsou popsány metody zpracování dat. Dále navazuje podrobná analýza a diskuse získaných výsledků výzkumu. Závěrečná diskuse obsahuje souhrn zjištěných poznatků. Závěr práce je věnován zhodnocení dosažení cíle práce a návrhy řešení, které by mohly vést k žádoucímu stavu podnikové kultury.

2 Literární rešerše

2.1 Znalostní management

2.1.1 Globálnost ekonomiky

Svým způsobem je ekonomika globální již několik století. Evropa obchoduje se všemi ostatními kontinenty velmi dlouho a přinejmenším s Afrikou a Asií po dobu delší než tisíc let. Změna, která nastala, je primárně v tom, že zatímco před několika stovkami let byla obchodní výprava do dalekých východních států sice finančně zajímavá, ale zabírala zároveň nemalou část produktivního života jedince, v současnosti je to otázka přibližně 24 hodin, a to včetně zpáteční cesty. Ekonomické vztahy navazujeme v globálním měřítku s partnery daleko různorodějšími, kteří pocházejí z velmi odlišného kulturního, náboženského, politického a společenského prostředí. To se přitom netýká pouze manažerů, obchodních ředitelů nebo osob pracujících v jiných rozhodovacích funkcích. I když je ekonomie humanitní vědou s jistými prvky matematiky, stále se snažíme pochopit a popsat národohospodářské děje a nacházet v nich natolik hluboké podobnosti, abychom je mohli definovat jako zákonitosti a dané vztahy. Ekonomie je tedy z určitého pohledu pokusem předvídat budoucnost na základě poznání minulosti a současnosti (Kislingerová, 2011).

2.1.2 Nová ekonomika

V posledních letech se objevila celá řada přídavných jmen, která předřazujeme pojmům ekonomie či ekonomika a to ve snaze zdůraznit změny, které se ekonomové snaží popisovat a analyzovat – pojem „nová“ ve smyslu nová teorie ekonomiky i nová ekonomika. Vedle „nové ekonomiky“ je druhým nejvíce používaným spojením „znalostní ekonomika“ (Kislingerová, 2011).

Pojem **nová ekonomika** je jakýmsi zastřešením toho, co se v dnešní době děje v globálním měřítku a co se prosazuje nejen ve Spojených státech, ale pomalu i v celém světě. Nová ekonomika má úzkou spojitost se společností znalostí. Řízení uvnitř podniku se orientuje na management znalostí. Nová ekonomika bývá charakterizována

jako ekonomika síťová, digitální, informační, znalostní a někdy i jako riziková společnost. Existují tři hypotézy nebo lépe řečeno tři interpretace termínu nová ekonomika. První hypotéza prosazuje názor, že jde o módní termín, který byl uměle vytvořený, bez zásadního obsahu a který bude stejně tak rychle jako se objevil, zapomenut. Druhá interpretace říká, že nejde o nic zásadního nebo nového, že jde o pouhé článkování stávajícího paradigmatu, kdy pouze dochází k doplňování a rozšiřování stávajících principů chování ekonomiky. Třetí pohled nám říká, že se jedná o zásadní posun paradigmatu, že dochází ke vzniku nových principů a rodí se nová a převratná teorie, která v budoucnu ovlivní celou naši společnost (Truneček, 2004b).

2.1.3 Management znalostí

Management znalostí je disciplína managementu zaměřená na znalosti. Cílem managementu znalostí je zefektivnit práci organizace se znalostmi a zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli k dispozici právě znalosti (Mládková, 2005a).

Dle Častorála (2008) lze znalostní management popsat jako cílevědomé řízení tvorby, sdílení a využívání znalostí. Týká se vědomostí, dovedností, schopností a zkušeností, kterými organizace disponuje ve znalostech svých pracovníků.

Management znalostí vznikl jako reakce na růst významu znalostí pro organizaci. Znalosti jsou jedním z hlavních zdrojů, které organizace potřebují pro tvorbu hodnoty pro zákazníka, a který rozhoduje o úspěšnosti či neúspěšnosti v podnikání. Při práci a řízení znalostí naráží organizace na velký problém. Organizace znalosti nemůže vlastnit. Znalosti jsou vždy vázány na svého nositele, kterým je buď člověk, nebo skupina lidí. Z hlediska historie zde dochází ke kuriózní situaci, protože se naplňuje Marxova teze o vlastnictví výrobních prostředků. Je to poprvé v moderní historii, kdy pracovník vlastní výrobní prostředky a organizaci je vlastně pouze pronajímá.

Dle Mládkové (2004) je základním požadavkem managementu znalostí znát rozdíl a vztahy mezi pojmy data, informace a znalosti.

Data jsou vyjádřena symboly (čísla, písmena, text, zvuk, obraz), ale může jít i o další smyslové vjemy jako je čich a hmat. Z fyzikálního hlediska se data chápou jako jistá následnost znaků, odrážející bezprostředně zkoumanou skutečnost. Odrážejí objektivní realitu a určité události bez vazby na okolní události. Data mohou být užitečná

i neúčelná. Účelově uspořádané soubory dat se označují jako databáze nebo také datové zdroje. Existují data strukturovaná, která zachycují fakta, atributy či objekty. A dále nestrukturovaná data, což jsou například obrázky, zvukové nahrávky, čísla nebo textové dokumenty. Data jsou většinou chápána jako surovina pro vytváření informací.

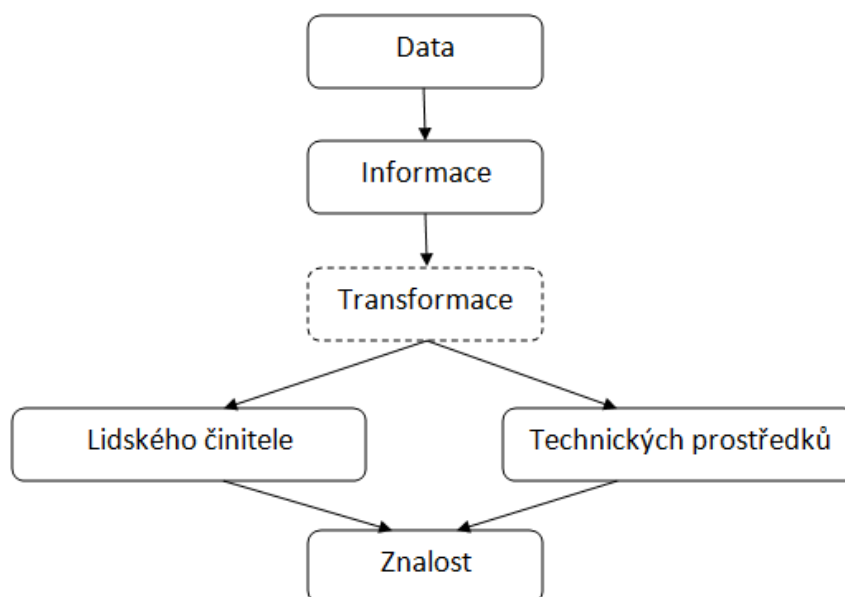
Informace jsou data, kterým uživatel přisuzuje určitý význam a stupeň důležitosti. Jsou to data, která mají jistý vztah k jeho potřebám a požadavkům. Hodnota informace závisí především na znalosti uživatele informace. Informace vzniká interpretací dat a porozuměním vztahů mezi daty nebo mezi jinými informacemi, případně zařazením do kontextu (Truneček, 2004a).

Znalost může být definována různým způsobem jako například, že znalost je možnost účinného jednání, či že znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, odbornost a hodnoty jako oblast pro analýzu a vyhodnocení informací a jiných dat k volbě adekvátní odpovědi na danou situaci (Klein in Truneček, 2004a).

Dle Častorála (2008) jsou znalosti podkladem k rozhodování, tvoří zdroje specifickými vlastnostmi (jejich hodnota využíváním roste), mají svou užitnou hodnotu (podklad pro rozhodování) a tedy i cenu, neboli se mohou stát zbožím se všemi průvodními jevy. Znalost definuje takto: „*Znalost je transformovaná informace do využitelné podoby*“. Zde je na místě vysvětlit, o jakou transformaci jde. Transformaci můžeme chápat ve dvou rovinách:

- Lidského činitele – informace, které slouží k učení a na základě kterých si lidský činitel, ať již vědomě nebo podvědomě, vytváří rozhodovací názory a přijímá rozhodnutí, při kterých informace transformované na znalosti využívá.
- Technických prostředků – informace ukládány ve znalostních bázích na technických nosičích kdykoliv vyvolatelných a použitelných pro rozhodování.

Obrázek 1: Definice znalostí



Zdroj: Častorál (2008)

2.1.4 Dvě dimenze znalosti – explicitní a tacitní

Explicitní znalost lze vyjádřit formální jazykem, to znamená, že jí můžeme napsat, nakreslit nebo jinak znázornit. Můžeme ji tedy formalizovat, přenášet, ukládat, sledovat, můžeme ji vyjádřit pomocí dat, je velmi dobře komunikovatelná a lze ji sdílet (Truneček, 2004a).

Tacitní znalost je kombinací explicitních znalostí, zkušeností, různých dovedností, ale i pravidel či principů, intuice a představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí, kde je tato znalost vytvářena kulturní, společenskou a fyzickou dimenzí jejich činností. Formálně ji lze vyjádřit pouze s velkými obtížemi, někteří autoři se dokonce domnívají, že je natolik vázána na osobnost svého nositele a činnost, kterou provádí, že ji při pokusu o formalizaci zničíme. Tacitní znalost, jak již bylo řešeno, má silnou vazbu na svého nositele, který o její existenci nemusí vědět z důvodu, že velké množství tacitních znalostí je podvědomých a podniky v nich většinou vidí velký potenciál, protože je neskutečně těžké napodobit a takováto znalost se pak může stát i konkurenční výhodou podniku. Tacitní znalosti tedy nelze sdílet, každý člověk si vytváří na základě vlastních zkušeností své vlastní tacitní znalosti. Pro představu, tacitní znalostí je například znalost opraváře, který po zvuku motoru dokáže rozeznat typ poruchy (Mládková, 2005b).

2.1.5 Učící se organizace

Pojem učící se organizace se v literatuře a praxi objevuje zhruba od roku 1990. Senge in Petříková (2010) definuje pojem učící se organizace jako „*Organizace, ve kterých lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků prostřednictvím společného učení se jak se podílet na vytváření a zlepšování reality*“. Jiní autoři hovoří o tom, že jde o organizace, kde je dosažen stav úplného zapojení zaměstnanců do vzájemné a zodpovědné spolupráce, směřované na společné sdílení hodnot a principů.

Učící se organizace má tyto znaky:

- Pro učení vytváří příležitosti, motivuje, stimuluje a inspiruje k využívání znalostních příležitostí.
- Vytýčuje vize postavené na znalostech a vytváří podmínky k jejich sdílení všemi pracovníky organizace.
- Vytváří a stimuluje tvůrčí dynamiku a kreativní přístupy k řešení potřeb organizace a jejího okolí.
- Investuje do vzdělávání svých pracovníků a umů a zpravidla je organizuje na znalostní úrovni.
- V procesu učení zdůrazňuje dovednosti v oblasti dobývání a vytěžování informací, principy problémového učení, součinnosti, spolupráce a komunikace k širšímu rozhledu.
- Využívá moderních vzdělávacích technologií, inovací výukových programů při respektování individuálních přístupů k pracovníkům a týmům.

Od klasického vzdělávání se liší učící se organizace například tím, že časové omezení klasického vzdělávání se mění na celoživotní vzdělávání, neexistuje rozdíl mezi interním a externím vzděláváním, zaměření je orientováno na individuální potřeby, vytváří se odpovídající klima a znalostní podmínky v organizaci, jde o učení se jednotlivců, ale i celé organizace, pozornost věnována zaměstnanci jako objektu vzdělávání se mění a soustřeďuje se na celou organizaci (Častorál, 2008).

S tím souvisí tedy formování pracovních schopností člověka a pracovníka. Pokud jde o formování schopností člověka, jde o člověka v obecném slova smyslu, tedy o průběh celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje rozvíjení.

Naproti tomu formování schopností pracovníka je aktivita organizovaná, podporovaná nebo umožňována podnikem v rámci její personální a sociální práce (Koubek, 2009).

Důvodů transformace tradiční organizace na učící se organizaci je hned několik. Například neustále se zvyšující požadavky zájmových skupin, které jsou přirozeně různorodé a schopnost jednotlivých organizací je spolehlivě plnit bezprostředně závisí na znalostech zaměstnanců. Nebo filosofie TQM (Total Quality Management) předpokládá silný příklon k práci v týmech a to vyžaduje týmového ducha nejen při vlastních aktivitách tvorby hodnot, ale také ve fázi přípravy k maximální výkonnosti a s tou souvisí právě učení se. Dalším důvodem může být i fakt, že i přes pečlivé plánování se všechny organizace musí vypořádávat s celou řadou překvapivých a nečekaných situací a chování manažerů nutí jednotlivce i skupiny zaměstnanců k neustálému rozvoji. Nebo i snaha redukovat spotřebu zdrojů dovedla světové organizace kromě jiného i k takovým přístupům jako je Six Sigma, analýza a řízení rizik nejrůznějšího charakteru, rozvoj partnerství s dodavateli apod. Za všemi těmito přístupy se ale skrývá nutnost trvalého rozvoje znalostí lidí (Petříková, 2010).

2.1.6 Od učící se ke znalostní organizaci

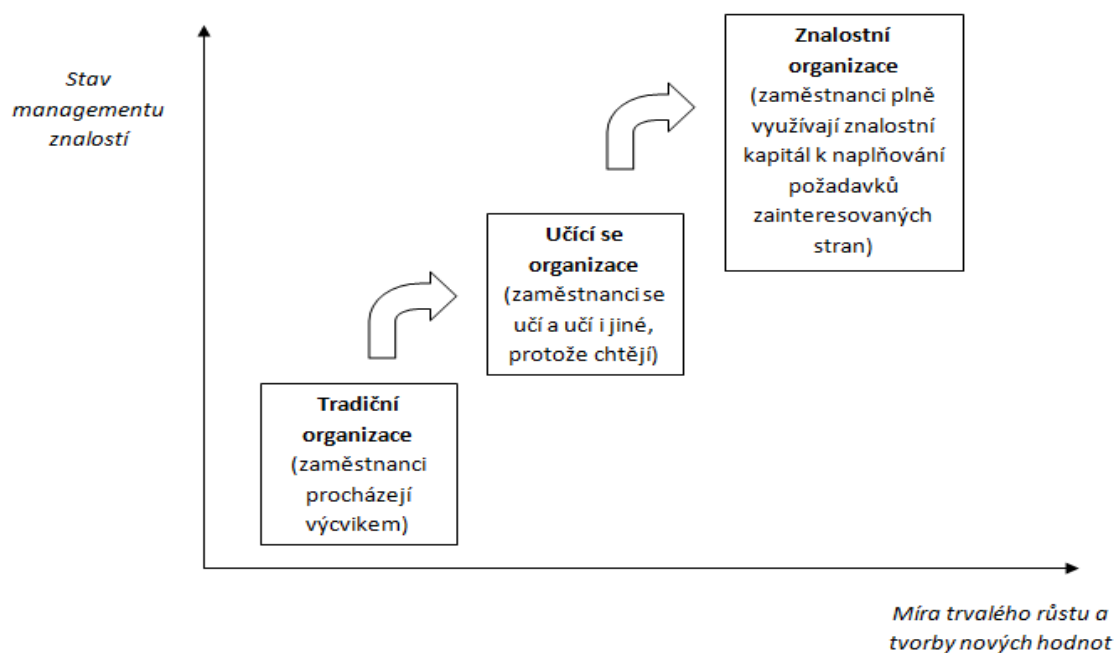
Zde vyvstává otázka, v jakém okamžiku je možné organizaci uznat jako učící se? Autoři se shodují, že jednoznačná odpověď neexistuje, nicméně určitým indikátorem může sloužit poznání, že daná organizace plně a systematicky využívá všechny formy a struktury vzdělávání se, které se jeví v podmínkách organizace jako vhodné a užitečné a to v souladu s dosažením maximální výkonnosti při plnění strategických cílů a záměrů.

Další otázkou je, jak učící se organizaci aplikujeme do rámce znalostního managementu a znalostní organizace? Z obrázku 2 vyplývá především to, že učící se organizace je určitým předstupněm organizace znalostní. V učících se organizacích se sice využívají všechny vhodné formy učení při naplňování strategických záměrů, ale nemusí automaticky docházet k tomu, že organizace plně a efektivně dlouhodobě využívá všechny znalostní potenciál svých lidí. I v učících se organizacích totiž mohou vznikat situace, kdy si jednotlivci i skupiny budou nabyté znalosti chránit jako svou konkurenční výhodu, nebo ne vždy učící se organizace mají vytvořen účinný systém ochrany duševního vlastnictví svých zaměstnanců. Ani v učící se organizaci nemusí

vrcholový management poznat viditelné i skryté potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran.

V učící se organizaci jde v první řadě o činnosti, v rámci kterých zaměstnanci znalosti získávají. Management znalostí, jenž je klíčovou složkou řízení znalostí organizace, je však souborem procesů, které se navíc snaží znalosti uchovávat, kultivovat, neomezeně sdílet, rozvíjet a také plně využívat (Petříková, 2010).

Obrázek 2: Stupně transformace organizací z tradičně řízené na znalostní



Zdroj: Petříková (2010)

2.2 Podniková kultura

2.2.1 Kultura

Pojem kultura je velmi široký, mezioborový pojem, který označuje sdílený a především naučený způsob chování, citění a myšlení, který vzniká v důsledku přizpůsobování sociálních celků na vnější podmínky a je předáván v rámci celků jako nástroj pro zvládnutí těchto podmínek. Tento termín byl převzat z kulturní antropologie a byl zařazen do managementu. Ovšem při řízení organizace jsou uplatňovány i poznatky z dalších disciplín a to zejména sociologie a psychologie (Lukášová, 2010).

Kultura může být stručně definována jako „*relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořiny a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory*“ (Kloskowská in Nový in Krninská, 2002a).

Kultura je vzorec sdílených hodnot, které societa užívá k řešení problémů „*vnější adaptace a vnitřní integrace*“. Tyto hodnoty jsou považovány za platné, a proto noví členové society je vnímají jako správný způsob myšlení a jednání (Schein, 2009).

Kulturu můžeme vnímat na jedné straně jako výsledek přizpůsobování a na straně druhé jako nástroj pro přizpůsobování různých societ podmínkám, ve kterých žijí. Obsah kultury je pro každou societu jedinečný a specifický a zahrnuje sdílené názory, hodnoty, postoje, způsoby myšlení, cítění, ale i jednání atd.

K enkulturaci¹ jedince dochází v průběhu života člověka, a to vlivem činitelů jako je například škola či masmédiá, ale i ovlivňováním ze strany jiných lidí. Prostřednictvím učení člověk získává specifické způsoby jednání, cítění a chování a sám se stává nositelem kultury. Každý nositel má jedinečné charakteristiky, ale můžeme pozorovat i charakteristiky, které sdílí s jinými lidmi, kteří například žijí ve stejné zemi nebo pracují ve stejné organizaci či navštěvují stejnou školu atd. Je ale důležité podotknout, že jedinec ne všechny hodnoty a normy, se kterými se setkává, zvnitřňuje ve stejné míře. Proto kultura každého člověka je výsledkem vlivů, které na něj do té doby působily nebo ještě stále působí (Lukášová, 2010).

Protože každý člověk patří v průběhu života k více sociálním celkům a díky tomu se setkává s různými kulturními vzorci, které ho více či méně determinují, „*nosí v sobě*“, několik vrstev úrovní kultury (Lukášová & Nový 2004).

Základními **úrovněmi kultury**, jak je vymezuje Hofstede in Lukášová & Nový (2004), jsou:

- „*Úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují).*
- *Úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem.*
- *Úroveň kultury spojená s náležitostí pohlaví (mužská a ženská kultura, manifestovaná zejména v chápání obsahu mužské a ženské role).*

¹ Enkultura je proces učení (výchovy, vzdělávání), jímž si člověk v dětství a dospívání osvojuje kulturu, hodnoty a normy dané společností (Petráčková, Kraus et al., 2001).

- *Úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami).*
- *Úroveň kultury související s příslušností k určité třídě.*
- *Úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).“*

Fakt, že člověk může fungovat v rámci více kulturních systémů je způsoben tím, že se jednotlivé sociální skupiny překrývají. Všechny sociální systémy mají do jisté míry stejný kulturní základ, který je daný hlavně národní kulturou. Ovšem mentální chápání, které odpovídá různým úrovním kultury, nemusí být u člověka v harmonii. Příkladem mohou být náboženské hodnoty, které se mohou dostat do konfliktu s generačními hodnotami (Lukášová & Nový, 2004).

Kultura dané society je řídicí složkou, která je výsledkem dlouhodobého procesu a vývoje a případná proměna kultury je velmi pomalá. Vytváření kultury se děje postupným zkoušením a prověřováním výsledků a jsou přijímány takové výsledky, které celek upevňují, nikoliv narušují. Osvědčené vzorce se stávají základním kamenem pro další vzorce. Lze tedy říci, že kultura je „*nahromaděná zkušenost daného sociálního celku*“.

Jak již bylo naznačeno kulturu lze vnímat v různých úrovních od globální, přes národní a regionální, až k podnikové (firemní). Čím je toto společenství prostorově větší, tím jsou sdílené hodnoty v obecnější rovině. Toto společenství může mít například podobu národa nebo lze hovořit i o velmi malých sociálních skupinách a jejich kultuře, jako je například rodina nebo podnik (Krninská, 2002a).

2.2.2 Podniková kultura

O termínu podniková kultura se objevují zmínky v literatuře již v 60. letech minulého století. Ovšem v mnohem větší míře je tento pojem užíván od 70. let, přičemž v 80. letech se podniková kultura těší velkému zájmu spisovatelů po celém světě (Lukášová, 2010).

Smircich in Lukášová (2010) uvádí dva základní přístupy, jakými bývá podniková kultura tradičně vymezována – interpretativní přístup a přístup objektivistický.

Interpretativní přístup, jehož kořeny nalezneme zejména v kulturní antropologii, vnímá kulturu jako „něco, čím organizace je“. Veškeré rysy organizace jsou považovány jako prvky kultury, přičemž organizace je zde popisována jako určitý systém sdílených hodnot a významů, přičemž tento systém je zprostředkovaný skrz symboly. Kultura podniku je pak souhrnem vizí, hodnot, názorů, postojů, norem chování a jednání.

V rámci objektivistického přístupu je kultura chápána jako „něco, co organizace má“. Je považována za jistý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou např. organizační struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a dokonce i měněna.

Řídící pracovníci mají v tomto pojetí za úkol používat vedle formálních a neformálních funkcí pro cílené řízení pracovníků i symboly jako jsou příběhy, legendy, obřady atd. (Kasper & Mayrhofer, 2005).

Vedle uvedených přístupů lze v literatuře nalézt i další pohledy na výklad podnikové kultury, které se ovšem do určité míry překrývají. Schultz in Lukášová (2010) rozlišuje přístup racionalistický, funkcionalistický a symbolický. Racionalistický pohled, je podle Schultze „odvozen z metafory stroje, chápe kulturu jako nástroj pro efektivní dosažení cílů organizace“. Funkcionalismus naproti tomu chápe organizaci jako sociální systém a na kulturu pohlíží z hlediska funkcí, které má v organizaci. V rámci symbolismu, jako třetí možnosti pochopení organizační kultury, jsou organizace vnímány jako lidské systémy, kdy cílem je pochopit významy a organizační symboly. V současnosti při výkladu kultury převládá objektivistický (funkcionalistický) směr.

2.2.3 Definice podnikové kultury

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Schein in Bedrnová & Nový, 2004).

„Podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“. Hodnoty se především týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a i celé organizace. Normy lze vysvětlit jako nepsaná pravidla, která v organizaci fungují. Jak je z definice patrné, podniková kultura se týká mnoha abstraktních pojmů, jako jsou hodnoty či postoje. Nemusejí být definované a ani se o nich nemusí mluvit a přesto jsou v organizaci vnímány a respektovány (Armstrong, 2007).

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová in Franková, 2011).

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání pracovníků“ (Vysekalová, 2009).

Dle Šiguta (2004) vyjadřuje firemní kultura *„určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“*.

Podniková kultura má dle Ehrharta, Schneidera & Maceye (2013) několik atributů. Těmito atributy je fakt, že podniková kultura musí být sdílená, stabilní, plná symbolů, historek, tradic, musí mít hloubku, šířku a musí být unikátní.

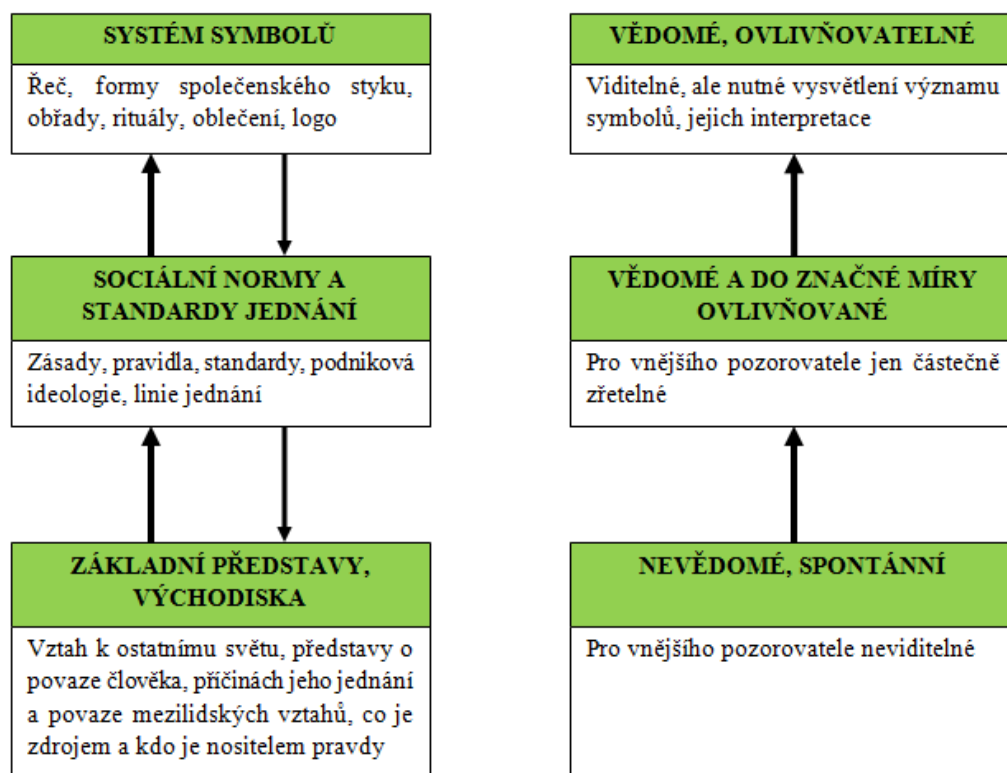
Každý sociální útvar, ať už se jedná o podnik nebo například o státní instituci, má zcela jedinečnou, neopakovatelnou a originální kulturu. Tato kultura se projevuje ve specifickém řízení lidských zdrojů, v personální oblasti, ve způsobech či stylu rozhodování manažerů, v komunikaci a v celkovém klimatu podniku. Podniková kultura je složitá a rozporuplná skutečnost, kde je důležité, aby ji zaměstnanci znali, pečovali o ni a předávali ji novým zaměstnancům, a to vše s ohledem na podnikové vize, cíle a strategie (Krninská, 2002a).

2.2.4 Podniková kultura a její úrovně

Pokud jde o základní vymezení pojmu, bývá v odborné literatuře nejčastěji citován E. H. Schein. Jeho koncepci podnikové kultury znázorňuje obrázek 3. Jak vyplývá z obrázku, základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu jako takovému, lidem, práci i sobě samým i dokonce k životu jednotlivých pracovníků. Působí zcela samozřejmě, automaticky, nevědomě a ve většině případů bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Zahrnuje zejména:

- 1. Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí.** Determinanty mohou být například nebezpečí, jistota, příležitost, ohrožení apod.
- 2. Podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, přeměněné do představy o ostatních spolupracovnících.** Z povahy člověka lze vyčíst například, zda jde o člověka spíše aktivního, který projevuje snahu zariskovat nebo naopak o člověka pasivního, který se raději přizpůsobí, než aby riskoval. Či jestli je člověk pohodlný a nezodpovědný nebo iniciativní s ochotou vzít na sebe odpovědnost apod.
- 3. Představy o povaze mezilidských vztahů.** Jedná se o představy o „správném“ uspořádání mezilidských vztahů podle původu, věku, dosaženého úspěchu, zveřejňování soukromých záležitostí jedince, různých představ o tom, zda mezi kolegy má být určitý stupeň rivality nebo naopak kooperace, zda je preferována týmová či individuální práce apod.
- 4. Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a tedy chybné.** Zde pozorujeme kdo je nositelem pravdy, posuzujeme zde, jestli člověk důvěřuje autoritě nebo naopak tradici, zda je pro něj směrodatnější výsledek vědeckých zkoumání nebo intuice apod.

Obrázek 3: Podniková kultura a její úrovně dle Scheina



Zdroj: Bedrnová & Nový (2004)

Zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná **základna podnikové kultury** je formována nikoliv jednotlivými faktory, které jsou izolovány, ale je tvořena logicky a uspořádaně jako celek. Ten se začíná utvářet určitým časovým odstupem a to buď na základě přirozeného vývoje, nebo cílevědomě a to ze strany vedení podniku, do podoby určitých pravidel a norem (Bedrnová & Nový, 2002).

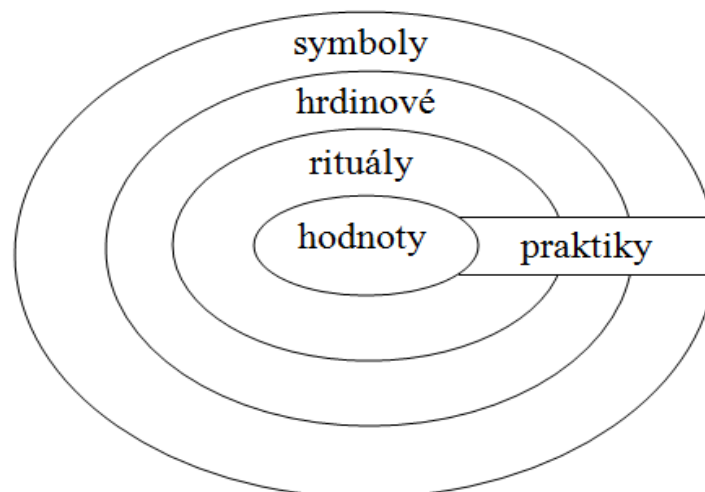
Základní postoje, hodnoty a představy jsou východiska, která jsou individuálně odlišná a vyplývající z kulturního prostředí, pracovních i životních zkušeností, odborné zaměření atd. (Krninská, 2002b).

Na **střední úrovni podnikové kultury** jsou to nepsaná, ale i psaná pravidla společenského styku, zásady a pravidla pracovní morálky, vztah k podnikovým partnerům, ale i zákazníkům či jiným zainteresovaným skupinám, Střední úroveň tvoří východisko pro nejvyšší úroveň podnikové kultury, kterou je systém symbolů a forem jednání. Posláním střední roviny je vytvořit ucelený, účinný, logický a bezrozporný systém podnikové kultury. Průběžně jej dotvořovat a učinit ho schopným přenosu a připravit ho pro zviditelnění. V souladu s podnikovými cíli a vizemi je často formován, aby zde nedošlo k rozporu.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomou konstruovanou složku podnikové kultury. Nejvyšší úroveň je pro běžného pozorovatele pochopitelná, jen pokud vládne znalostí předchozích dvou úrovní, tedy je nezbytné uvést pozorovatele do kontextu s hodnotovými preferencemi, pravidly a normami. Jedná se zde o architekturu, vybavení pracovišť, logo podniku, různé rituály, obřady, oslavy, historiky, žargon, dress code atd. (Bedrnová & Nový, 2002).

Pojetí Edgara Scheina je dnes patrně nejznámějším a nejcitovanějším výkladem struktury, utváření a fungování organizační kultury. Ovšem dalším velmi uznávaným autorem je také Geert Hofstede, který ve svém diagramu přirovnává sice „*symbols, hrdiny a rituály podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele ke „slupkám cibule“*“, *chápe je tedy jako jednotlivé vrstvy, ovšem všechny společně je označuje jako praktiky. Ty podle něj představují viditelnější část kultury, více či méně pozorovatelnou. Jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné a lze je pouze odvodit z chování lidí, jsou podle něj hodnoty*“ (Lukášová & Nový, 2004).

Obrázek 4: Cibulový diagram úrovní projevu kultury



Zdroj: Hofstede (2006)

2.2.5 Prvky podnikové kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční složky, představující základní součásti kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury pokládány: **základní předpoklady, normy, hodnoty a postoje** a dále vnější projevy kultury, které bývají označovány jako **artefakty**.

Artefakty jsou všechny jevy, které může pozorovatel vidět, slyšet a cítit, když se setká s neznámou kulturou. Jsou to viditelné produkty skupiny, jako je architektura prostředí, jazyk, technologie a produkty, umělecké výtvary, styl zakotvený v oblečení, způsobech jednání, vyprávěné mýty a historiky atd. (Schein, 2010).

Artefakty lze dělit z hlediska materiální a nemateriální povahy. Architektura budov, vybavení firem, výroční zprávy či propagační předměty aj., jsou považovány za artefakty materiální povahy. Naopak k artefaktům nemateriální povahy jsou řazeny například mýty, historiky, hrdiny, symboly, zvyky či jazyk.

Základní předpoklady (případně přesvědčení) jsou zakotvené představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé a pravdivé. Například „lidem ve firmě můžu věřit“ (nebo naopak „lidem ve firmě nemůžu věřit“) apod. Je velmi obtížné tyto předpoklady identifikovat, protože fungují automaticky a nevědomě (Lukášová & Nový, 2004).

Schein in Lukášová (2010) tvrdí, že zdrojem vzniku základních přesvědčení je opakovaná zkušenost či opakovaný způsob řešení problému, který se ukázal jako správný a efektivní. Pokud určitý způsob řešení či uvažování vedl ke kladnému výsledku, lidé v podniku začnou pomalu věřit, že takto věci fungují. Jestliže například stojí podnik před problémem a rozhodne se k němu přizvat experta a na základě jeho doporučení dojde k úspěšnému řešení, začnou lidé v podniku věřit, že podobný problém již bez experta nikdy nevyřeší, a ani o tom nebudou pochybovat, že v takových situacích je expert nutný.

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za dobré pro organizaci a tedy, co by mělo být. Hodnoty budou mít tím větší vliv na chování, čím jsou silněji zabudované, přičemž to nezávisí na tom, zda hodnoty byly vůbec definované. Hodnoty, které jsou podporovány vrcholovým managementem, mohou být sice samozřejmé, ale v první řadě mohou být vysoce vlivné, zatímco naopak hodnoty, které jsou idealistické, ale neodrážejí se v chování managementu, mohou mít malý anebo nulový efekt.

Hodnoty mohou být vyjádřeny explicitně a samozřejmě i implicitně, a jsou to například schopnost, konkurenceschopnost, kvalita, práce v týmu, služba zákazníkovi, péče o lidi atd. Realizují se skrz normy a artefakty a mohou být vyjádřeny i pomocí jazyka, historek či mýtů (Armstrong, 2007).

Pojem **postoj** je užíván ve vztahu k pocitům, ať už pozitivních či negativních, které se týkají jiné osoby, věci, problému nebo události (Stahlberg & Frey in Lukášová & Nový, 2004).

Normy chování jsou nepsaná pravidla, která skupina přijala, jsou to jakési zásady chování v různých situacích. Mohou se týkat například komunikace na pracovišti (tedy jakým jazykem se mluví, zda se používá žargon atd.), oděvu, práce samotné (kvalita odvedené práce, rychlost atd.). Normy mají v podniku velký význam a to z důvodu, že vymezují akceptovatelné či neakceptovatelné chování pracovníků.

Jazyk, který je užíván v organizaci, odráží hodnoty zastávané v organizaci. Vyjadřuje i míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. Je to důležitý faktor vzájemného porozumění a koordinace podniku. Předávaným pojmům mohou lidé v podniku dávat stejný význam, kdy výsledkem je porozumění, anebo naopak významy nemusejí sdílet a potom může docházet ke vzniku konfliktů a problémů (Lukášová & Nový 2004).

Historiky, příběhy a nejrůznější vyprávění jsou „příkrášené zprávy“ o podnikových událostech v minulosti, které jsou většinou již legendou, a podnik jim přikládá velký význam. Historiky lze brát jako most mezi minulostí a přítomností, slouží pro časový i místní přenos kultury a to takovou formou komunikace, která má větší přesvědčovací sílu (Krninská, 2002a).

Dobré historiky mohou poučit, inspirovat nebo ovlivnit, ale málokdy jsou přesné. Protože nás vyprávění provází od počátku věků, nelze se divit, že proniklo i do podnikové sféry. Podnikové historiky znázorňují hodnoty a normy typické pro daný podnik, mají svůj význam při vytváření sociálních struktur v rámci organizace (Cejthamr & Dědina, 2010).

Mýty jsou dalším prostředkem, který pomáhá objasnit normy a hodnoty podniku, ovšem mýtus má delší dobu trvání. Termín mýtus naznačuje, že předávaná myšlenka postrádá racionální základ, ale víra a předsvědčení zde hraje významnější roli než vědění (Krninská, 2002a).

Zvyky, rituály a ceremoniály můžeme charakterizovat jako vzorce chování, které jsou již ustálené a jsou v podniku pěstovány a předávány. Přispívají ke snižování nejistoty, vytvářejí stabilní prostředí a umožňují vytvářet vlastní identity. Příkladem zvyků mohou být například různé oslavy narozenin, nebo večírek konaný na oslavu založení společnosti, nebo pořizování dárků zaměstnancům, kteří odchází do důchodu. Patří sem i zvyky při řešení určitých úkolů a problémů (například brainstorming nebo porady v malých skupinách v rámci kanceláří atd.)

Rituály mají stejný charakter jako zvyky, ale jsou nositeli symbolické hodnoty. Používají se na určitém místě a v určitém čase. Jedná se například o rituál zdravení, či rituál každodenní společné snídaně atd. Jako rituál můžeme považovat i způsob hlasování na poradě, či proces přijímání pracovníků atd. (Lukášová, 2010).

Brown in Lukášová (2010) tvrdí, že **ceremoniály** jsou připravené slavnostní události, které se konají při různých příležitostech. Jejich význam tkví především v tom, že oceňují pracovní úspěchy nebo oslavují hrdiny. Velmi často jde o emocionálně působivé projevy a pracovníkům způsobují velmi silné zážitky, které je pozitivně motivují.

Hrdinové jsou silným prvkem podnikové kultury, protože pro pracovníky jsou hrdinové jakýmsi zosobněním základních hodnot a mají důležité funkce. Jsou nositeli modelového chování, jsou vzorem pro mnohé pracovníky, protože jsou důkazem toho, že lze dosáhnout velkých úspěchů a vysokých standardů výkonu a tím dochází i k motivaci ostatních pracovníků (Deal, Kennedy in Lukášová, 2010).

Hrdiny lze rozdělit na dvě skupiny. Jsou to tzv. situační hrdinové, kteří jsou hrdiny dne nebo roku či jiného časového úseku. Druhou skupinou jsou hrdinové, kteří jsou jedineční vizionáři, jejichž působení může ovlivnit i několik následujících generací. Podnik by měl mít k dispozici oba typy hrdinů, a pokud je nemá, musí si je vytvořit například tím, že bude vyhlašovat nejlepšího pracovníka roku atd. (Lukášová, 2010).

2.2.6 Síla podnikové kultury

Koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že značným způsobem působí na jednání spolupracovníků. Zde je na místě si položit otázku, nejen zda vůbec, ale hlavně v jakém objemu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. Slabá podniková kultura se vyznačuje tím,

že její vliv je velmi málo zřetelný. Naopak silná podniková kultura se projevuje mimořádnou schopností ovlivňovat charakter i vývoj veškerých důležitých podnikových úkazů.

Jestliže je podniková kultura silná, musí splňovat následující kritéria:

- a) **Jasnost, zřetelnost.** Všechny oblasti podnikové kultury musí srozumitelně a jasně dávat najevo, jaké jednání je žádoucí, které naopak nežádoucí nebo ještě akceptovatelné či zcela vyloučené. Toho lze dosáhnout tehdy, pokud se podniková kultura opírá o rozsáhlý a zakotvený soubor hodnot, symbolů a standardů.
- b) **Rozšířenost.** Zde je nezbytné, aby všichni pracovníci do jednoho byli obeznámeni s podnikovou kulturou a jejími prvky a aby jejich aplikaci viděli v každé situaci, kde je to požadováno.
- c) **Zakotvenost.** Podniková kultura se musí stát nedílnou součástí nejlépe všech pracovníků a teprve tehdy je možné hovořit o silné kultuře.

Síla a slabost podnikové kultury souvisí i s vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou samostatné kultury, vznikající v některých oblastech podniku a vyznačují se hlavně odlišnými normami a hodnotami. Nejčastěji dochází ke vzniku subkultur mezi různými úrovněmi hierarchického uspořádání (jinou kulturu mají pracovníci na dílně a jinou vrcholový management). Ke vzniku subkultur dochází i mezi jednotlivými odděleními (jinou kulturu mají pracovníci výzkumu a rozdílnou kulturu mají lidé z marketingu). Potom platí, že čím diferencovanější podniková kultura, tím vzniká více subkultur, které ovšem zabraňují, aby podniková kultura byla celistvá a tedy i silná (Bedrnová & Nový, 2004).

Samozřejmě síla podnikové kultury má vliv na výkonnost podniku. **Výhodou** je, že silná podniková kultura vytváří harmonii v chápání a myšlení pracovníků. Dochází tak ke snadnější komunikaci a k eliminaci konfliktů uvnitř organizace. Dále silná kultura vede k tomu, že lidé směřují stejným směrem a mají stejné cíle, protože sdílejí stejné hodnoty a normy a to pak má za následek, že lidé jsou více loajální a přistupují pozitivně ke spolupráci s ostatními lidmi. V neposlední řadě dochází i k pozitivní motivaci pracovníků.

Pokud jde o **nevýhody**, tak jde především o to, že silná kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a to vede k zakonzervování stavu a k ignoraci signálů, které

podniku dává okolní svět. Řídící pracovníci pak zastávají názor, že co fungovalo do teď, bude fungovat i nadále a nepřipouští, že by bylo potřeba provést určité změny například ve strategii. A i když se manažeři rozhodnou pro určité změny, setkají se s odporem ze strany zaměstnanců, kteří nechápou nutnost změn a nechtějí se odpoutat od navyklých způsobů práce, chování a myšlení. Z toho plyne, že pokud byla silná podniková kultura přínosem, může se lehkost stát, že v případě změny, která je žádoucí a nutná, se může stát překážkou, která se bude velmi nesnadno překonávat (Lukášová & Nový 2004).

Existují různé programy na podporu a posilování kultury, které mají za cíl zakonzervovat a podpořit to, co je ze současné kultury správné a hlavně funkční.

Schein in Armstrong (2007) uvádí, „že nejvlivnějšími primárními mechanismy zakořeňování a posilování kultury jsou věci, kterým vedoucí věnují pozornost, uměřenost a míru kontroly, dále to jsou reakce vedoucích na kritické případy a krize, dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů, kritéria pro rozdělování odměn a postavení či kritéria pro získávání, výběr povyšování a oddanost pracovníků“.

2.2.7 Změna podnikové kultury

Organizační změna nepředstavuje pouze novou formální organizační strukturu, přeměrování komunikačních cest, nové pracovní postupy a organizaci práce. Jde rovněž o vytvoření a upevnování nových společných sociálních hodnot a jejich hierarchie, sociálních norem, zásad a pravidel upravující sociální chování zaměstnanců uvnitř podniku i v kontaktu s vnějším okolím. Je to podniková kultura, která komplexně vyjadřuje sociálně psychologickou dimenzi podnikové reality a která současně podporuje nebo brání realizaci nové podnikové strategie.

Změna organizační kultury se uskutečňuje v horizontu několika let, protože je obtížné až téměř nemožné dosáhnout změny v krátkém čase. Změna souvisí se zakonzervováním organizačních hodnot, tradic, rituálů, norem a hodnot, které posilují identitu značky (Mascalu, 2014).

Postup při změně podnikové kultury:

- První krok představuje analýzu existující kultury a její konfrontace se základními principy kultury žádoucí. Tedy takové kultury, která má ideálně odrážet novou budoucí situaci v podniku a podporovat realizaci nových podnikatelských vizí a strategií.
- Druhý krok je zaměřen k tomu, aby zaměstnanci začali pochybovat o původních hodnotách a sociálních normách a sami se začali spolupodílet na operacionalizaci jednotlivých rysů a projevů žádoucí kultury. Nástrojem by měly být především workshopy organizované v malých skupinách, anticipující již novou organizační strukturu podniku.
- Třetí krok obsahově i organizačně navazuje na předchozí. Zatímco doposud šlo o upřesňování základních prvků budoucí podnikové kultury, v tomto případě již jde o jejich převedení do konkrétních pracovních rolí. Klíčovou roli zde sehrávají úspěšní řídicí pracovníci, kteří mohou plnit funkci určitého modelu, vzoru, jsou schopni a ochotni sdělovat své zkušenosti ostatním atd.
- Závěrečný krok by se měl stát opakovanou a nejlépe trvalou součástí rozvoje podniku, a to proto, že je vnímán jako průběžný odhad, kontrola a obnova.

Pokud nebylo v předpokládaném čase dosaženo očekávané úrovně podnikové kultury, měl by být proces opakován v jedné či více částech tohoto modelu.

Kotter in Franková (2011) uvádí, že proces změny je důležité velmi dobře připravit a zdokumentovat. Přesto proces může selhat na základě různých důvodů, mezi něž patří neefektivní komunikace, strach z neúspěchu, odpor zaměstnanců, nepochopení toho, v čem má změna spočívat aj.

Závěrem k této kapitole je třeba zdůraznit tyto aspekty:

- Čím silnější je podniková kultura, tím obtížnější a dlouhotrvající je řízená radikální změna.
- Čím vyšší jdou rozdíly mezi existující a žádanou kulturou, tím větší je odpor, který je nutné očekávat od pracovníků.
- Základní hodnotové představy vyjadřující životní filozofii člověka lze jen velmi těžko ovlivnit (Bedrnová & Nový, 2004).

2.2.8 Typologie podnikové kultury

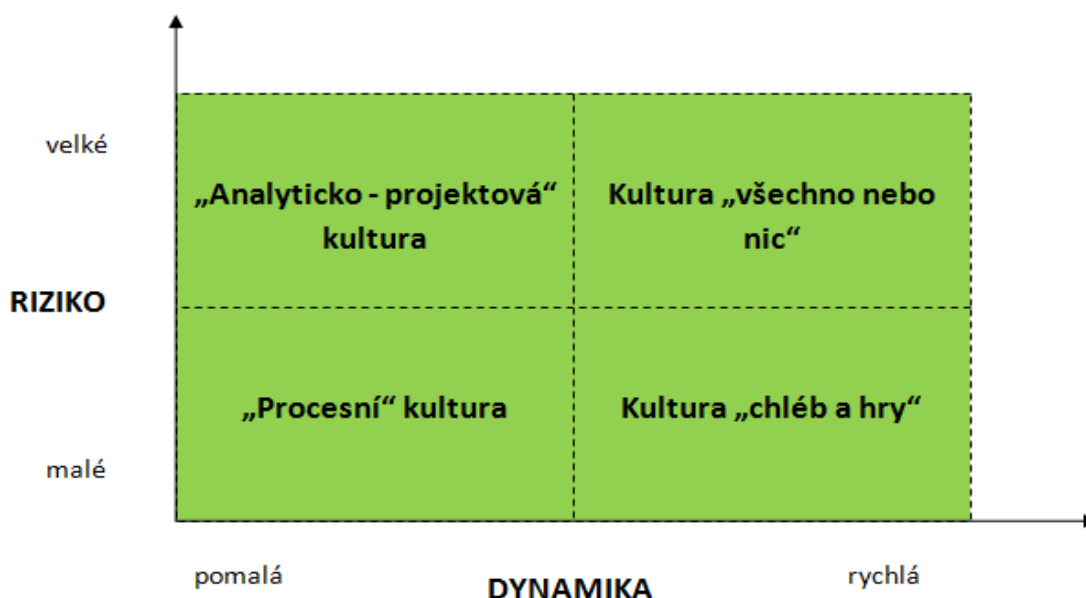
Konstrukce typologií² je jedním z nástrojů, který vědci používají k tomu, aby zpřehlednili nějaký složitý obsah sociální reality. Pokud jde o podnikovou kulturu, tak vytváření typologií je velmi populárním předmětem zkoumání mnoha učenců. Jako příklad můžeme uvést Ansoffa či Milese a Snowa.

Význam již vyvinutých typologií pak tkví v tom, že řídicí pracovníci mají možnost srovnávat obsah podnikové kultury v jejich podniku s případy, které jsou typické a v realitě se vyskytují (Lukášová, 2010).

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

Tato typologie je jedna z nečastěji využívaných a je pokládána za nejvýstižnější. Dle této typologie je kultura organizací „nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje“. Autoři této typologie prostudovali několik stovek podniků a po analýze sebraných dat dospěli k názoru, že je možné definovat čtyři druhy podnikových kultur, které ukazuje obrázek 5.

Obrázek 5: Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho



Zdroj: Bedrnová & Nový (2002)

² Typy, resp. typologie jako soubory typů, jsou v podstatě poznávacím nástrojem, který umožňuje zjednodušit a do určité míry uspořádat jinak nepřehledný a komplikovaný obsah reality (Lukášová, 2010).

„Všechno nebo nic“ – Jde o velmi temperamentní a mladistvé jednání, za zajímavé se považuje časté a rychlé vypadávání z profesní role. Komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje velmi často cizí slova. Za nedovolené je považováno přenášení intimních a osobních problémů na území podniku. Úspěchy jsou oslavovány, naopak na neúspěchy je velmi rychle zapomenuto. Postavení mužů a žen je zcela rovnoprávné, ale na druhou stranu jsou na obě pohlaví kladeny stejně tvrdé požadavky. Hrdinové si mohou dovolit téměř vše a vše je jim tolerováno.

„Chléb a hry“ – Vysokou hodnotou je zde přátelství a sympatie. Na prvním místě je vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch. Velmi často se používá i verbální komunikace (kdo mlčí, je podezřelý). Velmi časté jsou oslavy, ceny, vyznamenání, v oblíbenosti jsou také různé příběhy. Dále se používá podnikový žargon, zkratky a slova ze sportovní sféry jako např. poločas, vyautovat, červená karta aj. Hovořit o soukromých záležitostech je možné, emoce se mohou projevit i navenek. Oblečení je neformální.

„Analytický projekt“ – Každá firma může být ohrožena chybnými rozhodnutími, aby se tomu vyhnula, je třeba se maximálně koncentrovat. Provádějí se samé analýzy a poté dlouhé prognózy. Důvěru má hlavně vědeckotechnická racionalita. Tradice, štěstí, nálada, zkušenosti, intuice nebo momentální invence jsou chápány jako nespolehlivé. Hlavním rituálem je zasedání, kde místa jsou předem určená. Rychlost je nevíтанá, protože rychlost s sebou přináší povrchnost. Pokud jde o kariéru, tak ta je prováděna velmi pomalu. Oblečení je korektní, stejně jako používaný slovník. Emoce se neprojevují a o soukromých věcech se nemluví.

„Proces“ – Zde je cíl brán jako něco, co hraje podřadnou roli, důležitější je zaměření na proces. Vládne zde přesvědčení, že k chybám nedochází, velmi důležité je mocenské uspořádání, výše příjmu a oblečení. Nedochází zde k projevům emocí a to žádným způsobem. Hrdina je ten, kdo se i proti vůli vedení drží stále v podniku a pracuje bez chyb.

Typologie dle K. Vriese a D. Millera

Tato typologie je odlišnou typologií, která je odvozená z psychologické terminologie a označuje zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce. Uvedené typy podnikových kultur představují ve všech případech deformované sociální prostředí, což je důsledek

dlouhodobého špatného nebo velmi často žádného řízení ze shora. Cílem je upozornit na možné nepříznivé důsledky těchto kultur, které jsou z dlouhodobého hlediska pro běžného pracovníka neúnosné. Podniky, které jsou založeny na těchto kulturách, jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají. Jsou to především:

- a) **Paranoidní kultura** – jde o stálé obavy a strach, neustálé sledování chování a aktivit projevů ostatních kolegů, připravenost na cokoliv.
- b) **Nátlaková kultura** – vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze ponechat náhodě, vše je řízeno do nejmenšího detailu, emoce se nepřipouštějí a vše má svůj řád.
- c) **Dramatická kultura** – vše se soustřeďuje kolem charismatické vedoucí osobnosti, ostatní jí idealizují a cítí se být na ní závislí, jako vyjádření loajality se bere pozitivní projevování emocí.
- d) **Depresivní kultura** – pesimistické prognózy, nic se nedá stihnout, vše má svůj běh, panuje názor, že jen málo skutečností lze ovlivnit.
- e) **Schizoidní kultura** – rozhodující jsou prestiž a kariéra, je lepší se držet zpátky, lidé v takové kultuře jsou plaší a ostýchaví (Bedrnová & Nový, 2004).

2.2.9 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Hofstedeho dimenze vyjadřují obecnou úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami a upozorňují na ty, které vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí. Dále ovlivňují zejména oblast práce a managementu (Krninská, 2002a).

Hofstede definoval pět těchto dimenzí:

1. Vzdálenost mocenských pozic

Tato dimenze se zakládá na míře tolerance nerovného rozdělení moci. Toto rozdělení se projevuje mocenským odstupem v systému řízení. Jde spíše o vzdálenost, která je subjektivně vnímána a tolerována (Krninská, 2002a).

V podnicích, kde je mocenská vzdálenost velká, tak nadřízení a podřízení považují jedni druhé za nerovné. Od podřízených se očekává, že budou dělat, co se jim řekne. Podnik centralizuje moc jak jen je to možné a svěřuje ji co nejmenšímu počtu

pracovníků. V mzdových systémech lze najít velké rozdíly ve výši platu mezi vrcholovým vedením a základnou podniku. Vedoucí je autokratem a kontakty mohou být iniciovány jen z jeho strany.

V případě malého mocenského odstupů se podřízení a nadřízení považují za rovné. Podniky jsou decentralizované a hierarchické pyramidy jsou ploché a počty nadřízených jsou regulovány a omezeny. Co se týká rozpětí platů, tak zde je vysoce ceněný kvalifikovaný dělník a toto rozpětí je relativně malé. Neexistují tu privilegia pro nadřízené, protože všichni používají stejnou jídelnu, stejné toalety a stejné parkoviště. Podřízení očekávají, že rozhodnutí týkající se jejich práce s nimi budou předem diskutována, zároveň však chápou a respektují, že v závěru bude nadřízený ten, kdo o věci rozhodne.

Tuto dimenzi označil Hofstede PDI. Pokud tento index vyjde menší než 50, značí to malý mocenský odstup, což můžeme říct, že tento výsledek je žádoucí a je také prozračnější. A naopak pokud se dostaneme ve výpočtu nad 50, jedná se o velký mocenský odstup. (Hofstede, 2006).

2. Míra individualismu, resp. kolektivismu

Individualismus vyjadřuje jakýsi rozsah, v jakém je jednotlivec závislý na skupině nebo přebírá iniciativu při provádění rozhodnutí, řešení úkolů a angažovanosti se do produktivní činnosti (Brooks, 2003).

U zaměstnanců, kteří se pohybují v individualistické společnosti, se předpokládá, že jednají v souladu se svým vlastním zájmem a že jejich práce by měla být organizována tak, aby se jejich soukromý zájem shodoval se zájmy zaměstnavatele. Zaměstnanci jednají jako jedinci, kteří mají své vlastní potřeby. V takové společnosti je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem chápán jako obchodní transakce. Nežádoucí pracovní výsledky zaměstnance mohou být důvodem k výpovědi.

Naproti tomu kolektivistická společnost vždy bere v úvahu skupinu „my“. Klade se důraz na pracovní týmy a na spolupráci vůbec. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je chápán spíše v morálním smyslu a připomíná rodinný vztah vzájemných závazků chránit jeden druhého výměnou za loajalitu. Špatný výkon zaměstnance není důvodem k výpovědi, protože každý zaměstnanec by měl dostávat úkoly podle jeho znalostí a dovedností.

Tuto dimenzi značí Hofstede IDV. Pokud se ve výpočtech dostaneme pod hranici 50 bodů, jedná se o kolektivismus, který je v učících se organizacích žádoucí. Naproti tomu pokud index vyjde nad hranici 50 bodů, můžeme zde mluvit o individualismu (Hofstede, 2006).

3. Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot

Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální role jasně odlišeny (tj. od mužů se očekává drsnost a průbojnost, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné a orientované na kvalitu života). Ženy v maskulinní společnosti můžeme rozdělit na ty, které chtějí kariéru a na ty, které o ni nestojí (Hofstede, 1998).

Ve femininní společnosti se role žen a mužů překrývají. Od obou pohlaví se očekává umírněnost a tolerance, orientace na sociální vztahy více než na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života jako takového.

Velmi důležitý je fakt, že nositeli maskulinních hodnot mohou být jak ženy, tak i muži. A stejně tomu je i u femininních hodnot, kde nositeli mohou být stejně tak muži jako ženy. Pokud index MAS přesáhne hodnotu 50, jedná se o převahu maskulinních hodnot. O převahu femininní hodnot půjde za předpokladu, že hodnota indexu se bude pohybovat pod hranicí 50 bodů (Krninská, 2002a).

4. Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace

Ve společnosti, která je orientována především krátkodobě, je hlavní důraz kladen na současnost, ale také na minulost a na všechny aktivity, které s těmito úseky souvisejí. Lidé mají respekt k tradicím, zaměřují se na činnosti, které přinášejí okamžitý nebo krátkodobý efekt a dbají na plnění vlastních povinností.

Dlouhodobé společnosti se vyznačují větší připraveností se angažovat v činnostech, které výsledek a následný efekt přinesou v delším či velmi dlouhém časovém období. Příkladem takových činností může být osobní vytrvalost či dlouhodobé investice.

Tento index označil Hofstede jako LOT, přičemž pokud se ve výpočtech dostaneme pod hodnotu 50, značí to krátkodobou orientaci, naopak pokud se dostaneme nad hodnotu 50, jde o orientaci dlouhodobou (Krninská, 2002a).

5. Jistota vs. riziko

Tento index vyjadřuje obavy z nejistoty, v jaké se členové zkoumané society cítí být ohroženi nejistými, nepřehlednými či neznámými situacemi a v jaké míře jsou ochotni přijímat změny i s rizikem, které změna může přinést (Krninská, 2002a).

Ve společnostech, které se vyhýbají nejistotě a riziku existuje velké množství formálních zákonů a neformálních zvyklostí, určujících práva a povinnosti zaměstnavatele, ale i zaměstnance. V takových společnostech je mnoho vnitřních předpisů a opatření, týkajících se popisů provádění práce. Lze říci, že tato potřeba zákonů a pravidel nevyplývá z logiky, ale spíše z emocionálních pohnutek. Platí zde, že náhodě musí být ponecháno, co možná nejméně prostoru (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Dle Krninské (2002a) 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*“.

Ve společnostech s velmi slabým vyhýbáním se nejistotě se častěji setkáváme s opakem téhož, totiž s obavami z formálních pravidel. Pravidla jsou zaváděna jen v případech absolutní nutnosti. Lidé umí většinu problémů a úkolů vyřešit i bez pravidel a toto chování je dáno především přijatými zvyky (Hofstede, 2006).

Tento index je značen UAI a pokud se výsledek bude pohybovat pod hranicí 50 bodů, jde o ochotu přijímat změny a riziko, pokud bude výsledek nad touto hranicí, jedná se o neochotu přijímat změny a riziko (Krninská, 2002a).

3 Metodický postup

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce, která nese název Význam podnikové kultury ve vybraném podniku, je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a na základě toho analyzovat její význam včetně navržení změn, které povedou k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraném podniku.

Jako předmět zkoumání byla vybrána společnost World Systems Market Inc., tedy konkrétně česká centrála WSM Bohemia s.r.o. Pro zjištění výsledků bylo použito dotazníkové šetření, pozorování a nestrukturované rozhovory.

3.2 Popis zkoumaného podniku

World Systems Market Inc. (dále jen WSM) je americká softwarová a vývojářská společnost se sídlem v New Yorku. Dlouhodobě se zabývá vývojem automatických obchodních systémů pro kapitálový trh. Hlavním produktem je FOREX ROBOT WSM. Robot, který bez emocí a bez únavy obchoduje za klienty. WSM je výhradní tvůrce, vlastník a distributor těchto unikátních softwarů.

WSM definuje nejlépe jedno slovo: vývoj! Všechno a všichni jsou v pohybu, vše se neustále mění a vyvíjí a to i obchod. A na tom právě WSM staví.

WSM si je plně vědoma své odpovědnosti ve vztahu k možnostem a s nimi spojených požadavků na uplatnění a fungování svých produktů – robotů na kapitálových trzích, a proto své obchodní produkty nikdy neprovozovala sama, ale naopak předávala a předává své produkty smluvním partnerům – brokerům s patřičnými oprávněními a licencemi pro zajišťování obchodů na forexovém trhu.

V současné době nabízí WSM sedm druhů robotů. Jedná se o *Standard 1*, který je jakýmsi kompromisem mezi konzervativními a agresivními roboty. Ovšem tím, že obchoduje s rozkolísanějšími měnovými páry, má blíže k robotu *Aggressive*. *Standard 2* se naopak zaměřuje na obchodování pomalejších měnových párů, čímž se přibližuje robotu *Conservative*. Robot *Aggressive* obchoduje především ty nejvíce rozkolísané a nejrychleji se pohybující měnové páry. Vyznačuje se větším množstvím

obchodů. Robot *Conservative* zpravidla udělá nejmenší počet obchodů ze všech robotů, protože vytrvává v otevřených pozicích i několik týdnů a primárně se zaměřuje na pomalé měnové páry. Nejagresivnějším ze všech robotů je *Red&Black Lottery*, který je schopen hodnotu vkladu rychle znásobit, ale také jí celou proobchodovat. Prvním robotem, který má umělou inteligenci je *Event Horizon*, který nonstop sleduje situaci na všech trzích, analyzuje vzniklé situace a je schopný se sám učit a vyvíjet. Robot *Umělá inteligence 4 (UI4)* je jedinečný svým principem a fungováním, je to superinteligence, která funguje na kterémkoliv měnovém páru. Je schopný obchodovat více měnových párů najednou, jeho unikátní schopností je možnost analyzovat vývoj již otevřeného obchodu.

WSM po dobu své existence působí jak na území USA, tak i mimo tento prostor. V USA se WSM nachází v New Yorku na Wall Street. V České republice se nachází centrála WSM Bohemia s.r.o. v Praze. Dále jsou v České republice dvě klientská centra a to ve Zlíně a Plzni. Na Slovensku se centrála nachází v Nitře, v Maďarsku v Budapešti, v Polsku ve Varšavě a v Rusku v Moskvě.

Jak již bylo řečeno, dotazníky byly vyplněny ve spolupráci s WSM Bohemia s.r.o., která se nachází v Praze. Společnost za poslední rok prošla velkými organizačními a personálními změnami, proto bude velmi zajímavé srovnání podnikové kultury v roce 2014 před zmíněnými změnami a v roce 2015, kdy veškeré změny dospěly ke svému cíli.

3.3 Sběr dat

3.3.1 Techniky sběru dat

Ve výzkumu jsou rozeznávány dva druhy primárních dat. Jedná se o data kvantitativní a kvalitativní. Podle toho jsou také členěny základní metody výzkumu na výzkum kvantitativní a kvalitativní. Zásadní odlišnost kvantitativního a kvalitativního výzkumu spočívá v základním zaměření, tedy v charakteru jevů, které analyzují. Kvantitativní výzkum se ptá „kolik?“, tedy hledá četnost či frekvenci, a kvalitativní výzkum zkoumá „proč?“, tedy chce znát důvody či motivace (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Mezi metody kvantitativního výzkumu jsou řazena standardizovaná pozorování, strukturované rozhovory a dotazníky. Mezi metody kvalitativního výzkumu patří zúčastněné pozorování a nestrukturovaný rozhovor (Pavlica et al., 2000). V této práci je použito zúčastněné pozorování, nestrukturované rozhovory a dotazníky.

Zúčastněné pozorování

Pozorování je většinou považováno za jednu ze základních metod vědeckého výzkumu. Pozorování může na sebe vzít různé formy a jeho spolehlivost a efektivita jsou podmíněny řadou různých okolností a principů.

Výzkumník může volit mezi třemi technikami zúčastněného pozorování:

- a) **Skryté pozorování** – Při takovém pozorování se výzkumník snaží sledovat pracovníky, aniž by o tom věděli, obvykle se stylizuje do role zaměstnance a aktivně se podílí na každodenním pracovním životě.
- b) **Zjevné pozorování** – Výzkumník svoji přítomnost nezatajuje, ale naopak působí jako člověk, co se chce dozvědět bližší informace o životě v podniku. Volně se pohybuje a zapojuje do aktivit, pozoruje jednání lidí atd.
- c) **Přerušované pozorování** – Výzkumník své poslání nezatajuje, ale v organizaci tráví mnohem méně času (zhruba několik hodin) (Pavlica et al., 2000).

Rozhovory

Výzkumný rozhovor lze charakterizovat jako proces, při němž je záměrně vyvolaná interakce mezi dvěma osobami (tazatelem a respondentem) a to s cílem získat potřebné informace, které později poslouží k pochopení zkoumané oblasti.

Pro kvantitativní metodologii je typický strukturovaný rozhovor, pro který je typické, že otázky jsou předem dané a stejně tak je dané i pořadí, ve kterém budou pokládány. Pro kvalitativní metodologii je typický nestrukturovaný či nestandardizovaný rozhovor, který probíhá víceméně volně, kdy je na výzkumníkovi, které otázky a kdy položí (Pavlica et al., 2000).

Dotazník

Dotazník je většinou písemné dotazování, kdy respondentovi je předložen soubor otázek, na které respondent odpovídá.

Dle Kozla, Mynářové & Svobodové (2011) význam dotazníku spočívá ve čtyřech oblastech. První z nich je, že dotazník získává informace od respondentů, dále poskytuje strukturu a usměrňuje proces rozhovoru (čtení), zajišťuje standardní jednotnou šablonu pro zapisování dat (odpovědi) a v neposlední řadě usnadňuje zpracování získaných dat.

Správně sestavený dotazník by měl obsahovat určité náležitosti. Hned v úvodu by se měla objevit tzv. hlavička, ve které tazatel stručně vysvětlí respondentovi, kdo jsme, proč tento dotazník děláme a k čemu výsledky budou použity. Nesmí chybět upozornění na anonymitu a samozřejmě pokyny k vyplňování. Další částí je samotné téma, kdy je u rozsáhlých témat vhodné rozdělit jej na menší kapitoly. Následuje Identifikace respondenta, kde se většinou tazatel ptá na věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání popřípadě i jiné otázky, které jsou důležité pro statistické účely. Na samém konci dotazníku je vždy nutné napsat poděkování za respondentův čas a ochotu.

Při sestavování dotazníku je velmi často chybováno v sestavení jednotlivých otázek. Mezi nejčastější chyby patří jazyková nesrozumitelnost, kdy respondent nerozumí, na co se ho ptáme, proto je vhodné vyhnout se hantýrce, žargonu či cizím výrazům. Dalším problémem jsou sugestivní otázky, kdy respondentovi podstrkáváme názor, většinou tyto otázky začínají: „Doufám, že...“. Při použití výrazu občas či někdy se jedná o mlhavé nejednoznačné otázky, protože pro každého člověka výraz občas znamená jiný časový horizont. Dále je nutné se vyhnout neohleduplným otázkám, které by respondenta mohly přivést do nepříjemné situace. Další častou chybou jsou dvouhlavňové otázky, kde se tazatel ptá na dvě věci: „Líbí se Vám tvar a barva našeho výrobku?“, respondent v tuto chvíli neví, na co má odpovědět. Další bariérou jsou otázky s halo efektem, kdy se respondenta zeptáme na něco, co ho negativně naladí a poté už celý zbytek dotazníku vyplní negativně. Mezi další chyby jsou řazeny otázky, které se odkazují na populární osobu (pokud respondent nebude mít rád tuto osobu, bude samozřejmě odpovídat negativně), hypotetické otázky či otázky o názoru někoho jiného. V neposlední řadě může dojít i k chybnému výčtu kategorií, kdy varianty odpovědi nebudou vyčerpávající (Řezánková, 2011).

3.4 Fáze získávání dat

Ke sběru dat, která jsou klíčová pro tuto diplomovou práci, bylo použito těchto metod:

1. Pro zjištění stavu podnikové kultury ve vybraném podniku byl použit **dotazník VSM 94**, který byl sestaven kurtuologem Geertem Hofstedem (1994). Dotazník (viz Příloha č. 1) je rozdělen do čtyř částí, přičemž první tři části obsahují 20 otázek. Čtvrtá část obsahuje jedenáct vlastních doplňkových otázek, které se zabývají identifikačními údaji a dalšími aspekty, které mají za úkol doplnit obraz podnikové kultury. Ve zkoumaném podniku byl proveden průzkum v únoru 2014 a v únoru 2015. Dotazník byl vyhotoven v písemné podobě a byl rozdán všem zaměstnancům. V roce 2014 šlo o 31 zaměstnanců včetně nejvyššího vedení a majitele, přičemž návratnost činila 100%. V roce 2015 se jednalo o 42 zaměstnanců včetně nejvyššího vedení a majitele. Návratnost činila opět celých 100%. Dotazníky byly rozdány jedním zaměstnancem, který dotazníky rozdal a poté hromadně vybral. Každý zaměstnanec vložil svůj dotazník do desek, které byly určeny pro vyplněné dotazníky. Tím měl respondent jistotu, že mu bude zaručena naprostá anonymita.
2. Další použitou metodou sběru dat bylo **zúčastněné pozorování**, které bylo zjevné. Ve firmě jsem se mohla volně pohybovat a pozorovat podnikový život, rituály, způsoby jednání, vybavení podniku aj., přičemž jsem nijak nezasahovala do pozorovaných skutečností. Tato metoda byla použita jak v roce 2014, tak v roce 2015.
3. Pro zjištění uceleného obrazu o podnikové kultuře ve vybraném podniku byly dále provedeny **nestrukturované rozhovory**. Rozhovory probíhaly při osobním setkání volně. A tato metoda mi umožnila získat cenné informace o změnách, které během jednoho roku proběhly, o názorech pracovníků na změny, na život ve zkoumaném podniku či o podnikovém „hrdinovi“.

Veškeré informace získané pomocí zúčastněného pozorování a nestrukturovaných rozhovorů poslouží při vyhodnocení dotazníku VSM 94 a budou použity v diskusích u jednotlivých otázek.

3.5 Fáze zpracování získaných dat a postup výpočtu indexů

3.5.1 Kulturní dimenze

Výsledky dotazníkového šetření byly u každé otázky zpracovány do tabulky. Tedy přesněji řečeno celkové výsledky za rok 2014 a za rok 2015. Za rok 2015 byly navíc rozpracované celkové výsledky do dvou částí, a to výsledky top managementu a výsledky řadových zaměstnanců.

Pro přehlednost byl ke každé otázce vytvořen sloupcový graf, který vyjadřuje procentuální změny dvou po sobě jdoucích let. Tedy v každém grafu nalezneme srovnání celkové podnikové kultury v roce 2014 a 2015. Názory top managementu a řadových zaměstnanců nejsou zpracovány graficky, protože v opačném případě by graf nabýval velké nepřehlednosti. Proto výsledky top managementu a řadových zaměstnanců jsou uvedeny pouze v tabulce a použity v diskusích.

Pro zpracování dat byl použit program Microsoft Excel 2007 a Microsoft Word 2007.

Pro výpočet kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho byly použity tyto vzorce pro určení jednotlivých indexů (viz kapitola 2.2.9):

Index mocenského odstupu (PDI)

$$-35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20 \quad (1)$$

Index individualismu vs. kolektivismus (IDV)

$$-50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130 \quad (2)$$

Index maskulinita vs. feminita (MAS)

$$60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100 \quad (3)$$

Index dlouhodobé orientace (LOT)

$$-20m(10) + 20m(12) + 40 \quad (4)$$

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

$$25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120 \quad (5)$$

Značka $m(x)$ značí číslo otázky a průměr odpovědi respondentů jedné skupiny právě na tuto otázku. Tedy např. $m(01)$ značí hlavní výsledek pro otázku 1.

Obecně lze výpočet hlavního výsledku pro danou otázku zapsat takto:

$$m(\mathcal{X}) = \frac{x_1 \times 1 + x_2 \times 2 + x_3 \times 3 + x_4 \times 4 + x_5 \times 5}{y} \quad (6)$$

vysvětlivky:

X_1 = počet respondentů, kteří volili odpověď 1

X_2 = počet respondentů, kteří volili odpověď 2

X_3 = počet respondentů, kteří volili odpověď 3

X_4 = počet respondentů, kteří volili odpověď 4

X_5 = počet respondentů, kteří volili odpověď 5

y = celkový počet respondentů

Indexy se pohybují v rozmezí od 0 do 100, avšak mohou nabývat i hodnot mimo tento interval.

3.5.2 Komparace

V této diplomové práci byla na základě zjištěných výsledků provedena komparace kulturních dimenzí ve společnosti WSM Bohemia s.r.o. mezi roky 2014 a 2015. Díky této metodě bylo možné porovnat důsledky významných změn, které se uskutečnily během jednoho roku ve společnosti a dále zda tyto změny mají tendenci směřovat ke znalostnímu podniku či naopak mají tendenci se od znalostního podniku oddalovat.

Výsledky této metody jsou podrobně rozebrány v kapitole 4.2.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Vyhodnocení dotazníku VSM 94

Dotazník (viz příloha č. 1) se skládá z 31 otázek, které jsou rozděleny do čtyř částí, přičemž první tři části jsou otázky sestavené Hofstedem a poslední část tvoří jedenáct vlastních otázek, které doplňují celkový obraz o podnikové kultuře.

Každá otázka je zpracována do přehledné tabulky a je vytvořen sloupcový graf srovnávající souhrnné odpovědi v roce 2014 a 2015. Každá tabulka obsahuje počet odpovědí všech zaměstnanců v roce 2014 a procentuální vyjádření těchto počtů a tyto údaje obsahuje i za rok 2015. Ve sloupcích Top management 2015 a Zaměstnanci 2015 je pro zajímavost vyjádřený počet odpovědí těchto dvou skupin, a aby bylo možné jejich vzájemné porovnání, je tento počet vyjádřen i procentuálně.

Za každým grafem následuje vždy popis výsledků a diskuse k výsledkům dané otázky.

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

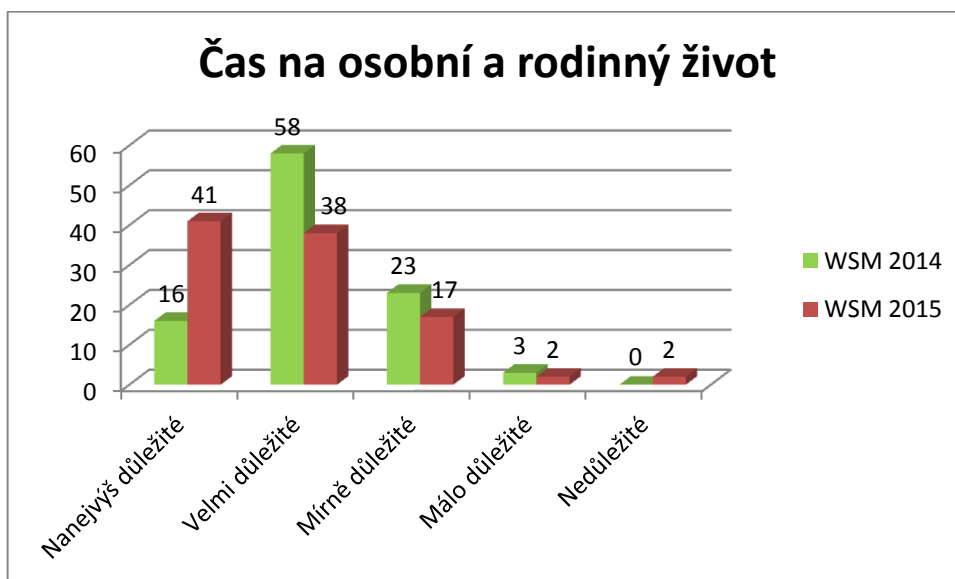
1. otázka: Mít dost času na vlastní či rodinný život.

Tabulka 1: Čas na osobní či rodinný život

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	5	16	17	41	4	66	13	36
Velmi důležité	18	58	16	38	2	34	14	39
Mírně důležité	7	23	7	17	0	0	7	19
Málo důležité	1	3	1	2	0	0	1	3
Nedůležité	0	0	1	2	0	0	1	3
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

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



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 bylo pro 58% dotázaných velmi důležité mít čas na osobní či rodinný život. Pro 23% je tato záležitost mírně důležitá a pro pouhých 16% to bylo nanejvýš důležité. Málo důležité se čas na rodinný život jeví 3%. Co se týká odpovědi nedůležité, tak četnost odpovědí činí 0%.

WSM 2015

Mít dostatek času na vlastní osobní či rodinný život je nanejvýš důležité pro 41% dotázaných. Velmi důležité to je pro 38%, 17% dotázaných volilo odpověď mírně důležité a shodně po 2% mají odpovědi málo důležité a nedůležité.

Diskuse:

Z výsledků je jasně patrné, že došlo po roce k určitým změnám. V roce 2014 bylo pro pouhých 16% nanejvýš důležité mít dostatek času na osobní a rodinný život. Rok poté je to již 41% dotázaných. Tuto změnu si můžeme vysvětlit například tím, že došlo ke změně anebo lépe řečeno k nastavení pravidlům ohledně pracovní doby. Jak vyplynulo z neřízených rozhovorů, dříve si příchod a odchod každý zapisoval na list papíru, který byl k dispozici na recepci, a už se nepátralo potom, jestli zapsaný čas

je skutečný čas odchodu či příchodu a dále se nedbalo na to, jestli má zaměstnanec opravdu splněn standardní osmihodinový limit. Proto měl každý na osobní život dostatek času. Pokud potřeboval například odejít dříve, tak mohl přijít časněji ráno a pak odejít dříve. Potom se stávalo, že ve tři hodiny nebyla polovina zaměstnanců přítomna. Dnes již ve firmě funguje spolehlivý systém, který hlídá pracovní dobu a odpracované hodiny. Pracovní doba je nastavená od 9:00 do 17:00, přičemž při příchodu a odchodu z práce, při návštěvě lékaře, obědu či pracovní schůzce si zaměstnanec pomocí svého otisku prstu tento úkon zadá do systému. Proto se lze domnívat, že když jsou zaměstnanci do pěti hodin v práci a přijdou domů navečer, mají pocit, že nemají tolik času na osobní život a proto se odpovědi na tuto otázku změnily a z 16% se stalo 41%. Dále stojí za povšimnutí fakt, že v roce 2014 nebyla žádná odpověď nedůležitá, ovšem to neplatí pro rok 2015, kdy jeden z dotázaných, řadících se mezi řadové zaměstnance, takto odpověděl. To může poukazovat na to, že tento člověk je workoholikem a je pro něj tedy důležité věnovat se spíše práci než osobnímu životu nebo zatím nemá svou vlastní rodinu, které by věnoval čas. Tato otázka se týká dimenze individualismus vs. kolektivismus, tedy čím větší klade dotázaný důraz na osobní a rodinný život, tím více inklinuje k individualismu.

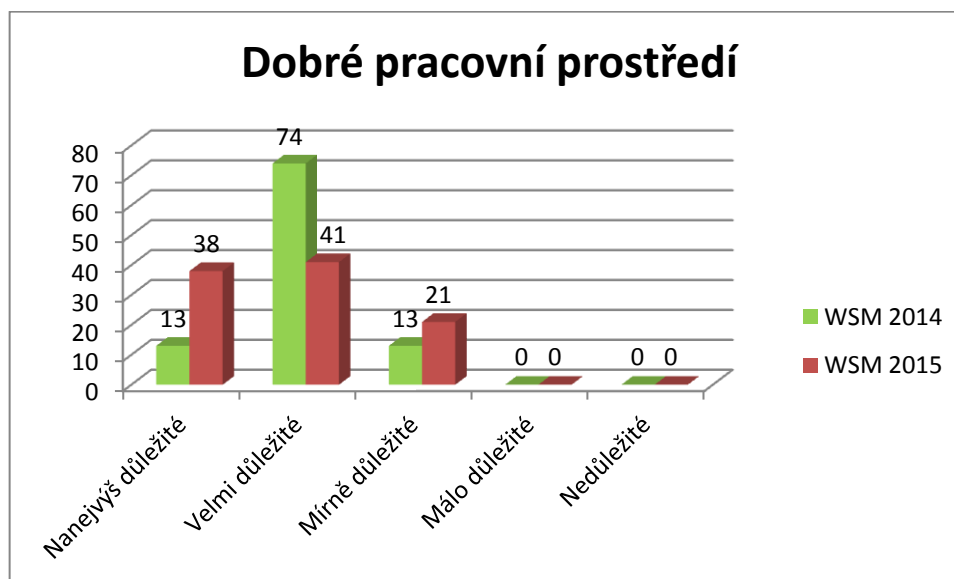
2. otázka: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

Tabulka 2: Dobré pracovní prostředí

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	4	13	16	38	1	17	15	42
Velmi důležité	23	74	17	41	4	66	13	36
Mírně důležité	4	13	9	21	1	17	8	22
Málo důležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Dobré pracovní prostředí (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Z grafu je patrné, že v roce 2014 téměř $\frac{3}{4}$ dotázaných zastává názor, že je pro ně velmi důležité zda mají k dispozici dobré pracovní prostředí jako je například větrání, osvětlení či dostatek místa aj. Zbývající čtvrtina se přiklání k odpovědi nanejvýš důležité (13%) a mírně důležité (13%). Odpovědi málo důležité a nedůležité nezaškrtl žádný z dotázaných.

WSM 2015

O rok později se 41% přiklání k názoru, že dobré pracovní prostředí je velmi důležité, odpověď nanejvýš důležité volilo 38% a zbylých 21% dotázaných vnímá dobré prostředí jako mírně důležité. Žádný z dotázaných nevolil záporné odpovědi, tedy málo důležité či nedůležité.

Diskuse:

V dnešní době se čím dál tím více klade důraz na prostředí, ve kterém pracovník pracuje a stále diskutovanějším tématem se stává ergonomie na pracovišti. Pokud zaměstnavatel požaduje, aby jeho lidé trávili v práci téměř celý den, je nutné, aby měli

k dispozici přívětivé prostředí na práci, aby práce a výkon zaměstnance nebyla zhoršována díky vlivu špatného a nevyhovujícího prostředí. Jak je patrné z výsledků, v roce 2014 pro 74% dotázaných bylo velmi důležité prostředí, v roce 2015 už je to velmi důležité jen pro 41%. Tedy výsledky této odpovědi se procentuálně snížily, ovšem na druhou stranu došlo k nárůstu procent u odpovědi, že prostředí je pro dotázané nanejvýš důležité. Z pouhých 13% se po roce stalo 38%. Z toho lze soudit, že pro pracovníky WSM je tento aspekt důležitý. Společnost se snaží o vytváření stále lepších pracovních podmínek. Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že za poslední rok, došlo k výměně kanceláří. Tedy kancelář, kde sedělo mnoho lidí, byla přesunuta do jiné větší místnosti a naopak. Tím vznikl vzdušnější prostor. Dále došlo ke koupi přízemního patra, pro školící účely, tím vznikl na stávajícím patře další prostor, který byl využit pro zasedací místnost, kam byla nakoupená pohodlná křesla. Došlo i k přestavbě recepce, která působí důstojnějším dojmem, než tomu bylo dříve. Za povšimnutí stojí, že pro většinu top managementu (66%) je tento aspekt velmi důležitý a pro většinu zaměstnanců (42%) je to nanejvýš důležité. Lze konstatovat, že pro zaměstnance má dobré prostředí větší význam a to z důvodu, že v kancelářích tráví více času než top manažeři, kteří mají často jednání a schůzky mimo firmu.

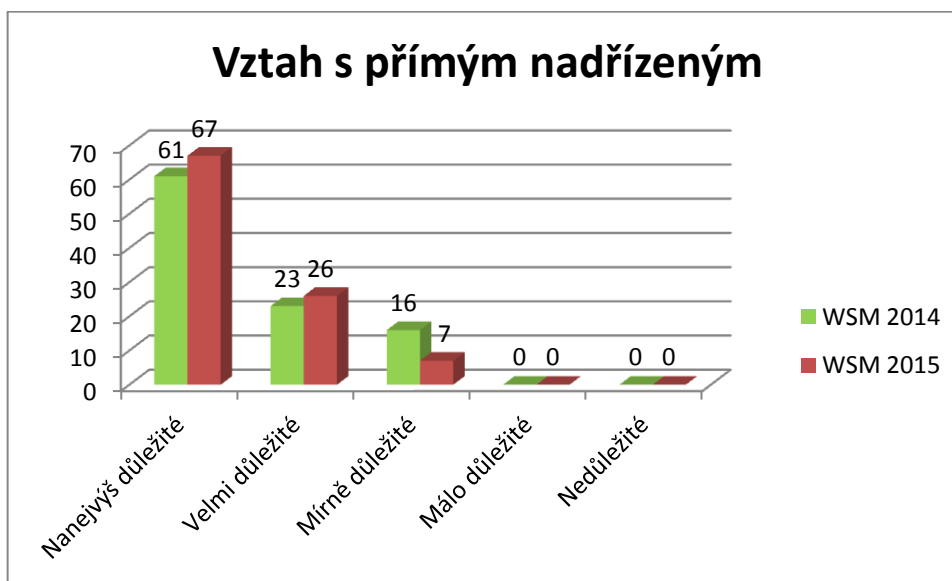
3. otázka: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným.

Tabulka 3: Vztah s přímým nadřízeným

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	19	61	28	67	4	66	24	66
Velmi důležité	7	23	11	26	1	17	10	28
Mírně důležité	5	16	3	7	1	17	2	6
Málo důležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Vztah s přímým nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 bylo nanejvýš důležité dobře si rozumět s přímým nadřízeným pro 61% dotázaných. Pro 23% tento aspekt byl velmi důležitý a pro zbylých 16% mírně důležitý. Málo důležitý či nedůležitý nebyl pro žádného z respondentů.

WSM 2015

Pro 67% je nanejvýš důležité dobře si rozumět s přímým nadřízeným v pracovních záležitostech. Velmi důležité to je pro 26% a pro 7% to je pouze mírně důležité. Odpověď málo důležité a nedůležité nabývá hodnoty 0%.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že u odpovědí nanejvýš důležité a velmi důležité došlo k nepatrnému nárůstu hodnot. U odpovědi mírně důležité došlo naopak k poklesu, což lze považovat za pozitivní. Je možné tedy konstatovat, že došlo v oblasti vztahů s nadřízenými ke zlepšení. Pokud budou zaměstnanci i jejich nadřízení spokojeni a budou si rozumět, bude jejich výkon pravděpodobně mnohem vyšší, než v případě opačném, kdy vzájemný nesoulad a nepochopení může vést k podprůměrným výkonům, k nechuti jednat o něčem s nadřízeným a potažmo nakonec i k výpovědi.

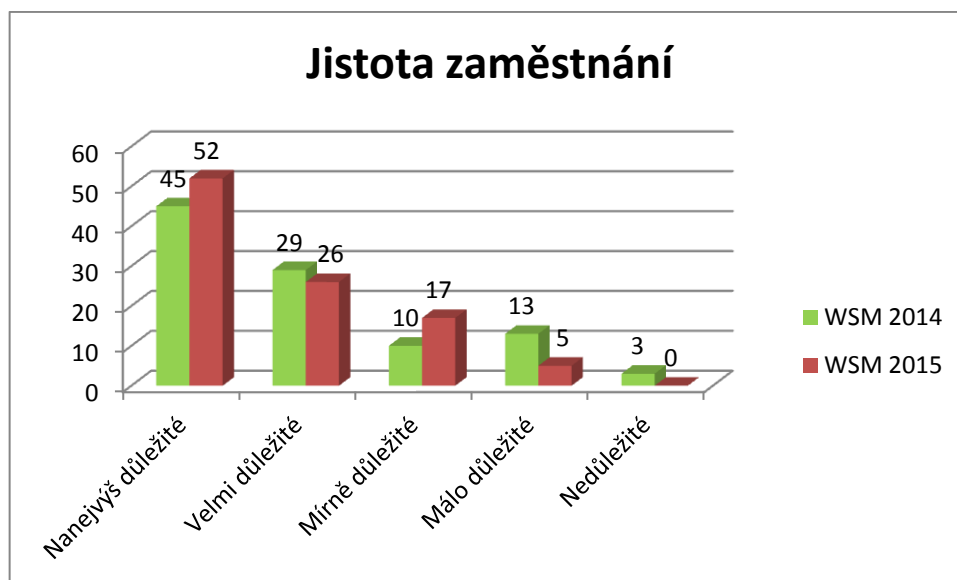
4. otázka: Mít jistotu zaměstnání.

Tabulka 4: Jistota zaměstnání

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	14	45	22	52	2	33	20	56
Velmi důležité	9	29	11	26	0	0	11	30
Mírně důležité	3	10	7	17	3	50	4	11
Málo důležité	4	13	2	5	1	17	1	3
Nedůležité	1	3	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Jistota zaměstnání (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 bylo nanejvýš důležité pro 45% dotázaných, zda mají jistotu zaměstnání. Velmi důležitá je jistota zaměstnání pro 29%, pro 10% to bylo mírně důležité, pro 13% málo důležité a jako nedůležité se to jeví 3% z dotázaných.

WSM 2015

Jistota zaměstnání se jeví jako nanejvýš důležitá pro 52%, pro 26% je jistota zaměstnání velmi důležitá, pro 17% mírně důležitá, pro 5% málo důležitá. Odpověď, že jistota zaměstnání je nedůležitá, neoznačil ani jeden z dotázaných.

Diskuse:

Z grafu je jasné patrné, že došlo k určitému přeskupení procent. Zvýšilo se procento zastánců odpovědi, že mít jistotu zaměstnání je nanejvýš důležité a dále se hodnoty navýšily i v alternativě mírně důležité. Málo důležité se snížilo a co lze považovat za pozitivní, vymizela odpověď nedůležitě. Tento jev lze vysvětlit tím, že během jednoho roku došlo k nárůstu propouštění zaměstnanců, kdy se téměř celý původní tým vyměnil za nové pracovníky. Proto lze předpokládat, že z tohoto důvodu panuje mezi zaměstnanci jistá obava o místo a proto se již jistota zaměstnání zdá být mnohem důležitější než rok předcházející. V roce 2015 26% zastává názor, že je pro ně jistota zaměstnání velmi důležitá, zde stojí za povšimnutí, že celých 26% je tvořeno pouze řadovými zaměstnanci. Zde je zajímavé, že pro 50% členů top managementu je jistota zaměstnání mírně důležitá a pro 56% zaměstnanců je jistota zaměstnání nanejvýš důležitá. To lze vysvětlit tím, že lidé na vyšších pozicích nemají a mnohdy ani nemusejí mít obavy o své místo, což se nedá říct o řadových zaměstnancích, o jejichž osudu rozhodují právě lidé na vyšších pozicích.

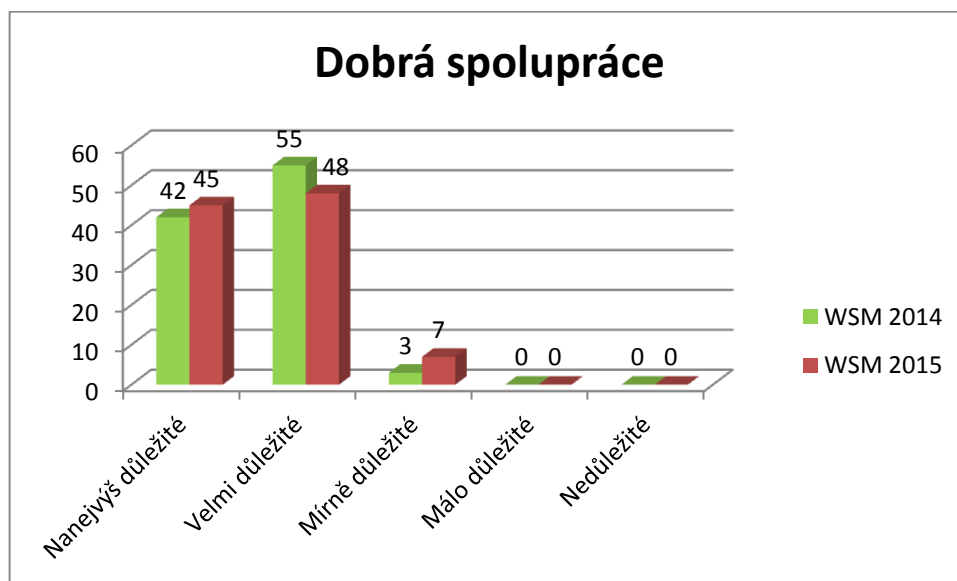
5. otázka: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.

Tabulka 5: Dobrá spolupráce

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	13	42	19	45	3	50	16	44
Velmi důležité	17	55	20	48	2	33	18	50
Mírně důležité	1	3	3	7	1	17	2	6
Málo důležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Dobrá spolupráce (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Pro 55% dotázaných bylo velmi důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dokážou dobře spolupracovat. O něco méně procent (42%) bylo přesvědčeno o tom, že to je nanejvýš důležité. Pouhá 3% si myslí, že je to mírně důležité.

WSM 2015

V roce 2015 48% dotázaných zastává názor, že je pro ně dobrá spolupráce s lidmi velmi důležitá, pro 45% je to nanejvýš důležité a pro zbývajících 7% je to mírně důležité.

Diskuse:

Z grafu jasně vyplývá, že výsledky jednotlivých období se mírně změnily a že valná většina dotázaných (97%) v roce 2014 má kladný názor, tedy, že je pro ně nanejvýš nebo velmi důležité pracovat s lidmi, kteří dobře spolupracují. V roce 2015 se jedná o 93% dotázaných. Tedy zde došlo k mírnému poklesu. Naopak k nárůstu došlo u odpovědi mírně důležité, kdy v roce 2014 se jednalo o 3% a v roce 2015 se jedná o 7%. To lze vysvětlit například tím, že jestliže došlo k přijetí nových zaměstnanců,

můžou mezi těmito zaměstnanci být lidé, kteří preferují individuální práci, či to charakter jejich práce vyžaduje, nebo se teprve postupně učí spolupracovat s novými kolegy. Proto je pro ně spolupráce s ostatními mírně důležitá. Naopak zaměstnanci, kteří pracují v týmu či na určitém oddělení, kde je potřeba komunikovat s ostatními zaměstnanci, je pro ně spolupráce velmi či nanejvýš důležitá. Základem kvalitní spolupráce je efektivní komunikace. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že nejlépe funguje komunikace horizontální a to v rámci jednotlivých oddělení. Pokud jde o komunikaci mezi samotnými odděleními (tedy diagonální komunikaci), tak zde je již nízká funkčnost komunikačních toků, což lze vysvětlit tím, že v roce 2014 nebyla striktně vytvořená oddělení, což už neplatí v roce 2015, proto lze říci, že zaměstnanci se teprve učí jak komunikovat s jinými odděleními a tedy jak efektivně spolupracovat. Pro 50% top manažerů je spolupráce nanejvýš důležitá, pro 50% zaměstnanců je velmi důležitá. Je teda patrné, že pro top manažery je tento aspekt důležitější než pro řadové zaměstnance.

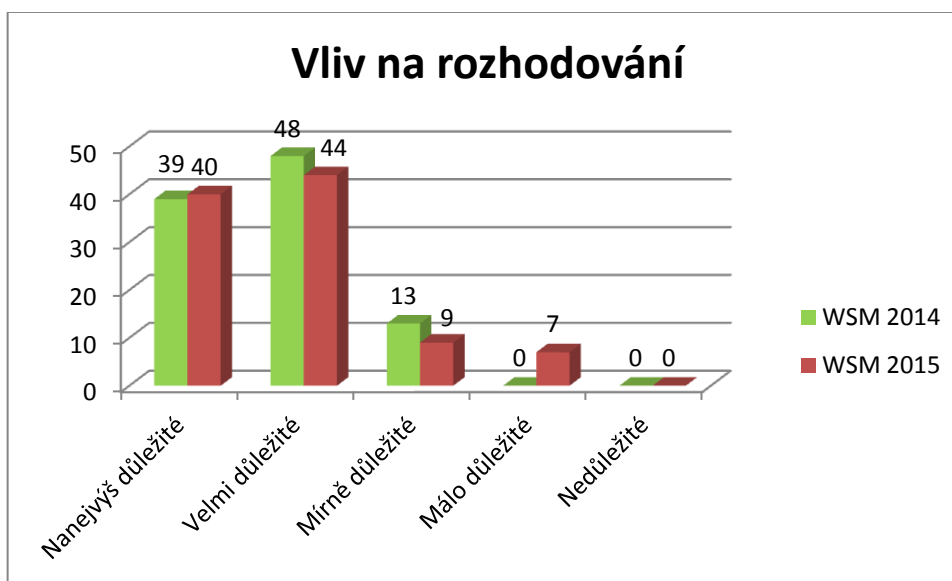
6. otázka: Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích.

Tabulka 6: Vliv na rozhodování

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	12	39	17	40	2	33	15	42
Velmi důležité	15	48	18	44	3	50	15	42
Mírně důležité	4	13	4	9	1	17	3	8
Málo důležité	0	0	3	7	0	0	3	8
Nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Vliv na rozhodování (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Z výsledků plyne, že v roce 2014 bylo velmi důležité, když se nadřízený radí s podřízeným o svých rozhodnutích pro 48%. Pro 39% toto bylo nanejvýš důležité a pro zbylých 13% mírně důležité. Odpovědi málo důležité a nedůležité nezaznamenaly žádné příznivce a tedy jejich hodnoty byly 0%.

WSM 2015

Pro 44% je v současnosti velmi důležité, když se s nimi nadřízený radí o svých rozhodnutích. O něco méně procent (40%) je to nanejvýš důležité, pro 13% je tato záležitost mírně důležitá a pro 7% je to málo důležité.

Diskuse:

Jak z grafu vyplývá, mezi dvěma obdobími došlo k zanedbatelnému zvýšení hodnoty u odpovědi nanejvýš důležité, k poklesu u odpovědi velmi důležité a k poklesu u mírně důležité. Alternativa, že když se nadřízený radí s podřízeným o svých rozhodnutích, je to pro dotázaného málo důležité, nabyla na své hodnotě (z 0% na 7%). Celých těchto 7% je tvořeno odpověďmi pouze řadových zaměstnanců. Tento nezáměr ze strany

zaměstnanců lze vysvětlit například tím, že tito zaměstnanci nejsou průbojní, ale jsou umírnění a raději přijímají úkoly a rozhodnutí, než aby se jakýmkoliv způsobem na rozhodnutí podíleli. Může se jednat o lidi, kteří z důvodu obav, že řeknou něco nevhodného nebo aby se neztrapnili před kolegy a nadřízeným, raději budou mlčet a vyčkají, až padne konečné rozhodnutí. Naopak zaměstnanci, pro které je tato záležitost důležitá, jsou lidé, kteří se chtějí podílet na rozhodnutích, chtějí, aby nadřízený znal jejich názor, a váží si toho. Předpokladem pro tento vztah je, že musí fungovat sestupné i vzestupné komunikační toky. Pokud tento vztah mezi nadřízeným a podřízeným funguje, nebo alespoň částečně funguje, způsobuje to, že podřízený nepocituje velký mocenský odstup, ale právě naopak dochází k boření bariéry mocenského odstupu, což znalostní ekonomika vyžaduje.

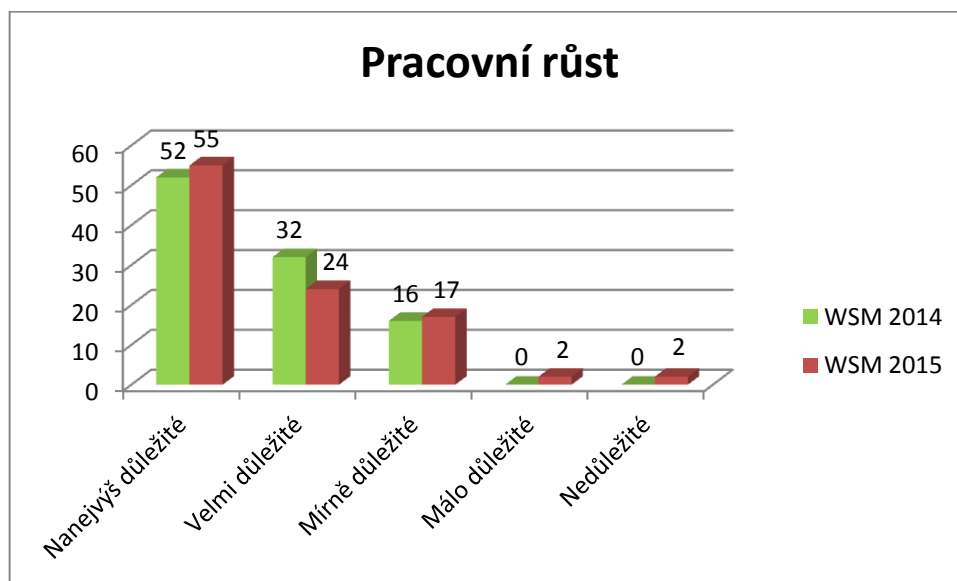
7. otázka: Mít příležitost pracovního růstu.

Tabulka 7: Pracovní růst

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	16	52	23	55	2	33	21	58
Velmi důležité	10	32	10	24	3	50	7	19
Mírně důležité	5	16	7	17	1	17	6	17
Málo důležité	0	0	1	2	0	0	1	3
Nedůležité	0	0	1	2	0	0	1	3
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Pracovní růst (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Mít možnost pracovního růstu bylo v roce 2014 nanejvýš důležité pro nadpoloviční většinu, tedy konkrétně pro 52%. Velmi důležitá byla možnost růstu pro 32%, mírně důležitá pro 16%. Záporné odpovědi málo důležité a nedůležité uvedlo 0% z dotázaných.

WSM 2015

Pro 55% dotázaných je nanejvýš důležité mít možnost pracovního růstu, velmi důležité je tato záležitost pro 24%, pro 17% to je mírně důležité, pro 2% je to málo důležité a pro stejný počet (2%) je to nedůležité.

Diskuse:

Ve srovnání s rokem 2014 došlo k mírnému navýšení procent u odpovědi nanejvýš důležité. Naopak k poklesu došlo u odpovědi velmi důležité, odpověď mírně důležité se téměř nezměnila, ovšem jako překvapující se může zdát, že poslední dvě odpovědi, které byly v roce 2014 0%, nabývají v roce 2015 hodnot 2%. Tyto 2% jsou tvořeny pouze řadovými zaměstnanci. Lze konstatovat, že tito zaměstnanci, kterým prakticky

nezáleží na tom, zda mají možnost pracovního růstu, jsou umírnění a neprůbojní. Jedná se o lidi, kteří nejsou vůdčí osobnosti, neprosazují se a raději se spokojí s tím, že mají vůbec pracovní místo. Naproti tomu 3/5 dotázaných v obou letech (v roce 2014 84%, v roce 2015 79%), mají opačný názor. Chtějí mít možnost růstu, chtějí se ve svém pracovním životě posunout o kousek dál a především chtějí mít tu možnost. Ovšem při neřízených rozhovorech vyšlo najevo, že většina zaměstnanců tuto možnost v současné době nemá. Spíše jsou zklamaní z toho, že když už to vypadá, že se blíží povýšení, přijde nový člověk, který ihned zaujme vyšší pozici než dosavadní pracovníci. To do jisté míry může působit na zaměstnance, kteří o postup usilují velmi negativně a má to špatný vliv na motivaci a potažmo i na výkon. Pro 50% top manažerů je možnost pracovního růstu velmi důležitá a pro 58% řadových zaměstnanců to je nanejvýš důležité. Zde je vidět, že pro zaměstnance je tento aspekt důležitější než pro manažery, protože manažeři již na vrcholu jsou.

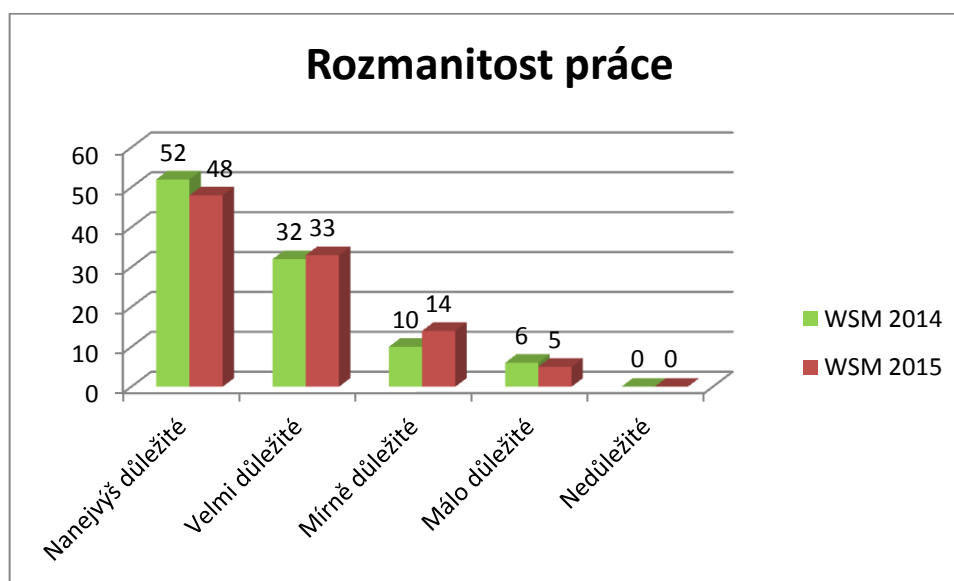
8. otázka: Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství.

Tabulka 8: Rozmanitost práce

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	16	52	20	48	4	66	16	44
Velmi důležité	10	32	14	33	1	17	13	36
Mírně důležité	3	10	6	14	1	17	5	14
Málo důležité	2	6	2	5	0	0	2	6
Nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Rozmanitost práce (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Z tabulky vyplývá, že v roce 2014 bylo nanejvýš důležité mít rozmanitou práci, která obsahuje i prvky určitého dobrodružství pro 52% dotázaných. Pro 32% toto bylo velmi důležité, pro 10% mírně důležité a naopak málo důležité to bylo pro 6%.

WSM 2015

V roce 2015 byla pro 48% dotázaných nanejvýš důležitá rozmanitost práce, pro 33% velmi důležitá, pro 14% mírně důležitá a pro zbylých 5% málo důležitá.

Diskuse:

Z grafu je patrné, že výsledky obou zkoumaných období se liší pouze mírně. V roce 2014 bylo nanejvýš důležité nebo velmi důležité mít rozmanitou práci. V roce 2015 se jedná o 81%, tedy došlo k mírnému poklesu. Naopak k nárůstu došlo u odpovědi mírně důležité (z 10% na 14%). To si lze vysvětlit tak, že WSM Bohemia s.r.o. se neustále vyvíjí a s ní i její produkty – roboti. Proto je práce ve WSM sama o sobě velmi rozmanitá a obsahuje určité prvky dobrodružství. K této práci je nutné, aby zaměstnanec v sobě měl kousek kreativity a odhodlání řešit úkoly, které ještě nikdy neřešil, musí hledat nové příležitosti, zlepšovat dosavadní postupy a zefektivňovat svou

práci. V roce 2014 zastávalo 6% názor, že je pro ně rozmanitost v práci málo důležitá, v roce 2015 to je 5%. Tito lidé raději vykonávají práci, která je jasně daná a každý den totožná. Jsou to většinou administrativní pracovníci, co přesně vědí, kde a co mají zadat. Jejich práce je spíše monotónní, ale takovému typu lidí, to vyhovuje a proto je rozmanitost práce pro ně málo důležitá a nevyžadují ji. Tito lidé inklinují k individualismu, protože při jasně daných postupech nemusí většinou spolupracovat s kolegy.

II. část: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

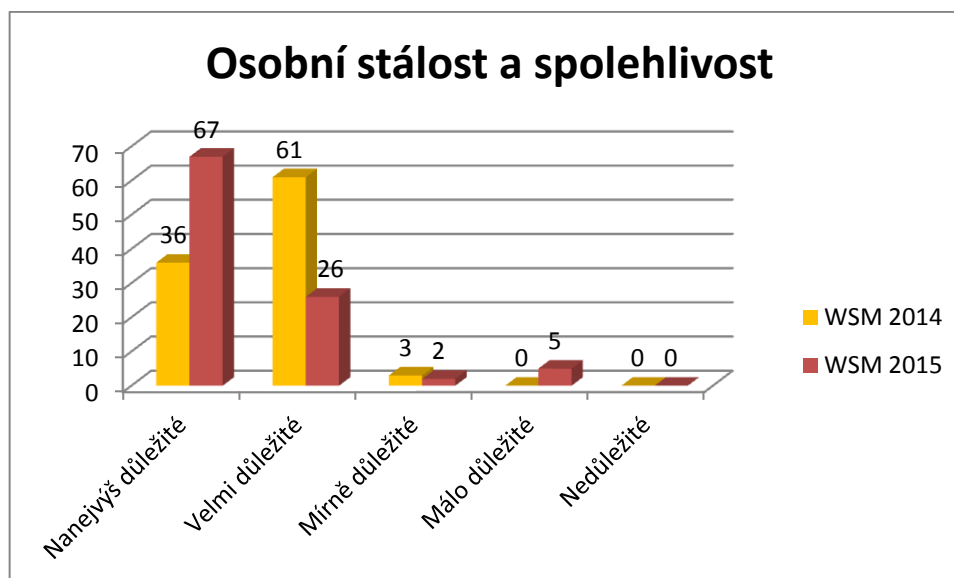
9. otázka: Osobní stálost a spolehlivost.

Tabulka 9: Osobní stálost a spolehlivost

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	11	36	28	67	6	100	22	61
Velmi důležité	19	61	11	26	0	0	11	30
Mírně důležité	1	3	1	2	0	0	1	3
Málo důležité	0	0	2	5	0	0	2	6
Nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Osobní stálost a spolehlivost (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Osobní stálost a spolehlivost byla v roce 2014 velmi důležitá pro 61% dotázaných. Pro 36% je osobní stálost nanejvýš důležitá a pro pouhých 3% je mírně důležitá. Zbylé dvě odpovědi málo důležité a nedůležité nabývají hodnoty 0%.

WSM 2015

Pro 67% je osobní stálost a spolehlivost nanejvýš důležitá a pro 26% velice důležitá. Jako mírně důležitá se zdá spolehlivost 2% a zbylým 5% se osobní stálost jeví jako málo důležitá.

Diskuse:

Na první pohled je patrné, že prioritní odpověď se po roce změnila. V roce 2014 bylo pro téměř 3/5 velmi důležité být stálý a spolehlivý. O rok později je pro 67% dotázaných, tato záležitost nanejvýš důležitá. Tento jev lze vysvětlit tím, že jestliže došlo k vlně propouštění, zaměstnanci se snaží, aby se na ně dalo spolehnout, aby nezavdali příčinu zaměstnavateli, aby o nich pochyboval. Dále je vhodné podotknout, že tato otázka souvisí s jednou z předešlých otázek – otázkou číslo 5, která zjišťovala, zda zaměstnanci, chtějí pracovat s lidmi, kteří dokážou spolupracovat. Téměř všichni dotázaní (93%) v roce 2015 zastávali názor, že je to pro ně nanejvýš nebo velmi důležité. Z toho plyne, že jestliže chtějí pracovat s lidmi, kteří umějí spolupracovat, musí těmto lidem věřit a spoléhat se na jejich dovednosti a znalosti a zároveň musí být sami důvěryhodní a spolehliví. Proto se osobní stálost a spolehlivost přenesla svou drtivou většinou do odpovědi nanejvýš důležité. Za povšimnutí zde stojí fakt, že v otázce osobní stálosti a spolehlivosti top management poprvé shodně odpověděl (100%), že spolehlivost je pro ně nanejvýš důležitá. Z toho plyne, že to samé očekávají i od svých zaměstnanců, kdy většina z nich (61%) v roce 2015 zastává stejný názor.

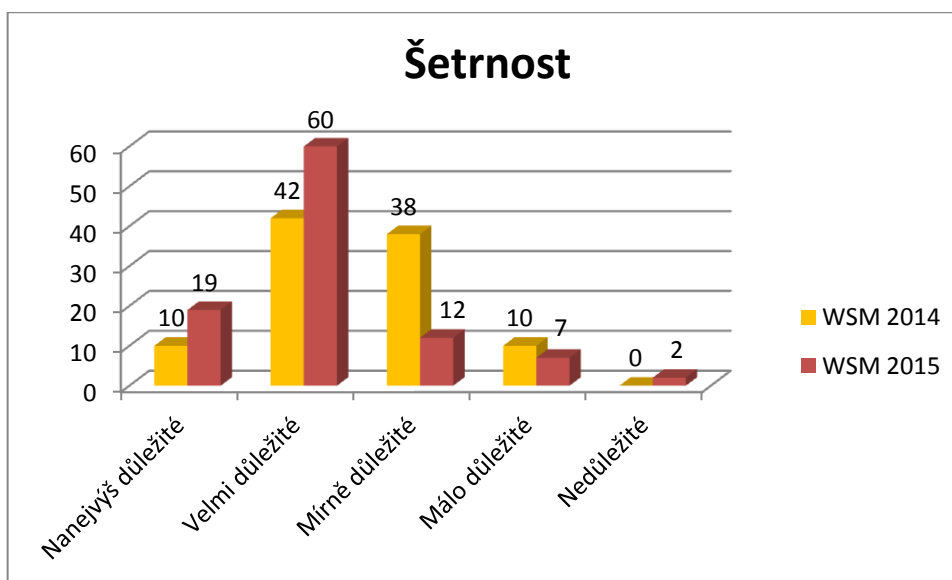
10. otázka: Šetrnost.

Tabulka 10: Šetrnost

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	3	10	8	19	0	0	8	22
Velmi důležité	13	42	25	60	4	66	21	58
Mírně důležité	12	38	5	12	1	17	4	11
Málo důležité	3	10	3	7	1	17	2	6
Nedůležité	0	0	1	2	0	0	1	3
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Šetrnost (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Jak je vidět z grafu, v roce 2014 byla šetrnost velmi důležitá pro 42% dotázaných. Pro 38% mírně důležitá, pro 10% byla šetrnost nanejvýš důležitá a pro shodnou hodnotu (10%) málo důležitá. Jako nedůležité neoznačil šetrnost nikdo z dotázaných.

WSM 2015

Po roce je velmi důležitá šetrnost pro 60% dotázaných, pro 19% je to nanejvýš důležité, pro 12% je to mírně důležitá záležitost, pro 7% málo důležitá a pro zbylá 2% nedůležitá.

Diskuse:

V roce 2014 se 52% dotázaných přiklání k odpovědím nanejvýš důležité a velmi důležité. O rok později (2015) došlo ke znatelnému navýšení a to na 79%. Tato změna značí posun blíže ke krátkodobosti. Což potvrzují i výpočty Hofstedeho indexů (viz kapitola 4.2). Zajímavé je, že odpovědi většiny top manažerů (66%) a zaměstnanců (58%) se vzácně shodují a přiklání se k odpovědi velmi důležité.

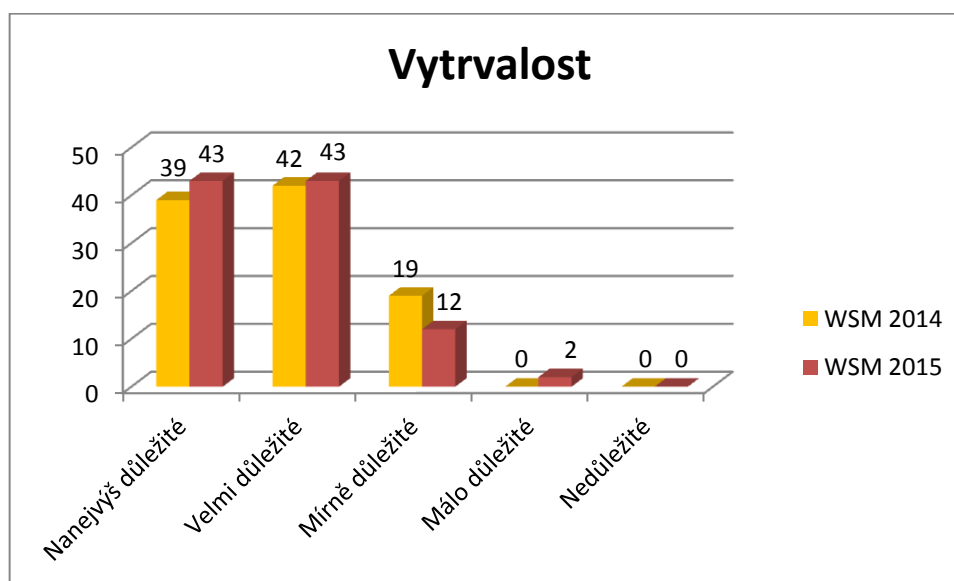
11. otázka: Vytrvalost

Tabulka 11: Vytrvalost

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	12	39	18	43	4	66	14	39
Velmi důležité	13	42	18	43	2	34	16	44
Mírně důležité	6	19	5	12	0	0	5	14
Málo důležité	0	0	1	2	0	0	1	3
Nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Vytrvalost (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 byla velmi důležitá vytrvalost pro 42%, odpověď nanejvýš důležitá, nasbírala 39%, 19% dotázaných zastává názor, že vytrvalost je pro ně mírně důležitá. Zbylé dvě odpovědi zůstali na nule.

WSM 2015

Po roce bylo shodných 43% pro odpověď nanejvýš a velmi důležitých. Vytrvalost je mírně důležitá pro 12% a pro 2% je vytrvalost málo důležitá. Odpověď nedůležitá nabývá hodnoty 0%.

Diskuse:

Oproti roku 2014 došlo k mírnému navýšení u odpovědí nanejvýš a velmi důležitých (z 81% na 86%). Naopak k poklesu došlo u mírně důležitých (19% na 12%). Vytrvalost je pro většinu zaměstnanců WSM důležitá, lze se domnívat, že je to způsobené tím, že lidé jsou takto vedeni. Jak vyplynulo z neřízených rozhovorů, velmi často je jim kladeno na srdce, že pokud má WSM uspět, musí všichni být vytrvalí a nepolevovat při prvním náznaku problému. Vzhledem k současnému enormnímu nárůstu klientů WSM,

dělají zaměstnanci mnohdy nad svůj časový limit, a jak jeden ze zaměstnanců říká: „Musíme to vydržet, ono to poleví“. Zde je názorně vidět, že zaměstnanci berou vytrvalost jako jednu z vlastností, bez které se neobejdou při své práci. Ovšem z grafu je jasně patrné, že pro 2% dotázaných v roce 2015 je vytrvalost málo důležitá. Tyto dvě procenta jsou tvořena řadovými zaměstnanci. Lze konstatovat, že takovému zaměstnanci je lhostejné, zda vytrvá on či jeho kolegové vytrvají. Pro 66% top manažerů je vytrvalost nanejvýš důležitá, pro zaměstnance (44%) je vytrvalost velmi důležitá. Zde je patrné, že vedení jde příkladem a chtějí vytrvat a proto je pro ně tento aspekt důležitější.

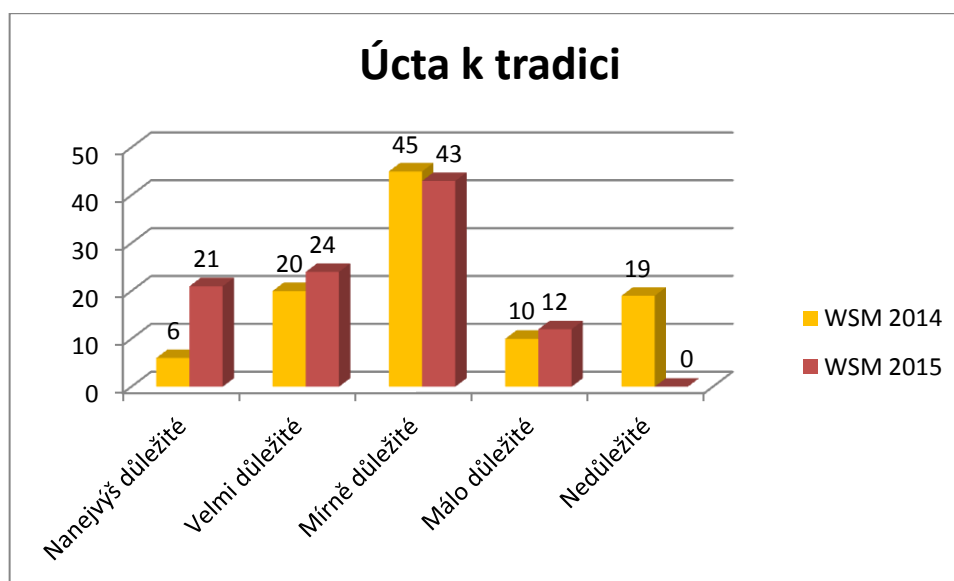
12. otázka: Úcta k tradici.

Tabulka 12: Úcta k tradici

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	2	6	9	21	1	17	8	22
Velmi důležité	6	20	10	24	2	33	8	22
Mírně důležité	14	45	18	43	2	33	16	45
Málo důležité	3	10	5	12	1	17	4	11
Nedůležité	6	19	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Úcta k tradici (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Úcta k tradici byla mírně důležitá v roce 2014 pro 45% dotázaných. Pro 20% byla tradice velmi důležitá, pro 19% nedůležitá, pro 10% málo důležitá a pro zbylých 6% nanejvýš důležitá.

WSM 2015

Pro 43% je v roce 2015 úcta k tradici mírně důležitá, velmi důležitá je v současnosti pro 24%, pro 21% je nanejvýš důležitá a málo důležitá je pro 12%. Nedůležitá se tradice nejeví nikomu z dotázaných.

Diskuse:

V roce 2014 byla úcta k tradici nanejvýš či velmi důležitá pro 26%, o rok později je to již 45%, tedy došlo k nárůstu. Pokud jde o odpověď mírně důležitě, došlo k mírnému poklesu z 45% na 43%. U odpovědi nanejvýš důležitě došlo během jednoho roku k nárůstu (z 6% na 21%). Další markantní rozdíl se vyskytuje i u odpovědi nedůležitě, kdy v roce 2014 šlo o 19% a o rok déle již o 0%. Z výsledků plyne, že společnost WSM v současnosti spíše inklinuje k úctě k tradici, tedy jsou pro ni důležité zaběhlé postupy práce. Současní zaměstnanci se tedy raději upínají k jistotě a tradičním postupům, protože již se dalších změn a jejich následků spíše obávají. Tento výsledek je typický pro společnosti, které se orientují krátkodobě, což nekorresponduje s principy znalostního podniku.

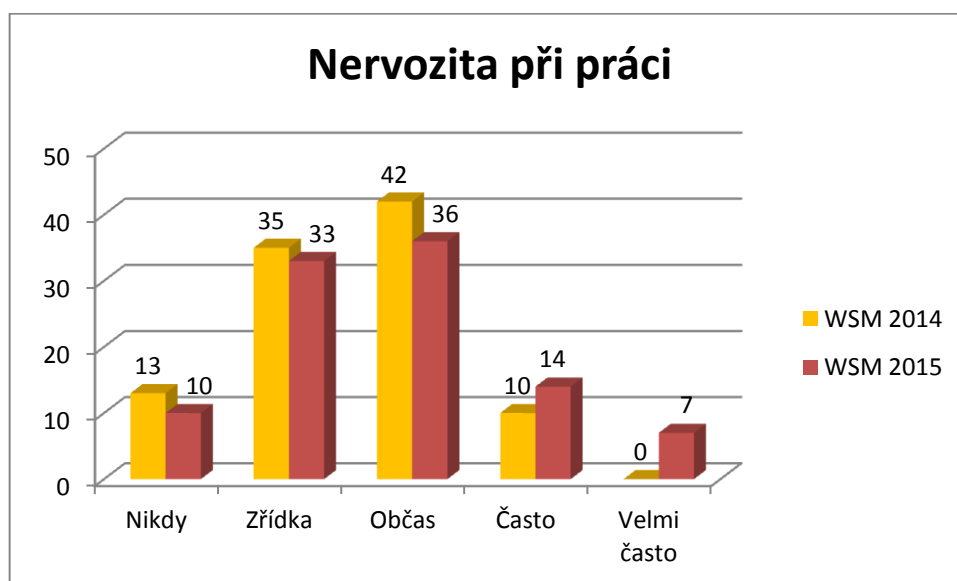
13. otázka: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý/á při práci?

Tabulka 13: Nervozita při práci

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nikdy	4	13	4	10	0	0	4	11
Zřídka	11	35	14	33	0	0	14	39
Občas	13	42	15	36	4	66	11	31
Často	3	10	6	14	2	34	4	11
Velmi často	0	0	3	7	0	0	3	8
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Nervozita při práci (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 se 42% dotázaných cítilo občas napjatí při práci, 35% zřídka, 13% se při práci necítilo nervózní nikdy. Často nervózní se při práci cítí 10% a velmi často nervózní se necítil nikdo.

WSM 2015

Občas nervózní se při práci cítí 36% dotázaných, 33% zřídka, 14% se cítí často nervózní, 10% nikdy a posledních 7% velmi často.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že hodnoty odpovědí nikdy, zřídka a občas se oproti minulému roku snížily. Naopak tomu bylo u odpovědí často a velmi často, kde došlo zejména u odpovědi velmi často k nárůstu procent (z 0% na 7%). Na základě rozhovorů se zaměstnanci, lze konstatovat, že zaměstnanci se cítí mnohem více napjatí a nervózní, kdy hlavním důvodem se stává fakt, že přicházejí změny, se změnami nové způsoby práce a s novými způsoby práce přicházejí situace a problémy, které pracovníci doposud neřešili. S enormním nárůstem nových klientů, přicházejí nové krizové situace, kdy

je potřeba pružně reagovat, což v některých zaměstnancích vyvolává vlnu stresu a nervozity. Zajímavostí je také, že 66% členů top managementu se cítí občas napjatí či nervózní. U zaměstnanců převládá názor (39%) že jsou nervózní zřídka. To potvrzuje, že lidé na vyšších pozicích mají více starostí a odpovědnosti, se kterou se stres pojí.

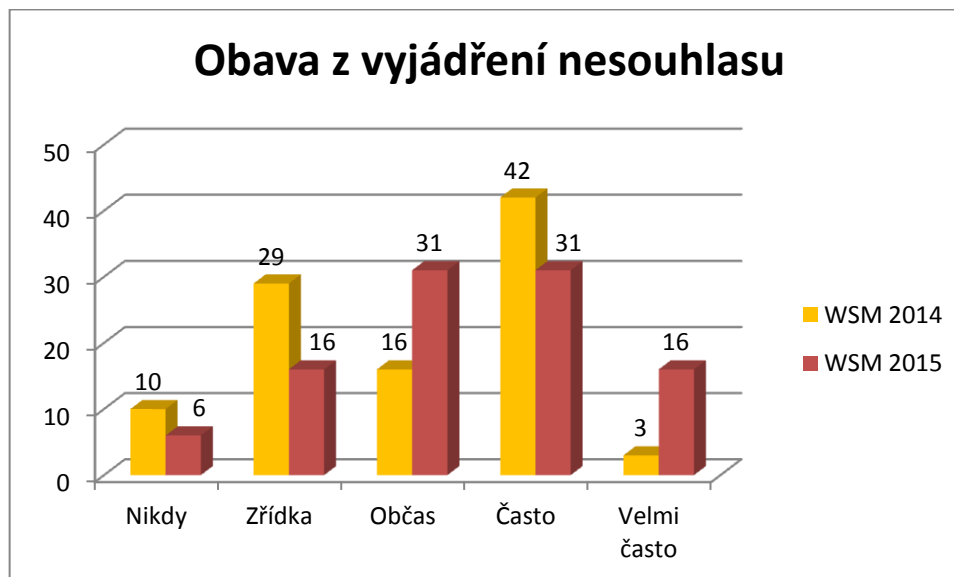
14. otázka: Jak často se podle Vašich zkušeností podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

Tabulka 14: Obava z vyjádření nesouhlasu

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nikdy	3	10	2	6	0	0	2	6
Zřídka	9	29	7	16	1	17	6	17
Občas	5	16	13	31	2	33	11	30
Často	13	42	13	31	2	33	11	30
Velmi často	1	3	7	16	1	17	6	17
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Obava z vyjádření nesouhlasu (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Podle zkušeností 42% dotázaných se podřízení bojí často vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými. 29% si myslí, že je to zřídka, 16% občas, 10% nikdy a poslední 3% zastávají názor, že jde o jev velmi častý.

WSM 2015

V roce 2015 si shodně 31% dotázaných myslí, že podřízení se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými občas a často. Odpovědi zřídka a velmi často nabývají hodnoty 16% a zbývajících 6% má dojem, že podřízení nemají nikdy obavy vyjádřit nesouhlas.

Diskuse:

Tato otázka se vztahuje k problematice mocenského odstupu. V roce 2014 šlo o znatelně menší vnímání mocenského odstupu než je tomu v roce 2015. Názor, že zaměstnanci mají obavu z vyjádření nesouhlasu zřídka nebo nikdy, zastávalo 39% v roce 2014, v roce 2015 se jedná o 22%. Naproti tomu odpovědi často a velmi často, nabývaly hodnoty v roce 2014 45%, o rok později 47%. U odpovědi velmi často došlo ke zvýšení z 3% na 16%, což může souviset i s pocitem napětí a nervozity při práci (viz. 13. otázka). Jak vyplynulo z neřízeného rozhovoru s členem top managementu, před rokem téměř ve společnosti neexistovala organizační hierarchie. Na vrcholu byl majitel společnosti a pod ním byli zaměstnanci téměř na stejné organizační úrovni, proto hodnoty nikdy a zřídka, nabývaly větších hodnot. Se zavedením a definováním organizační struktury se samozřejmě začaly formovat jiné vztahy s nadřízenými a nedávné propuštění zaměstnanců může ve stávajících zaměstnancích vyvolat pocit, že není dobré vyjadřovat nesouhlas i když jsou přesvědčeni o tom, že poznámka by byla opodstatněná. Ze zúčastněného pozorování vyplynulo, že mezi zaměstnanci panuje názor, že nadřízený má vždycky pravdu a jeho řešení jsou nejefektivnější. Velmi zajímavé je, že v 6. otázce, která mapovala důležitost situace, kdy se nadřízený radí s podřízenými o svých rozhodnutích, to bylo pro valnou většinu nanejvýš nebo velmi důležité. Ovšem předpokladem pro to, aby se nadřízený radil s podřízenými, je aby se podřízený nebál vyjádřit svůj názor, i kdyby se lišil od názoru nadřízeného.

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

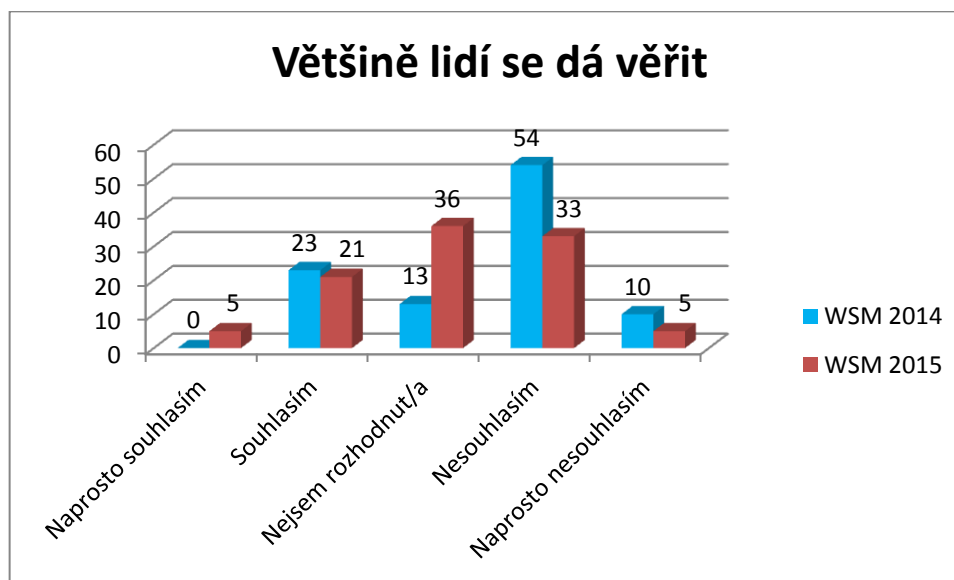
15. otázka: Většině lidí se dá věřit.

Tabulka 15: Většině lidí se dá věřit

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	0	0	2	5	0	0	2	6
Souhlasím	7	23	9	21	2	33	7	19
Nejsem rozhodnut/a	4	13	15	36	3	50	12	33
Nesouhlasím	17	54	14	33	1	17	13	36
Naprosto nesouhlasím	3	10	2	5	0	0	2	6
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Většině lidí se dá věřit (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 54% dotázaných nesouhlasilo s tvrzením, že většině lidí se dá věřit. S uvedeným tvrzením souhlasilo 23%, 13% nebylo pohodnuto a zbylých 10% naprosto nesouhlasilo. Odpověď naprosto souhlasím nevedl nikdo z dotázaných.

O rok později 36% dotázaných není rozhodnuto, zda podpořit tvrzení, že většině lidí se dá věřit. Nesouhlasí 33% dotázaných, 21% souhlasí a shodné hodnoty 5% nabývá odpověď naprosto souhlasím a naprosto nesouhlasím.

Diskuse:

Jak z výsledků vyplývá, v roce 2014 naprosto souhlasilo či souhlasilo s tvrzením, že většině lidí se dá věřit 23% dotázaných. O rok později to je 26%, tedy došlo k nárůstu této hodnoty. Opačný názor, tedy že dotázaní nesouhlasí či naprosto nesouhlasí s uvedeným tvrzením, bylo v roce 2014 64%, v roce 2015 se jedná o 38%, tedy došlo k viditelnému poklesu. V roce 2014 nebylo rozhodnuto 13%, o rok později je to 36%, tedy došlo k nárůstu těch, co neví, zda se dá lidem věřit či ne. Tyto výsledky značí, že došlo oproti minulému roku ke zlepšení, tedy že pracovníci si více důvěřují. Důvěra je velmi důležitá, co se týká spolupráce (viz. 5. otázka) a je neodmyslitelně spojená se spolehlivostí (viz. 9. otázka). V otázce spolupráce i spolehlivosti většina zaměstnanců zastávala názor, že je to pro ně nanejvýš či velmi důležité. Odpovědi top manažerů se z 50% přiklánějí k odpovědi, že nejsou rozhodnutí, zda se dá většině lidí věřit, naproti tomu zaměstnanci z 36% s uvedeným tvrzením nesouhlasí.

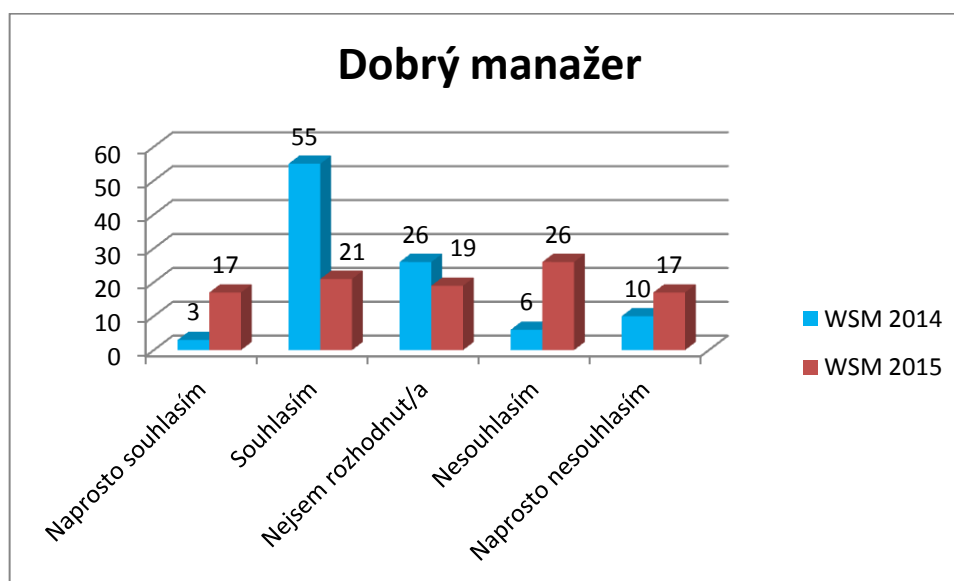
16. otázka: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací.

Tabulka 16: Dobrý manažer

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	1	3	7	17	2	33	5	14
Souhlasím	17	55	9	21	1	17	8	22
Nejsem rozhodnut/a	8	26	8	19	0	0	8	22
Nesouhlasím	2	6	11	26	2	33	9	25
Naprosto nesouhlasím	3	10	7	17	1	17	6	17
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Dobrý manažer (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Z grafu vyplývá, že v roce 2014 souhlasilo 55% dotázaných s tvrzením, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou podřízení vznášet v souvislosti s jejich prací. Nerozhodlo se 26% dotázaných, 10% naprosto nesouhlasilo s uvedeným tvrzením, 6% nesouhlasilo a zbývající 3% naprosto souhlasilo.

WSM 2015

Po roce 26% dotázaných nesouhlasí s tvrzením, že člověk může být dobrým manažerem, i když přesně nedokáže odpovědět na většinu otázek, které mohou podřízení vznášet, 21% souhlasí, 19% není rozhodnuto k jaké odpovědi se přiklonit. Naprostý souhlas vyjadřuje 17% a naprostý nesouhlas také 17%.

Diskuse:

Z výsledků je jasně patrné, že v roce 2014 více jak polovina (58%) dotázaných s uvedeným tvrzením naprosto souhlasila či souhlasila. O rok později se souhlasy snížily na 38%. U záporných odpovědí (nesouhlasím a naprosto nesouhlasím)

odpovědělo v roce 2014 16%, po roce je to již 43%. Tedy po srovnání dvou zkoumaných období je jasně patrné, že v roce 2015 většina dotázaných zastává záporný názor, tedy že manažer nemůže být dobrý, pokud nezná odpovědi na většinu otázek svých podřízených. Toto lze vysvětlit tím, že dříve neexistovala téměř žádná pracovní hierarchie, a proto jsou v současné době zaměstnanci více kritičtí, ke svým nadřízeným. Jak již bylo zmíněno výše (viz 7. otázka), řadoví zaměstnanci jsou demotivováni tím, že téměř nemají možnost pracovního růstu, a když je potřeba obsadit vyšší pozici, přijde nový člověk, který sice nutně nemusí mít zkušenosti v oboru, ale na druhou stranu má obrovské zkušenosti s vedením lidí a to je možná věc, kterou si řadoví zaměstnanci tak úplně neuvědomují. Jeho počáteční neznalost či neschopnost odpovědět na otázky zaměstnanců, může vyvolávat pocit, že to není člověk na pravém místě. Zde je třeba si uvědomit, že top management má mnoho úkolů, musí umět vést lidi, řídit, plánovat, motivovat a vyvinout obrovské úsilí, aby došlo k naplnění podnikových cílů, a v těchto uvedených oblastech musí být maximálně úspěšný.

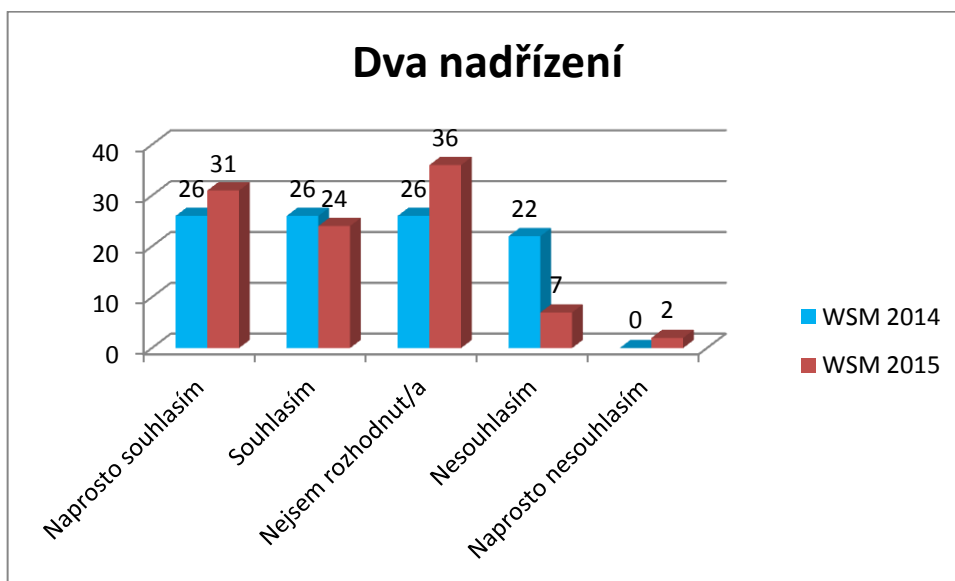
17. otázka: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout.

Tabulka 17: Dva nadřízení

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	8	26	13	31	0	0	13	36
Souhlasím	8	26	10	24	1	17	9	25
Nejsem rozhodnut/a	8	26	15	36	3	49	12	33
Nesouhlasím	7	22	3	7	1	17	2	6
Naprosto nesouhlasím	0	0	1	2	1	17	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Dva nadřizení (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Z grafu vyplývá, že 26% dotázaných naprosto souhlasilo s tvrzením, že je třeba se vyhnout organizační struktuře, kde má podřízený dva nadřízené, dalších 26% souhlasilo a do třetice opět 26% nebylo rozhodnuto, na kterou stranu se přiklonit. S uvedeným tvrzením nesouhlasilo 22%. Odpověď naprosto nesouhlasím, nezaškrtl nikdo z dotázaných.

WSM 2015

V roce 2015 36% dotázaných není rozhodnutých, zda souhlasit či nesouhlasit s uvedeným tvrzením. Naopak 31% naprosto souhlasí, 24% souhlasí, 7% nesouhlasí a zbývající 2% naprosto nesouhlasí.

Diskuse:

Jak je vidět z grafu, s ročním odstupem největší nárůst zaznamenala odpověď: nejsem rozhodnut/a (z 26% na 36%). Co se týče kladných odpovědí, tak v roce 2014 naprosto souhlasilo či souhlasilo 52%, v roce 2015 se toto procento zvýšilo na 55%. Naproti tomu odpovědi záporné zaznamenaly viditelný pokles a to z 22% na pouhých

9%. Tedy lze konstatovat, že pro většinu zaměstnanců je organizační struktura, kde někteří podřízení mají dva nadřízené, nepřijatelná. Lze se domnívat, že je to z důvodu, že by v opačném případě mohlo dojít ke vzniku nedorozumění, úkolům, které by si mohly navzájem odporovat, či například k upřednostňování jednoho nadřízeného a jeho úkolů před druhým nadřízeným. Tuto hypotézu potvrdily i neřízené rozhovory, ze kterých vyplynulo, že by vzniklo více zmatků a nebylo by to rozhodně k užítku. Za zmínku stojí, že v roce 2015 se změnilo procento odpovědi naprosto nesouhlasím (z 0% na 2%). Tato procenta jsou tvořena pouze členem managementu. Tedy lze říci, že tomuto člověku by nevadilo, aby jeho lidem, zadával úkoly a prováděl kontrolu a motivaci ještě někdo jiný. Polovina top manažerů není rozhodnuta, zda souhlasit či nesouhlasit s uvedeným tvrzením, naproti tomu 36% zaměstnanců naprosto souhlasí, tedy zde je vidět, že zaměstnanci by se do této situace neradi dostali.

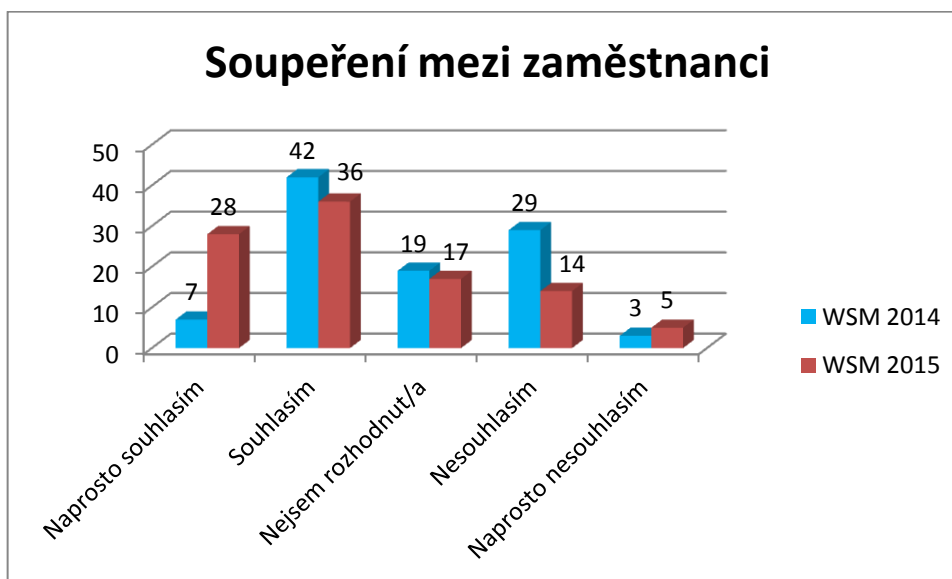
18. otázka: Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užítku.

Tabulka 18: Soupeření mezi zaměstnanci

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	2	7	12	28	0	0	12	33
Souhlasím	13	42	15	36	4	66	11	31
Nejsem rozhodnut/a	6	19	7	17	0	0	7	19
Nesouhlasím	9	29	6	14	1	17	5	14
Naprosto nesouhlasím	1	3	2	5	1	17	1	3
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Soupeření mezi zaměstnanci (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Z grafu vyplývá, že 42% dotázaných v roce 2014 souhlasilo s tvrzením, že ze soupeření mezi zaměstnanci je více škody než užitku. Naopak nesouhlasilo 29%, 19% dotázaných nebylo rozhodnuto, 7% naprosto souhlasilo a zbývajících 3% naprosto nesouhlasilo.

WSM 2015

V současné době s uvedeným tvrzením souhlasí 36%, 28% naprosto souhlasí, 17% není rozhodnuto, 4% nesouhlasí a naprosto nesouhlasí 5% dotázaných.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že nadpoloviční většina (64%) v roce 2015 s tvrzením, že ze soupeření mezi zaměstnanci je více škody než užitku buď naprosto souhlasí či souhlasí. V předcházejícím roce to bylo 49%. Je tedy zjevné, že většina zaměstnanců vnímá soupeření s kolegy jako něco, co je na obtíž, něco, co dokáže poškodit vztahy na pracovišti. Jak vyplynulo z neřízených rozhovorů, zaměstnanci mezi sebou nechtějí soupeřit, protože je lepší spíše spolupracovat než mít spory a předhánět se, kdo bude

v očích top managementu lepší, i když už dále nepopírají, že tam takoví lidé nejsou. K odpovědím naprosto nesouhlasím a nesouhlasím, se přiklání v roce 2015 19% dotázaných. V předcházejícím roce to bylo 32%. Top management a zaměstnanci se v kladných odpovědích téměř shodují, což lze považovat za pozitivní.

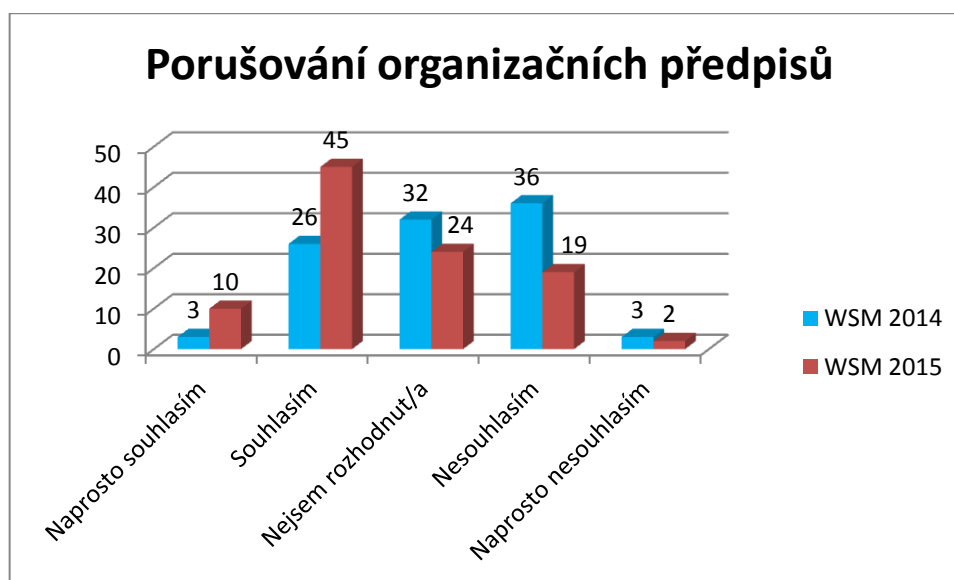
19. otázka: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.

Tabulka 19: Porušování organizačních předpisů

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	1	3	4	10	3	50	1	3
Souhlasím	8	26	19	45	2	33	17	47
Nejsem rozhodnut/a	10	32	10	24	0	0	10	28
Nesouhlasím	11	36	8	19	1	17	7	19
Naprosto nesouhlasím	1	3	1	2	0	0	1	3
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Porušování organizačních předpisů (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek:

WSM 2014

V roce 2014 nesouhlasilo 36% dotázaných s tvrzením, že organizační předpisy se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. Nerozhodlo se 32%, 26% souhlasilo a 3% dotázaných naprosto souhlasila a zbývající 3% naprosto nesouhlasila.

WSM 2015

O rok později 45% souhlasilo s tvrzením, že organizační předpisy se nesmějí porušovat, a to ani tehdy myslí-li si zaměstnanec, že jedná v zájmu organizace. K odpovědi nejsem rozhodnut/a se přiklání 24%, 19% s uvedeným tvrzením nesouhlasí, 10% naprosto souhlasí a zbývající 2% naprosto nesouhlasí.

Diskuse:

Z grafu jasně vyplývá, že s odstupem roku se odpovědi na tuto otázku změnilly. V roce 2014 39% dotázaných mělo záporný názor a kladný názor mělo 29%. V současné době je převaha na opačné straně než v minulém roce. Na stranu kladných názorů je nakloněno více jak polovina dotázaných (55%) a naopak záporný názor zastává 21%. Tato změna lze vysvětlit tím, že dříve když nebyla stanovena téměř žádná hierarchie, se pracovník rozhodoval sám, zda a kdy předpis případně porušit. Jak vyplynulo z neřízených rozhovorů, dnes platí, že když si pracovník a potažmo celý tým neví s něčím rady, pokud by se jednalo o porušení pravidel v zájmu organizace, nechává se rozhodnutí v těchto věcech na nadřízeném, který za toto rozhodnutí přebírá odpovědnost. Pro zaměstnance je takové řešení pohodlnější. Za povšimnutí také stojí, že mezi top managementem a řadovými zaměstnanci dochází ke shodě, a většina z obou skupin souhlasí či naprosto souhlasí uvedeným tvrzením.

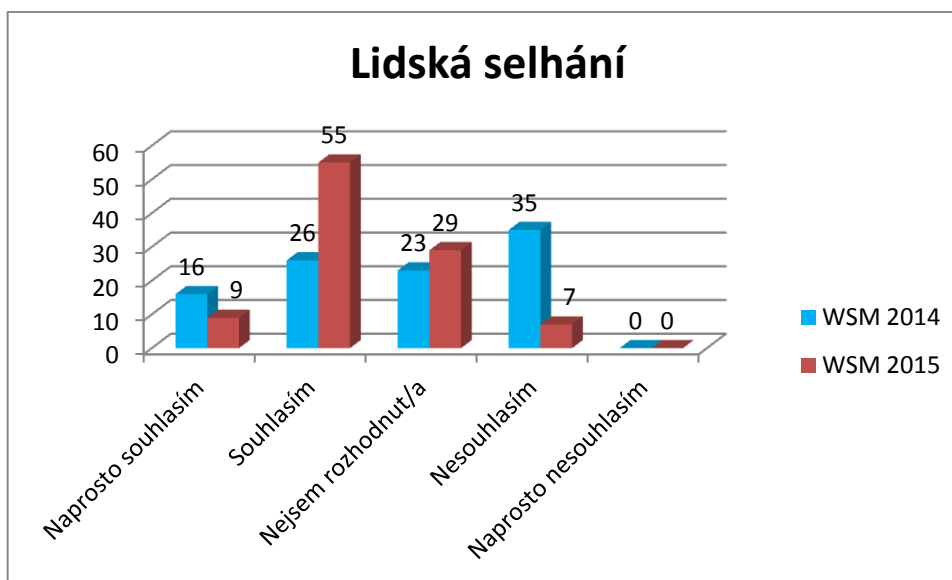
20. otázka: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina.

Tabulka 20: Lidská selhání

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	5	16	4	9	1	17	3	8
Souhlasím	8	26	23	55	3	49	20	56
Nejsem rozhodnut/a	7	23	12	29	1	17	11	30
Nesouhlasím	11	35	3	7	1	17	2	6
Naprosto nesouhlasím	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Lidská selhání (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 nesouhlasilo 35% dotázaných s tvrzením, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. Souhlasilo 26% dotázaných, 23% nebylo rozhodnuto a 16% naprosto souhlasilo. Odpověď naprosto nesouhlasím, neoznačil nikdo z dotázaných.

WSM 2015

V roce 2015 s uvedeným tvrzením souhlasí 55% dotázaných, 29% není rozhodnuto, 9% naprosto souhlasí, že když lidé selžou, je to většinou jejich vlastní vina a 7% nesouhlasí. Odpověď naprosto nesouhlasím, nezaškrtl nikdo z dotázaných.

Diskuse:

Z grafu je patrné, že nadpoloviční většina (64%) se přiklání k naprostému souhlasu či k souhlasu s tvrzením, že když lidé selžou, je to často jejich vlastní vina. V předcházejícím roce to bylo 42%. V roce 2014 nesouhlasilo nebo naprosto nesouhlasilo 35% dotázaných, v roce 2015 se jedná již pouze o 7%. Čím více dochází k souhlasu s tímto tvrzením, tím se společnost blíží maskulinním hodnotám, což není žádoucí pro znalostní podnik.

IV. část: Doplnující otázky

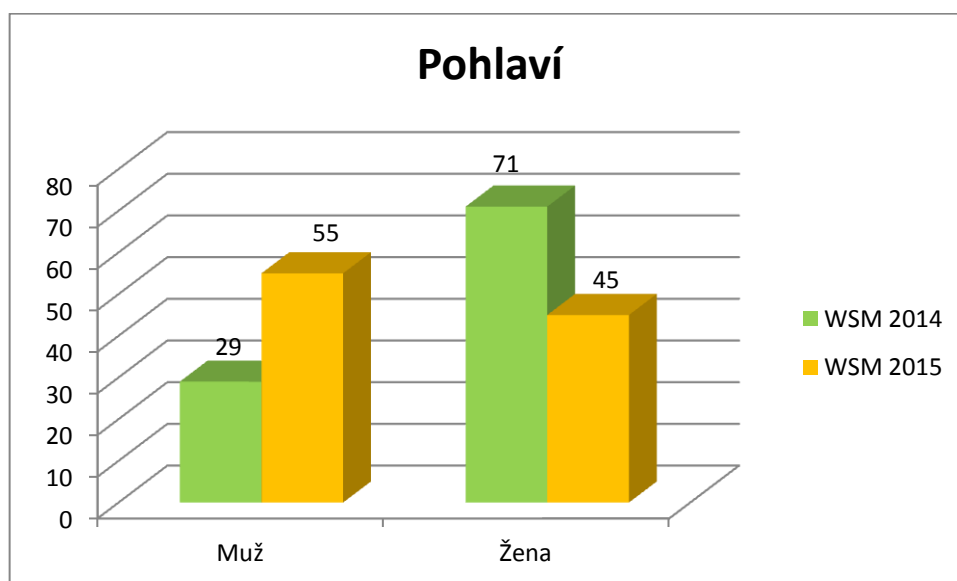
21. otázka: Jste?

Tabulka 21: Pohlaví

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muž	9	29	23	55	6	100	17	47
Žena	22	71	19	45	0	0	19	53
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Pohlaví (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 bylo ve společnosti 71% žen a 29% mužů.

WSM 2015

Po roce bylo ve společnosti 55% mužů a 45% žen.

Diskuse:

Je na první pohled patrné, že převaha žen nad muži se s odstupem jednoho roku změnila na převahu mužů nad ženami. Ovšem již mezi oběma pohlavími není tak markantní rozdíl jako tomu bylo v roce 2014. Je nutné podotknout, že mezi top managementem se nepohybuje ani jedna žena, tedy celý top management je tvořen pouze muži.

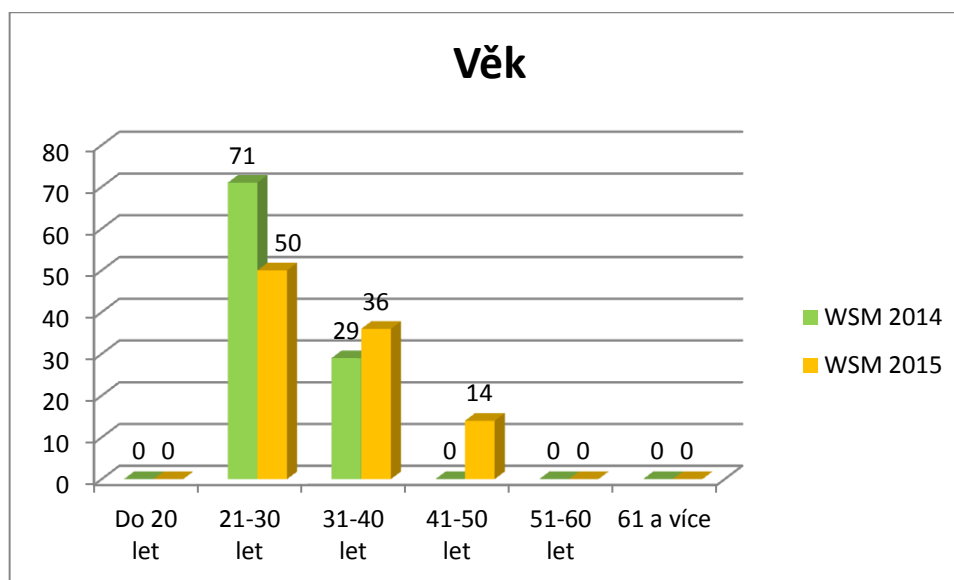
22. otázka: Váš věk.

Tabulka 22: Věk

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 20 let	0	0	0	0	0	0	0	0
21 - 30 let	22	71	21	50	0	0	21	58
31 - 40 let	9	29	15	36	5	83	10	28
41 - 50 let	0	0	6	14	1	17	5	14
51 - 60 let	0	0	0	0	0	0	0	0
61 a více	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Věk (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 se řadilo 71% dotázaných do kategorie 21 – 30 let. Zbývajících 29% se řadilo do věkové kategorie 31 – 40 let.

WSM 2015

O rok později se 50% dotázaných řadí do kategorie 21 -30 let, 36% do kategorie 30 - 40 let a posledních 14% se řadí do rozmezí 41 – 50 let.

Diskuse:

Z výsledků je jasně patrné, že věkový průměr ve zkoumané společnosti se zvýšil. I přesto zůstává procentuální převaha v kategorii 21 – 30 let. Oproti minulému roku se zvýšil počet dotázaných patřící do kategorie 41 – 50 let (z 0% na 14%) a současně se snížil počet v kategorii 21 – 30 let (ze 71% na 50%). Toto lze vysvětlit náborem nových pracovníků, kdy jako jednou z priorit mohlo být sehnat pracovníky s určitou praxí a zkušenostmi, kterou lidé těsně po škole zatím nemají – proto došlo k přesunu procent. Převahu mladých lidí mezi dotázanými, lze vysvětlit tím, že mladí lidé, jsou přijímáni často z důvodu, že jsou flexibilní, plní optimismu, kreativních nápadů a lze je naučit pracovním návykům, které podnik požaduje.

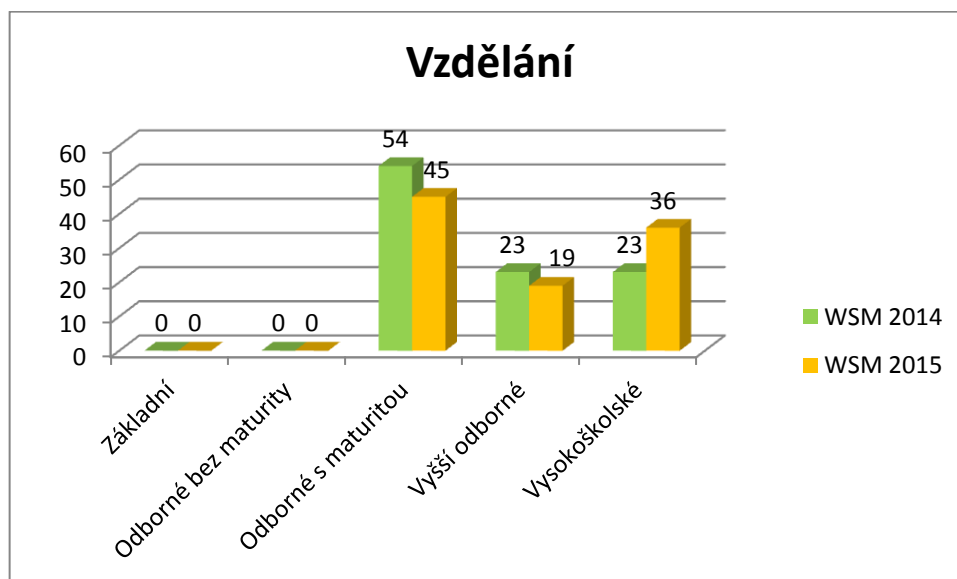
23. otázka: Vaše vzdělání.

Tabulka 23: Vzdělání

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	0	0	0	0	0	0	0	0
Odborné bez maturity	0	0	0	0	0	0	0	0
Odborné s maturitou	17	54	19	45	2	34	17	48
Vyšší odborné	7	23	8	19	0	0	8	22
Vysokoškolské	7	23	15	36	4	66	11	30
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Vzdělání (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V prvním sledovaném období mělo 54% dotázaných odborné vzdělání s maturitou, 23% vyšší odborné vzdělání a 23% respondentů vzdělání vysokoškolské.

WSM 2015

V roce 2015 odpovědělo 45% respondentů, že mají odborné vzdělání s maturitou, 36% vysokoškolské vzdělání a zbývajících 19% vzdělání vyšší odborné.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že procento vysokoškolsky vzdělaných pracovníků se zvýšilo (23% na 36%). Při detailnějším prozkoumání lze zjistit, že převážná většina vysokoškolsky vzdělaných jsou lidé věkové kategorie 21 – 30 let. Z toho lze vyvodit, že v dnešní době mají mladí lidé větší možnost studovat téměř jakýkoliv obor, což v minulosti nebylo umožněno každému. Při zaměření na top management lze zjistit, že většina členů top managementu má vysokoškolské vzdělání. Zbytek má vzdělání odborné s maturitou. Toto je důkazem toho, že vzdělání nemusí vždy nutně rozhodovat o pozici pracovníka.

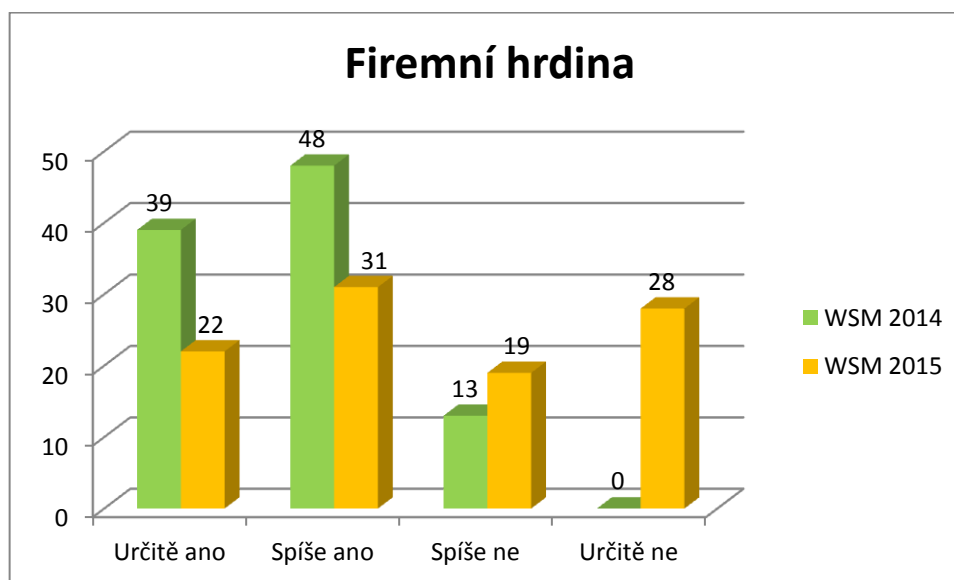
24. otázka: Vyskytuje se v podniku někdo, kdo je Váš „hrdina“ (Váš vzor)?

Tabulka 24: Firemní hrdina

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	12	39	9	22	2	33	7	19
Spíše ano	15	48	13	31	1	17	12	34
Spíše ne	4	13	8	19	1	17	7	19
Určitě ne	0	0	12	28	2	33	10	28
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Firemní hrdina (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 zastávalo 48% dotázaných názor, že spíše mají ve firmě svého hrdinu či vzor, 39% odpovědělo, že určitě ano, a zbylých 13%, že spíše nemají svého hrdinu.

WSM 2015

O rok později 31% dotázaných spíše má svého hrdinu, 28% určitě nemá, 22% určitě má a posledních 19% spíše nemá svůj vzor mezi kolegy.

Diskuse:

Firemní hrdina je člověk, který je pro ostatní vzorem, zaměstnanci si přejí být jako on a většinou jsou ochotni ho následovat a pokoušejí se mu vyrovnat. Ve zkoumané společnosti v roce 2014 valná většina dotázaných (87%) měla kladný názor. Ovšem po roce kladný názor zastává už jen 53% a zbylých 47% má názor záporný (v roce 2014 13%) Tuto změnu lze vysvětlit tím, že došlo k obměně zaměstnanců a většina z nich nepracuje ve společnosti více jak rok, proto je ještě pravděpodobné, že svého hrdinu teprve hledají či se začínají vytvářet noví hrdinové, kteří teprve budou získávat své příznivce.

25. otázka: Jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným?

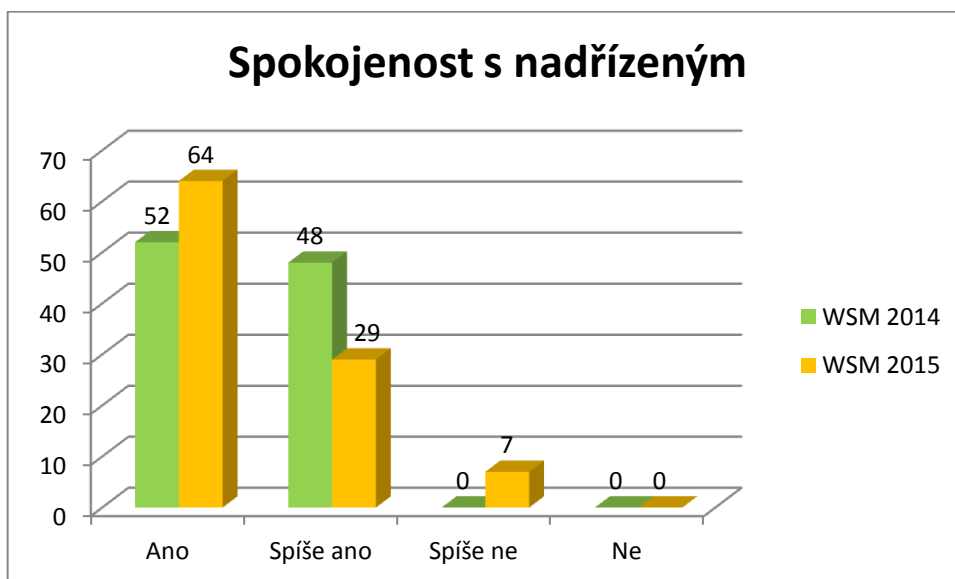
Pozn.: V roce 2014 tato otázka zjišťovala spokojenost s nadřízeným, nešlo přímo o přímého nadřízeného, protože jak již bylo zmíněno, podniková hierarchie téměř neexistovala.

Tabulka 25: Spokojenost s nadřízeným

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano, máme spolu kladný až přátelský vztah	16	52	27	64	4	66	23	64
Spíše ano, klasický vztah nadřízený-podřízený	15	48	12	29	1	17	11	30
Spíše ne, komunikujeme spolu jen v nutných případech	0	0	3	7	1	17	2	6
Ne, vyhýbáme se komunikaci a spolupráci	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Spokojenost s nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Spokojenost s nadřízeným, kdy tento vztah je kladný až přátelský vyjádřilo 52%. Zbýlých 48% mělo v roce 2014 s nadřízeným klasický vztah nadřízený-podřízený, přičemž jsou tito respondenti spíše spokojeni.

WSM 2015

V roce 2015 má přátelský až kladný vztah 64% dotázaných, 29% je spíše spokojeno s nadřízeným a mají spolu klasický vztah nadřízený-podřízený a zbývajících 7% spíše není spokojeno se svým nadřízeným, přičemž spolu komunikují jen v nutných případech.

Diskuse:

Tato otázka je jakousi kontrolní otázkou, která má v ideálním případě potvrdit předchozí výsledky otázek, které mapují mocenský odstup, kdy ve společnosti převažuje malý mocenský odstup. V roce 2014 šlo o velmi malý mocenský odstup, což potvrzují i výsledky kulturních dimenzi (viz kapitola 4.2) V roce 2015 se objevila odpověď, že podřízený není zcela spokojen se svým nadřízeným a komunikují spolu jen

v nutných případech (z 0% na 7%). Tato změna vyvolává posun blíže k velkému mocenskému odstupu, nicméně tato odpověď nenabývá vysokých hodnot, proto lze konstatovat, že se stále společnost pohybuje v hodnotách malého mocenského odstupu. Do budoucna bude potřebné, aby se na tuto oblast společnost zaměřila, protože nekomunikovat znamená dělat zbytečné chyby.

26. otázka: Pracujete raději v týmu nebo jako jednotlivec?

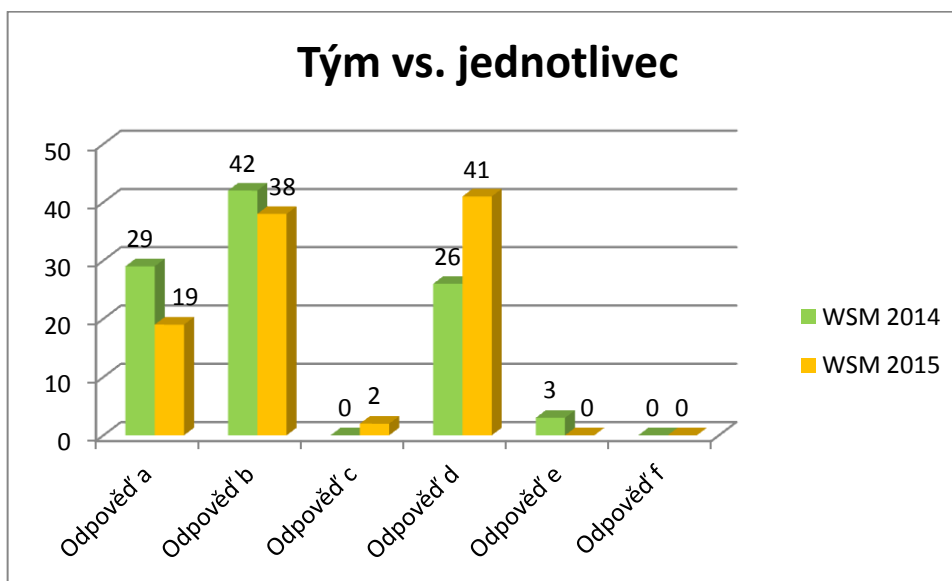
- a) Raději pracuji sám/sama a spoléhám sám/sama na sebe
- b) Raději pracuji sám/sama, s tím, že nejasnosti konzultuji s kolegy
- c) Raději pracuji sám/sama, protože ...
- d) Vyhovuje mi týmová práce, protože se vzájemně doplníme, každý umí něco
- e) Vyhovuje mi týmová práce, protože na mě nepřipadá tolik zodpovědnosti
- f) Vyhovuje mi týmová práce, protože ...

Tabulka 26: Tým vs. jednotlivec

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Odpověď a	9	29	8	19	1	17	7	19
Odpověď b	13	42	16	38	0	0	16	45
Odpověď c	0	0	1	2	0	0	1	3
Odpověď d	8	26	17	41	5	83	12	33
Odpověď e	1	3	0	0	0	0	0	0
Odpověď f	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Tým vs. jednotlivec (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 42% dotázaných preferovalo práci jednotlivce, s tím, že nejasnosti konzultují s kolegy. Práci jednotlivce preferuje 29%, s tím, že raději spoléhají sami na sebe, 26% dotázaných raději pracuje v týmu, protože každý umí něco a můžou se navzájem doplnit, a zbývající 3% raději pracuje v týmu, protože na ně nepřipadá tolik zodpovědnosti.

WSM 2015

Práci v týmu preferuje 41%, protože každý umí něco a lze se navzájem doplnit, 38% preferuje práci jednotlivce s tím, že nejasnosti konzultují s kolegy, 19% raději pracuje a spoléhá se samo na sebe a zbývající 2% raději pracují jako jednotlivci, přičemž tato odpověď je doplněná o poznámku, že ale není problém s prací v týmu.

Diskuse:

Tato otázka je potvrzující otázkou pro kulturní dimenzi individualismus versus kolektivismus. Z předcházejících otázek vyšlo najevo, že společnost je spíše individuální. Tento výsledek potvrdil i výsledek dimenzí dle Hofstedeho (viz kapitola

4.2). V roce 2014 71% dotázaných preferovalo práci jednotlivce a 29% práci v týmu. V roce 2015 se již jedná o 59%, kteří raději pracují jako jednotlivci a 41% preferují tým. Je velmi zajímavé, že se procento týmovosti zvýšilo, protože hodnota dimenze dle Hofstedeho vyšla větší než rok předcházející – tedy vyšší individualismus. Toto je tedy v rozporu, který lze vysvětlit tím, že zaměstnanci vědí, že je po nich vyžadována spolupráce a týmovost a proto jejich odpovědi byly k tomu směřovány. Nicméně při detailnějším pohledu zjistíme, že valná většina top managementu preferuje práci v týmu (83%), ale výsledek Hofstedeho dimenze pro top management vychází silně individualisticky. Toto je opět v rozporu, je tedy přirozené, že pokud jsou zaměstnanci od manažerů vedeni (i třeba nevědomky) k individualismu, bude velmi těžké dostat se do hodnot, které znamenají kolektivismus.

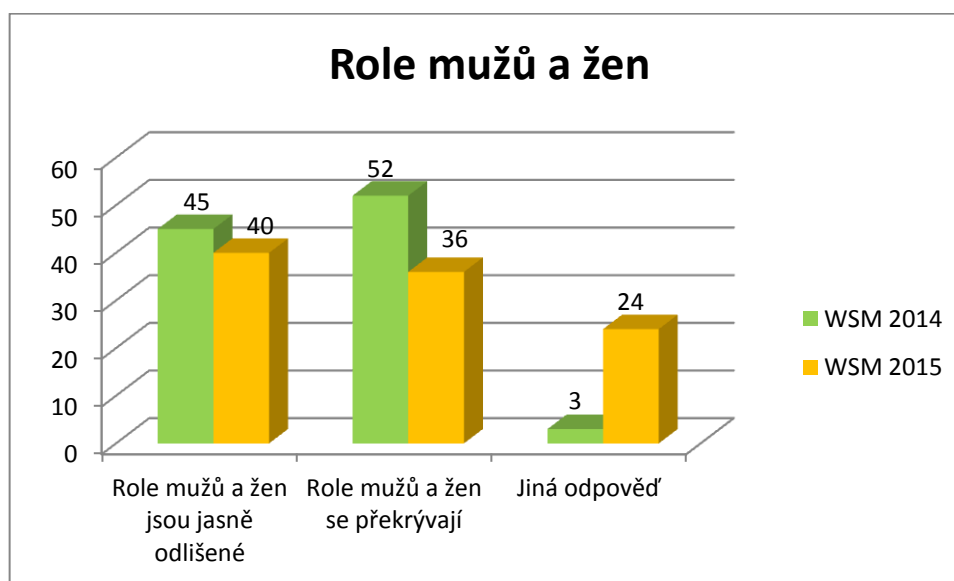
27. otázka: Máte dojem, že:

Tabulka 27: Role mužů a žen

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Role mužů a žen jsou jasně odlišené, muži jsou průbojní a ženy spíše umírněné	14	45	17	40	4	66	13	36
Role mužů a žen se překrývají, obě pohlaví jsou umírněná a zaměřená na vztahy než na výkon	16	52	15	36	0	0	15	42
Jiná odpověď	1	3	10	24	2	34	8	22
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27: Role mužů a žen (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Z grafu vyplývá, že v roce 2014 52% dotázaných má dojem, že role mužů a žen se překrývají, že obě pohlaví jsou umírněná a zaměřená více na sociální vztahy než na výkon. Opačný názor, tedy že role mužů a žen jsou jasně odlišené, muži jsou spíše průbojní a ženy spíše umírněné, zastává 45% dotázaných. Zbývajících 3% zaškrtnla jinou odpověď, doplněnou o poznámku, že nezáleží na pohlaví.

WSM 2015

V roce 2015 si 40% dotázaných myslí, že role mužů a žen jsou jasně odlišené, 36% zastává názor, že se role překrývají a 24% má jinou odpověď, s poznámkami typu, že v dnešní době nejde o pohlaví či je to individuální.

Diskuse:

Tato otázka je zaměřená na maskulinitu či feminitu ve zkoumané společnosti. V roce 2014 byla společnost spíše femininní, naopak je tomu o rok později, kdy společnost se přiklání spíše k maskulinním hodnotám, což není zcela ideální z pohledu znalostní ekonomiky (viz kapitola 4.2). Odpovědi top manažerů se ze 66% přiklánějí k odpovědi,

že role mužů a žen jsou jasně odlišené. Zaměstnanci ze 42% zastávají názor, že role se překrývají. Tedy toto značí, že zaměstnanci jsou více zaměřeni na sociální vztahy a na soudržnost a projevují se u nich femininní hodnoty.

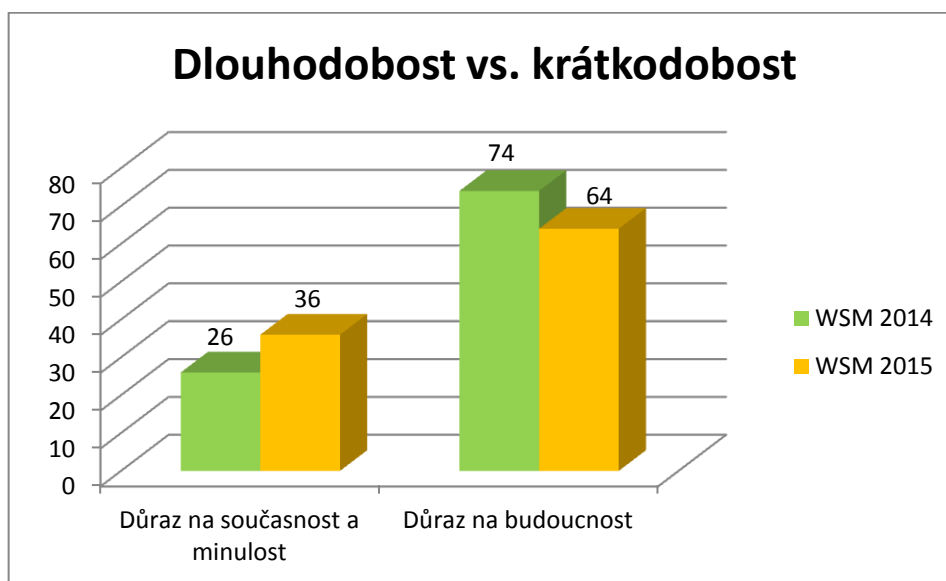
28. otázka: Myslíte si, že společnost klade větší důraz na současnost a minulost a na aktivity, které efekt přinesou co nejdříve, nebo klade spíše důraz na budoucnost a na aktivity, které efekt přinesou v delším časovém horizontu?

Tabulka 28: Dlouhodobost vs. krátkodobost

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Důraz na současnost a minulost, činnosti, které přinesou efekt co nejdříve	8	26	15	36	3	50	12	33
Důraz na budoucnost, činnosti, které přinesou efekt v delším časovém horizontu	23	74	27	64	3	50	24	67
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 28: Dlouhodobost vs. krátkodobost (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 74% zastávalo názor, že společnost klade důraz na budoucnost a na aktivity, které přinesou efekt až v delším časovém horizontu. Opačný názor, tedy že společnost klade důraz na současnost a minulost a zaměřuje se na činnosti, které přinesou efekt co nejdříve, zastávalo 26% dotázaných.

WSM 2015

O rok později se 64% dotázaných přiklání k názoru, že společnost se zaměřuje spíše na budoucnost a zbylých 36% dotázaných si myslí, že společnost je zaměřena spíše na současnost a minulost.

Diskuse:

Je patrné, že výsledky této otázky se markantně nezměnily. Stále si nadpoloviční většina (64%) myslí, že se společnost orientuje spíše na budoucnost a angažuje se především v činnostech, které efekt přinesou až v delším časovém horizontu. Z toho vyplývá, že by se společnost měla řadit mezi dlouhodobě orientované podnikové kultury. Nicméně výsledky dimenzí, dle Hofstedeho (viz kapitola 4.2) ukazují, že v roce 2015 je společnost krátkodobě zaměřená. Stejný výsledek vykazuje 10. otázka, která se dle výsledků také přiklání ke krátkodobosti. Tento rozpor lze vysvětlit tím, že zaměstnanci se orientují spíše na aktivity, které přinášejí výsledek co nejdříve, ale zároveň se domnívají, že společnost jako celek se zaměřuje především na budoucnost. Zaměstnanci odvádějí svou práci a chtějí, aby výsledky jejich snažení byly viditelné co nejdříve – odtud krátkodobost.

29. otázka: Jaký máte přístup ke změnám ve firmě (ať už jakýmkoliv)?

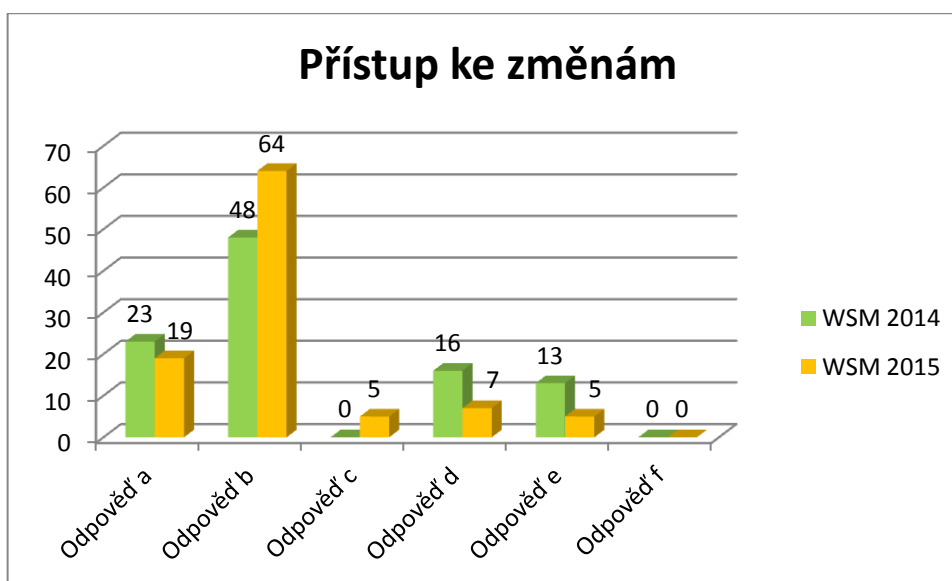
- a) Mám rád/a změny, alespoň se nenudíme, ale nepátrám po tom, proč k nim dochází
- b) Mám rád/a změny za předpokladu, že přesně vím, proč k té změně dochází a co to bude znamenat do budoucna
- c) Mám rád/a změny, protože ...
- d) Nemám rád/a změny, protože změny jsou nositeli rizik a akorát přidělávají práci
- e) Nemám rád/a změny, protože to obvykle přinese více škody než užitku
- f) Nemám rád/a změny, protože ...

Tabulka 29: Přístup ke změnám

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Odpověď a	7	23	8	19	0	0	8	22
Odpověď b	15	48	27	64	4	66	23	64
Odpověď c	0	0	2	5	1	17	1	3
Odpověď d	5	16	3	7	0	0	3	8
Odpověď e	4	13	2	5	1	17	1	3
Odpověď f	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 29: Přístup ke změnám (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 zastávalo 48% dotázaných názor, že změny má rádo, ale za předpokladu, že přesně vědí, proč ke změně dochází a co to bude znamenat do budoucna, 23% změny mělo také rádo, ovšem už se nezajímali o to, proč k nim dochází, 16% změny nemělo rádo, protože si myslí, že změny jsou nositeli rizik a přidělávají práci navíc, 13% si myslelo, že změny přinášejí více škody než užítku.

WSM 2015

O rok později zastává 64% respondentů názor, že změny má rádo, pokud vědí, co to bude znamenat do budoucna, 19% změny má také rádo, ale nepátrají po tom, proč k nim dochází, 7% si myslí, že změny jsou nositeli rizik, 5% myslí, že změny přinášejí více škody než užítku, a posledních 5% volilo odpověď c, doplněnou o poznámku, že změny jsou známkou růstu a vývoje firmy.

Diskuse:

Z výsledků je jasně patrné, že v roce 2014 bylo 71% z dotázaných příznivci změn. O rok později se toto procento zvyšuje a to na 83%. Tento růst je velmi pozitivní, protože při zavádění změn, je nejdůležitější podpora ze strany zaměstnanců. Změny v roce 2014 nemělo rádo 29%, v roce 2015 je to 12%. Ovšem z neřízených rozhovorů vyplynulo, že sice většina zaměstnanců se změnám nebrání, ale přejí si znát, z jakého důvodu k nim dochází, co to přinese v budoucnu, co to znamená pro konkrétní oddělení atd. Podle slov zaměstnanců dochází ke změnám, ale již nedochází k vysvětlení a komunikaci těchto změn. Jestliže se tento přístup nezmění, postupem času dojde k tomu, že zaměstnanci budou odpůrci změn, budou se cítit ohroženi novými a neznámými situacemi a nebudou schopni přijímat další změny i s jejich rizikem, tuto hypotézu potvrzuje i index ochoty přijímat změny (viz kapitola 4.2.).

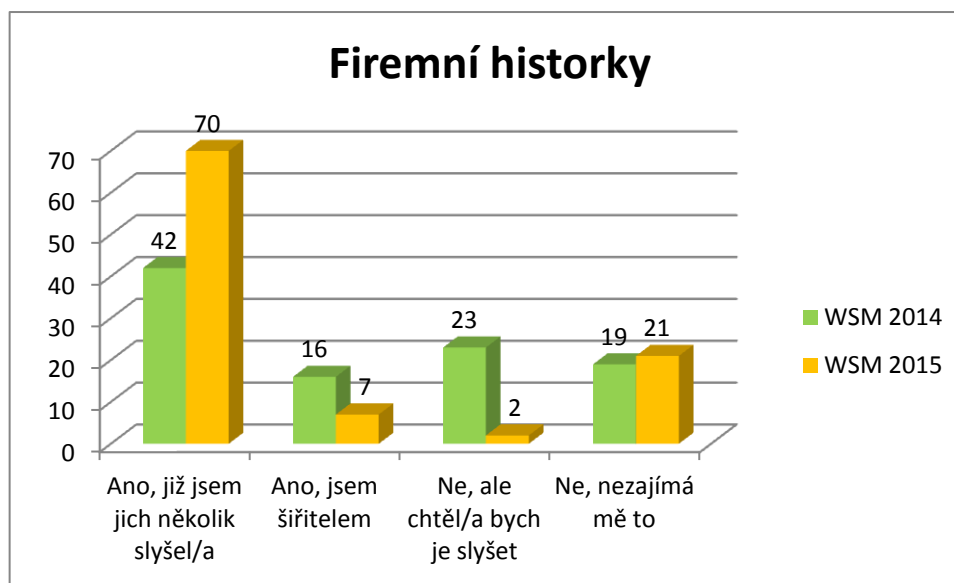
30. otázka: Jste si vědom/a, že se ve společnosti vyprávějí nějaké historky či příběhy, například o tom, co se v minulosti stalo a co je dnes již legendou?

Tabulka 30: Firemní historky

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano, již jsem jich několik slyšel/a	13	42	29	70	5	83	24	67
Ano, jsem šířitelem	5	16	3	7	0	0	3	8
Ne, ale chtěl/a bych je slyšet	7	23	1	2	1	17	0	0
Ne, nezajímá mě to	6	19	9	21	0	0	9	25
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 30: Firemní historky (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Z grafu je patrné, že v roce 2014 42% dotázaných vědělo, že se po firmě vyprávějí historky či příběhy a už jich několik slyšelo, 23% z dotázaných žádné historky neslyšelo, ale měli by o ně zájem, 19% firemní příběhy neslyšelo a ani je to nezajímá, a zbývajících 16% je dokonce šířitelem těchto historek či příběhů.

O rok později 70% respondentů ví o těchto historkách a již jich několik slyšelo, 21% o nich neví a ani je to nezajímá, 7% respondentů je šířitelem těchto příběhů a zbývající 2% o tomto vyprávění neví, ale měli by zájem.

Diskuse:

Firemní historky, příběhy a legendy jsou neodmyslitelnou součástí podnikové kultury. Tyto příběhy mají schopnost stmelovat kolektiv a především jsou prostředkem pro naučení zaběhnuté podnikové kultury nově příchozích zaměstnanců. Na první pohled je z grafu patrné, že došlo během jednoho roku k velkému nárůstu hodnoty u odpovědi: Ano, již jsem několik historek slyšel/a (z 42% na 70%). Lze se domnívat, že tento nárůst je způsoben příchodem nových zaměstnanců, přičemž těmto nově příchozím stávající zaměstnanci samozřejmě vyprávějí různé příběhy a události. Dále došlo k mírnému nárůstu hodnoty u odpovědi: Ne a ani mě takové historky nezajímají (z 19% na 21%). Lze soudit, že tito lidé můžou firemní příběhy vnímat spíše jako klepy a ztrátu času. Je zajímavé, že všichni členové top managementu, kromě jednoho firemní historky již slyšeli. O jedinci, který o nich ani neví, ale měl by zájem, lze usuzovat, že je ve společnosti nový a historky se k němu ještě nedonesly.

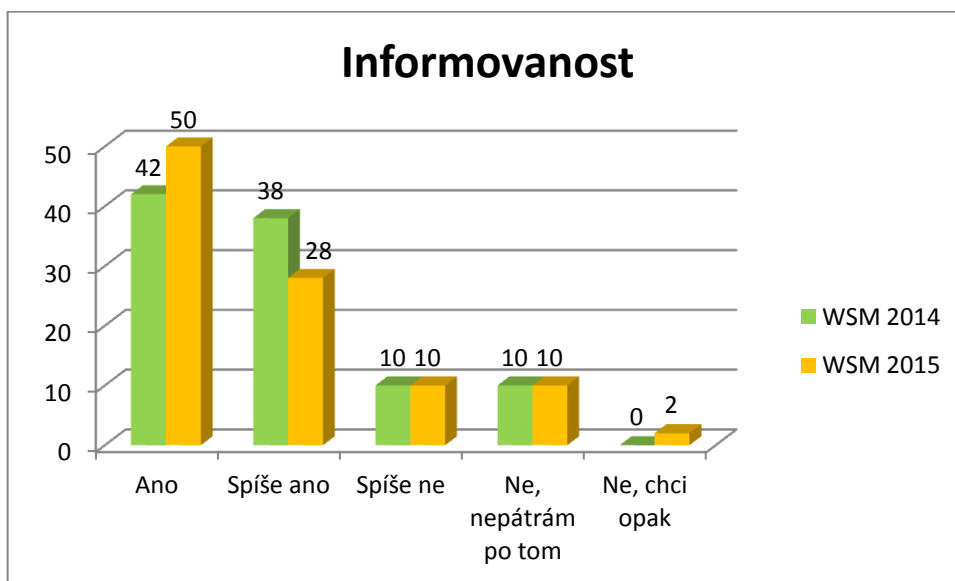
31. otázka: Jste seznamován/a s tím, kam společnost míří, jaké jsou její cíle, vize, plány do budoucna či plánované změny?

Tabulka 31: Informovanost

	WSM 2014		WSM 2015		Top man 2015		Zaměstnanci 2015	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano, jsme pravidelně informovaní	13	42	21	50	3	50	18	50
Spíše ano, info se k nám vždy nějak dostane	12	38	12	28	2	33	10	28
Spíše ne, pokud chci něco vědět, zjistím si to	3	10	4	10	0	0	4	11
Ne, nevím, kam míří a nepátrám po tom	3	10	4	10	1	17	3	8
Ne, nikdo nás neinformuje, chci opak	0	0	1	2	0	0	1	3
Celkem	31	100	42	100	6	100	36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 31: Informovanost (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Je patrné, že v roce 2014 bylo pravidelně informováno 42% dotázaných, 38% spíše bylo informováno, přičemž informace se k dotázaným vždy nějak dostaly, 10% zastává názor, že pokud chce něco vědět, tak si to zjistí, dalších 10% není informováno a netuší, kam společnost míří a ani po tom nepátrá.

WSM 2015

V roce 2015 přesná polovina dotázaných (50%) je pravidelně informována, 28% je spíše informováno, informace se k nim vždy nějak dostanou, 10% spíše není informováno, když něco chtějí vědět, tak si to zjistí, dalších 10% není informováno a netuší, kam společnost míří a nepátrají po tom a poslední 2% nejsou informována, ale chtěla by opak.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že došlo k nárůstu pravidelně informovaných pracovníků (z 42% na 50%), naopak k poklesu došlo u spíše informovaných pracovníků (z 38% na 28%). Je důležité si zde uvědomit, že pokud chce být společnost úspěšná, je třeba

pravidelně informovat všechny pracovníky o tom, kam společnost míří, jaké jsou její plány a vize, jakých cílů chce společnost dosáhnout. Tyto informace pracovník musí mít k dispozici, aby se dokázal s těmito cíli a vizemi ztotožnit a napomáhat tak k jejich dosažení. Trochu zarážející se může zdát, že někteří zaměstnanci (10%) nevědí, kam společnost míří, nejsou pravidelně informováni a hlavně ani po tom nepátrají. Při detailnějším prozkoumání těchto 10% je patrné, že valná většina je tvořena řadovými zaměstnanci, ovšem malá část je tvořena členem top managementu. Tento poznatek je nepřijatelný, protože není vhodné, aby ve vedení společnosti byl někdo, kdo neví, kam se společnost ubírá a nezajímá ho to. Tento člověk potom nedokáže tyto informace předávat svým zaměstnancům a to není žádoucí.

4.2 Vyhodnocení dimenzí dle Geerta Hofstedeho

Kulturologické dimenze dle Hofstedeho se vypočítávají podle daných vzorců (viz kapitola 3.3.3 vzorce (1) – (5)). K výpočtům bylo použito prvních 20 otázek z dotazníku.

Nejprve bylo nutné vypočítat tzv. hlavní výsledky pro jednotlivé otázky (viz. vzorec (6) kapitola 3.3.3) a bylo možné vypočítat pět Hofstedeho indexů pro všechny čtyři zkoumané kategorie: WSM 2014, WSM 2015, Top management 2015 a Zaměstnanci 2015 (viz příloha č. 2).

Konečné výsledky zobrazují následující tabulky. Každá tabulka obsahuje zkratku indexu, dále hodnotu příslušného indexu, výsledek a charakter výsledku. Pokud je výsledek žádoucí a přiklání se k principům znalostní ekonomiky, je charakter označen OK. Naopak pokud je výsledek nežádoucí a odklání se od znalostních principů, je charakter označen KO.

Tabulka 32: Dimenze WSM 2014

Index	WSM 2014	Výsledek	Charakter
PDI	12,65	Malý mocenský odstup	OK
IDV	80,75	Individualismus	KO
MAS	40,1	Feminita	OK
LOT	53,6	Dlouhodobá orientace	OK (přechodová zóna)
UAI	48	Ochota přijímat změny	OK (přechodová zóna)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33: Dimenze WSM 2015

Index	WSM 2015	Výsledek	Charakter
PDI	34,35	Malý mocenský odstup	OK
IDV	81,7	Individualismus	KO
MAS	61,7	Maskulinita	KO
LOT	46,2	Krátkodobá orientace	KO (přechodová zóna)
UAI	95,5	Neochota přijímat změny	KO

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34: Dimenze Top management 2015

Index	Top man 2015	Výsledek	Charakter
PDI	12,45	Malý mocenský odstup	OK
IDV	136	Individualismus	KO
MAS	57,1	Maskulinita	KO
LOT	40	Krátkodobá orientace	KO
UAI	90,9	Neochota přijímat změny	KO

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35: Dimenze Zaměstnanci 2015

Index	Zaměstnanci 2015	Výsledek	Charakter
PDI	37,8	Malý mocenský odstup	OK
IDV	72,75	Individualismus	KO
MAS	62,5	Maskulinita	KO
LOT	47,2	Krátkodobá orientace	KO (přechodová zóna)
UAI	96,55	Neochota přijímat změny	KO

Zdroj: Vlastní zpracování

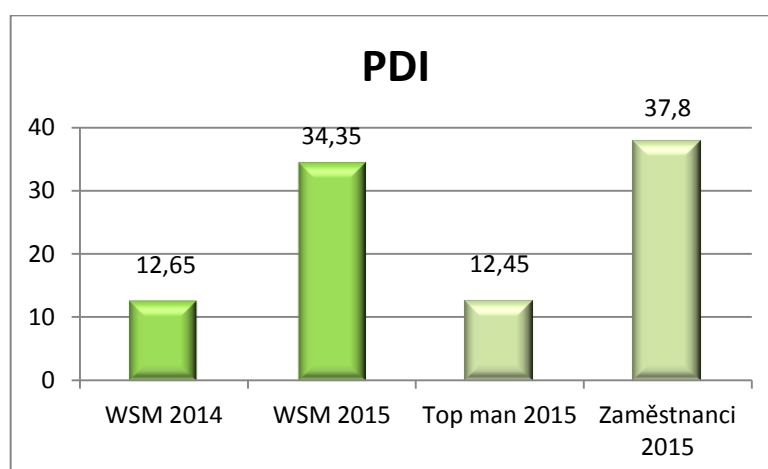
1. Vzdálenost mocenských pozic (PDI)

Tabulka 36: Index PDI

WSM 2014	WSM 2015	Top man 2015	Zaměstnanci 2015
12,65	34,35	12,45	37,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 32: Index PDI



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 vyšla vzdálenost mocenských pozic 12,65. Tento výsledek značí, že se jedná o malý mocenský odstup.

WSM 2015

O rok později tento index nabývá hodnoty 34,35, což stále značí malý mocenský odstup.

Diskuse:

Z výsledků je jasné patrné, že s odstupem jednoho roku je ve zkoumané společnosti stále malý mocenský odstup, ovšem hodnota se zvýšila (z 12,65 na 34,35). Mocenský odstup značí stupeň míry, v jaké podřízení očekávají a jsou schopni akceptovat skutečnost, že mezi lidmi je moc rozdělena nerovnoměrně. V roce 2014 nabýval tento index velmi nízké hodnoty. Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že to bylo způsobené především tím, že téměř neexistovalo hierarchické uspořádání, a zaměstnanci byli spíše přáteli než kolegy. Se zavedením hierarchie došlo k nárůstu tohoto indexu, nicméně nárůst nebyl vysoký. Z tabulky 34 lze vyčíst, že řadoví zaměstnanci mají tento index vyšší než top management. Toto je přirozené, protože hlavně zaměstnanci jsou ti, kteří mohou pociťovat nespravedlivé mocenské rozvržení. Je důležité, že nadřízení a podřízení se považují za existenciálně rovné. Jak již vyplynulo z dotazníku (6. otázka), většina zaměstnanců považuje za důležité, když se s nimi jejich nadřízený radí o svých rozhodnutích, ale na druhou stranu chápou, že nadřízený bude ten, kdo v závěru rozhodne. Tímto výsledkem se společnost WSM Bohemia s.r.o. přiklání k principům znalostního managementu, kdy je důležité smazávat mocenské rozdíly a zapojovat zaměstnance do rozhodovacích procesů. Nicméně i když nedochází k zapojování do rozhodovacích procesů, je nutné, aby zaměstnanci měli možnost vyjádřit nápady a náhledy. Předpokladem bylo, že po zavedení hierarchického uspořádání dojde k prudkému nárůstu hodnoty tohoto indexu, ovšem tato hypotéza nebyla potvrzena.

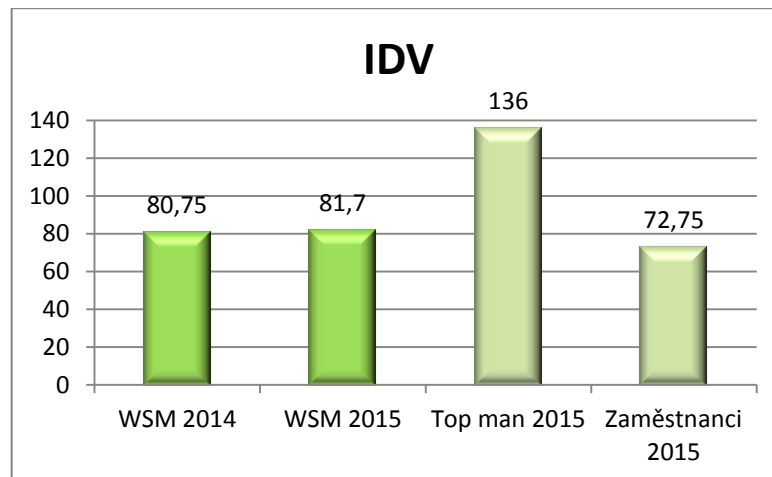
2. Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Tabulka 37: Index IDV

WSM 2014	WSM 2015	Top man 2015	Zaměstnanci 2015
80,75	81,7	136	72,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 33: Index IDV



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Index IDV vyšel 80, 75, tato hodnota je poměrně vysoká a značí orientaci ke kulturní dimenzi individualismu.

WSM 2015

Hodnota IDV s roční odstupem nabývá hodnoty 81,7, tato hodnota opět značí individualismus.

Diskuse:

Z výsledků je jasně patrné, že došlo k zanedbatelnému navýšení tohoto indexu (z 80,75 na 81,7), lze dokonce říci, že se hodnoty téměř nezměnily. Ovšem tento výsledek není vhodný pro znalostní podnik. Pro individualistické kultury je charakteristický důraz, který se klade na jednotlivce. Zaměstnanci v individualistické

společnosti jednají především ve svém vlastním zájmu. Tito jedinci dbají na své potřeby a starají se především sami o sebe. Z neřízených rozhovorů, vyšlo najevo, že někteří ze zaměstnanců jsou schopni v krizové situaci udělat vše pro svou vlastní záchranu i za cenu potopení kolegů. Ovšem tito jedinci, by si měli uvědomit, že jejich chování může být nepříjemné pro ostatní pracovníky. U otázky 26 – Pracujete raději v týmu nebo jako jednotlivec?, se většina dotázaných přiklání k práci jednotlivce, ale již v menší míře než rok předcházející. Z toho lze usuzovat, že jestliže se síly individualismu a kolektivismu o něco více vyrovnaly, měl by index IDV naopak klesnout, což se nestalo. V budoucnu bude nutné, aby se společnost na tuto problematiku zaměřila a vytvořila silnou a soudržnou společnost, aby zaměstnanci v práci týmu a celku viděli větší potenciál než v práci jednotlivce. Zaměstnanci se musí přeorientovat z „já“ na „my“. Velmi zajímavé je, že index vypočítaný pro top management vyšel 136. Což značí velmi silný individualismus. Zde je tedy jasné, že pokud jsou zaměstnanci takto vedeni a vidí tento přístup u svých nadřízených, dojde velmi těžko k přeorientování na kolektivismus.

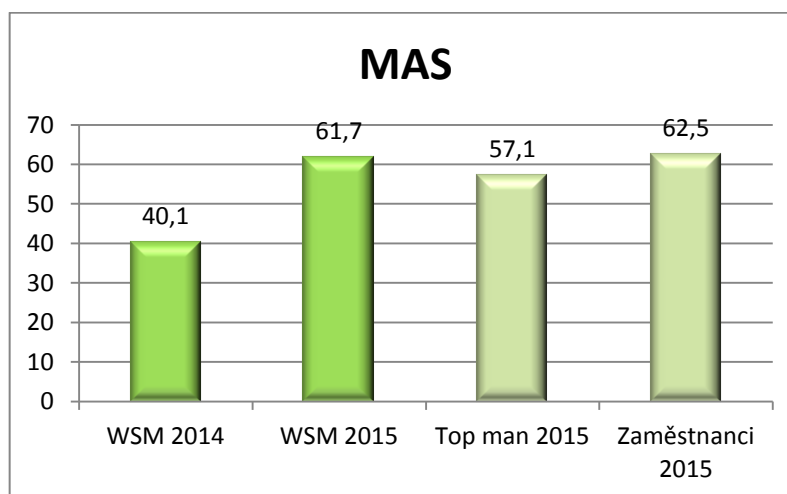
3. Maskulinita vs. feminita (MAS)

Tabulka 38: Index MAS

WSM 2014	WSM 2015	Top man 2015	Zaměstnanci 2015
40,1	61,7	57,1	62,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 34: Index MAS



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

V roce 2014 nabýval index MAS hodnoty 40,1. Tento výsledek značí převahu femininních hodnot.

WSM 2015

Index MAS vyšel 61,7. Toto vyjadřuje příklon k maskulinním hodnotám.

Diskuse:

Na první pohled je z výsledků patrné, že došlo k velkému posunu, ale bohužel k negativnímu posunu – od femininních hodnot k maskulinním, přičemž femininní hodnoty jsou prozračnější. V roce 2014 se jednalo tedy o feminitu (40,1), což znamená, že zde byla větší orientace na sociální vztahy, vzájemnou toleranci, zájem o atmosféru soudržnosti, důvěry a bezpečí. Tento výsledek byl potvrzen i v 5. otázce, která zjišťovala, zda je pro dotázané důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují. Čím více je toto důležité pro pracovníky, tím více se přiklání k feminitě. O rok později došlo v důležitosti této záležitosti k mírnému poklesu. A to už naznačuje, že se společnost o kousek přibližuje k maskulinním hodnotám. Například ve 20. otázce, kde se dotázaní vyjadřují k tvrzení, že když lidé selžou, je to často jejich chyba, vychází najevo, že v roce 2015 68% s tímto tvrzením souhlasí. V roce 2014 to bylo pouze 42% dotázaných. Zde je opět vidět posun z femininních hodnot do hodnot maskulinních. V maskulinní společnosti jsou role mužů a žen jasně odlišené, klade se důraz na výsledky. Muži v takovéto společnosti jsou ctížádostiví, průbojní a usilují o kariéerní postup. Zde je vhodné podotknout, že mezi top managementem se nevyskytuje ani jedna žena. Ženy ve WSM Bohemia s.r.o., jak vyplynulo z neřízených rozhovorů a pozorování, jsou umírněné a je možné je rozdělit do dvou skupin. První chtějí kariéru a druhé (většina) o ni nestojí. U 7. otázky, která se ptá na důležitost možnosti pracovního růstu, 3/5 dotázaných odpovídají kladně. Tento výsledek se opět přiklání k maskulinním hodnotám.

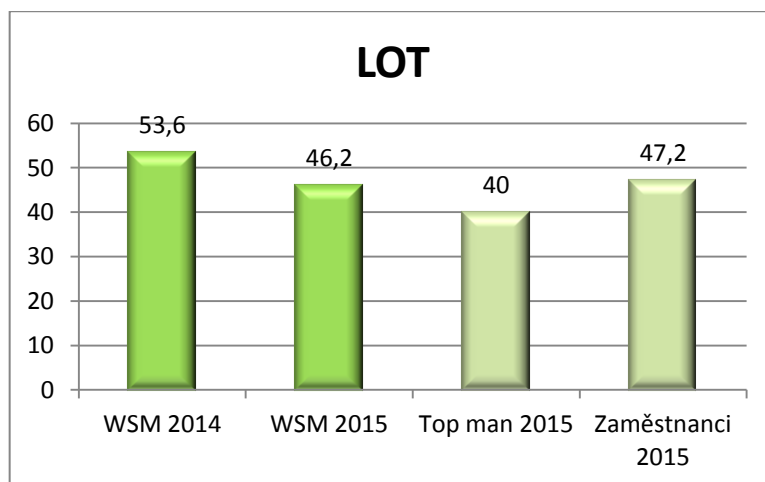
4. Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LOT)

Tabulka 39: Index LOT

WSM 2014	WSM 2015	Top man 2015	Zaměstnanci 2015
53,6	46,2	40	47,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 35: Index LOT



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Index LOT v roce 2014 nabýval hodnoty 53,6. Tento výsledek znamená, že se společnost řadila mezi dlouhodobě orientované společnosti, nicméně hodnota se pohybuje v přechodové zóně.

WSM 2015

V roce 2015 jde o hodnotu 46,2, tedy jedná se o posun do krátkodobé orientace, ovšem hodnota se opět pohybuje v přechodové zóně.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že došlo k negativnímu přesunu z dlouhodobých hodnot do krátkodobých. Je ovšem nutné podotknout, že v roce 2014 se hodnota indexu (53,5) pohybovala těsně u hranice 50. O rok později se hodnota indexu (46,2) stále pohybuje

blízko u hranice, proto zde není výsledek zcela špatný, protože zde je velká pravděpodobnost, že postupem času může dojít k pozitivnímu posunu. Krátkodobě se orientující společnosti respektují tradice a plnění sociálních povinností. Toto potvrzuje i 12. otázka, která mapuje názor dotázaných na úctu k tradici. V roce 2014 pro pouze 26% dotázaných byla nanejvýš důležitá či důležitá úcta k tradici. Tento výsledek byl spíše dlouhodobý. Naproti tomu v roce 2015 se ke kladným odpovědím přiklonilo 45% dotázaných, tedy jde o posun ke krátkodobé orientaci, protože tradice je spojována s lpěním na minulosti a minulost je neodmyslitelně spojována s krátkodobou orientací. Otázka mapující šetrnost (10. otázka) také potvrzuje výsledek krátkodobosti v roce 2015. Ovšem rozpor nastává v otázce 28, kde nadpoloviční většina (v roce 2014 74%, v roce 2015 64%) zastává názor, že společnost se orientuje spíše na budoucnost a je aktivní v činnostech, které přinášejí efekt v delším časovém horizontu, což znamená dlouhodobost, nikoliv krátkodobost. Tento rozpor lze vysvětlit například tím, že zaměstnanci jako jednotlivci, se orientují spíše krátkodobě, protože chtějí, aby výsledky jejich práce byly viditelné co nejdříve, ale na druhou stranu se domnívají, že společnost jako celek se orientuje převážně na budoucnost. Z pohledu znalostní ekonomiky jsou žádoucí dlouhodobé trendy.

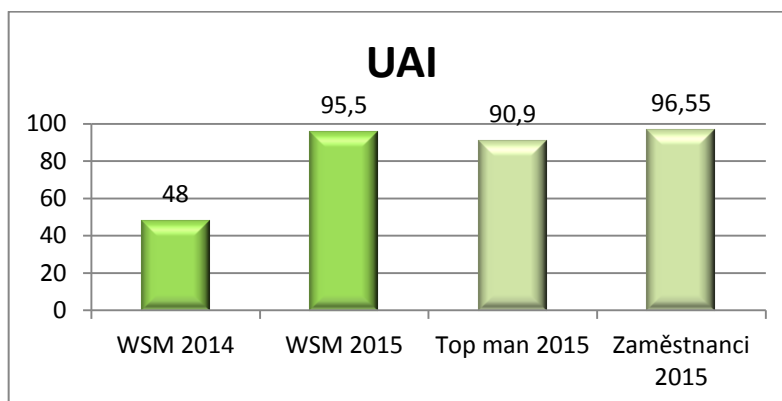
5. Jistota vs. riziko (UAI)

Tabulka 40: Index UAI

WSM 2014	WSM 2015	Top man 2015	Zaměstnanci 2015
48	95,5	90,9	96,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 36: Index UAI



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

WSM 2014

Index UAI nabýval v roce 2014 hodnoty 48,0. Tento výsledek značí ochotu přijímat změny, nicméně je nutné podotknout, že výsledná hodnota se pohybuje v přechodové zóně.

WSM 2015

V roce 2015 index UAI dosahuje hodnoty 95,5, což naznačuje velkou neochotu přijímat změny.

Diskuse:

Jak je patrné z výsledků, během jednoho roku došlo k negativnímu posunu v přijímání změn (z hodnoty 48 na hodnotu 95,5). Jak již bylo několikrát zmíněno, došlo v poslední době ve zkoumané společnosti k organizačním změnám. Na počátku těchto změn, byli pracovníci ochotni tyto změny akceptovat, ovšem s odstupem roku, kdy jsou změny provedené, zaujímají zaměstnanci postoj, kdy v žádném případě už nejsou ochotni přijímat další změny. Index vypočítaný pro top management v roce 2015 vychází 90,9, tedy i členové top managementu jsou již neochotni přijímat změny. A raději by preferovali jistotu před rizikem. Z toho plyne, že jestliže vládne tento názor mezi top managementem, nelze očekávat, že bude jiný názor panovat mezi zaměstnanci. Při neřízených rozhovorech vyplynulo, že nejde ani tak o to přijmout změnu jako

takovou, ale zaměstnancům vadí, že nejsou o změnách včas informováni, nevědí, proč ke změně dochází, co to bude znamenat pro jednotlivá oddělení a potažmo pro konkrétní jednotlivce. Tento výsledek potvrzuje i 29. otázka, která zjišťuje přístup k organizačním změnám. Většina dotázaných (64%) v roce 2015 odpovídá, že změny mají rádi a to právě za předpokladu, že přesně vědí, co to bude znamenat. K této komunikaci změny již v reálu nedochází, proto index UAI nabývá tak vysokých hodnot.

4.3 Podniková kultura dle Scheina

Koncepce podnikové kultury znázorňuje obrázek 3 (viz kapitola 2.2.4). Scheinova koncepce je založena na třech rovinách podnikové kultury. Jedná se o systém symbolů, který je viditelný, ale je potřebné vysvětlení významu pro pozorovatele. Druhou rovinou jsou sociální normy a standardy jednání, které jsou pouze částečně zřetelné pro vnějšího pozorovatele. Poslední rovinou jsou základní představy a východiska, které jsou již neviditelné. Tato kapitola má za úkol dotvořit celkový obraz o podnikové kultuře ve zkoumaném podniku.

Systém symbolů

Logo: Zkoumaná společnost WSM Bohemia s.r.o. má své logo v modrobílém provedení. Písmena WSM značí **World Systems Market**. Pod písmeny je uvedené motto.

Obrázek 6: Logo WSM Bohemia s.r.o.



Zdroj: Wsmrobot.com (2014)

Motto: Jak je na první pohled vidět, motto je součástí loga – Everything is possible (Vše je možné).

Oblečení: V současnosti se po zaměstnancích nevyžaduje dodržování určitého dress codu. V minulosti, měli zaměstnanci jakýsi stejnokroj ve firemních barvách, ovšem jak vyplynulo z neřízených rozhovorů, oblečení bylo vyrobeno z nepříjemného materiálu, sice šité na míru, ale nikomu oblečení nesedělo. Proto zaměstnanci postupně přestali toto oblečení nosit a vedení to tak přijalo. Tedy od tohoto symbolu se upustilo. Nicméně, pokud se koná například konference, mají zaměstnanci povinnost přijít v business oblečení.

Rituály: Společnost nemá v současné době zavedené rituály, které by se konaly s určitou pravidelností. Co se týká oslav narozenin či svátků, tak poslední dobou se začínají slavit narozeniny, nicméně i tak se již zapomnělo na některé zaměstnance. Společnost nepořádá ani pravidelné porady se zaměstnanci a tím nedochází k informovanosti pracovníků. Jako doporučení se zde nabízí, aby se konaly pravidelné schůzky, slavily se narozeniny všech zaměstnanců a dále by bylo vhodné vytvořit si například rituál ranní kávy, kdy dříve přichází zaměstnanci by společně posnídali.

Hrdina: Z dotazníkového šetření vyplynulo (otázka 24), že v roce 2014 87% tvrdilo, že ve firmě svého hrdinu mají určitě nebo spíše ano. O rok později je to již 53%. Toto lze vysvětlit tím, že jestliže došlo k vlně propuštění, mohl hrdina odejít a nový hrdina se ještě nevytvořil.

Historiky: V roce 2014 slyšelo nebo šířilo firemní historiky 58% dotázaných (otázka 30). V roce 2015 se hodnota zvýšila na 77%. Lze tedy konstatovat, že s příchodem nových zaměstnanců se stávající zaměstnanci postarali o šíření historek a událostí, které jsou dnes již považovány spíše za legendy. Během neřízených rozhovorů se nepodařilo zjistit alespoň jeden příklad těchto historek.

Pracoviště: Celé pracoviště je laděné do firemní barvy, tedy do modra v kombinaci se světlým nábytkem. Po stěnách visí fotografie z New Yorku. Tyto fotografie jsou citovou záležitostí majitele firmy. Dveře výtahu, které vedou přímo na recepci, jsou zdobené jedním z robotů, na stěně recepce se nachází také jeden robot. Ve firmě se nachází tzv. VIP salónek, který je vybaven luxusním posezením s kulečnickem a je určen pro významné návštěvy.

Reklamní předměty: Společnost má velmi bohatou nabídku reklamních předmětů, na kterých jsou většinou vyobrazeni roboti (symbol značící hlavní činnost podniku, jedná se o počítačový software – robota) či logo s mottem. Jedná se o trička, zapalovače, hrnky, propisky, mikiny, košile, kšiltovky, klíčenky, kalendáře, diáře aj. Velkým lákadlem je firemní balón, který opět zobrazuje robota a název firmy.

Řeč: Komunikace převažuje spíše ústní, nicméně mezi odděleními se komunikuje spíše elektronicky a to buď přes email či skype. Řadoví zaměstnanci si vzájemně tykají. Vedení společnosti většinou zaměstnanců vyká, s tím, že je oslovuje křestním jménem.

Sociální normy a standardy jednání

Pravidla: Společnost v roce 2013 měla sepsané zásady a pravidla chování pracovníků. Veškerý personál svým podpisem stvrdil, že si tato pravidla přečetl a že s nimi souhlasí. V současnosti tato pravidla již neplatí, protože došlo k organizačním změnám. Proto jak bylo zjištěno, právní oddělení pracuje na etickém kodexu.

Linie jednání: Každý zaměstnanec přesně zná postup svého jednání. Pokud má problém, připomínky atd., má povinnost se nejprve obrátit na svého přímého nadřízeného, a ten pak dle potřeby projednává záležitost se svým nadřízeným. Tímto způsobem chce společnost předejít nedorozuměním a vynecháváním jedné či více úrovní řízení.

Základní představy a východiska

Základní východiska: Základním východiskem společnosti WSM Bohemia s.r.o. je předpoklad, že vše je možné, respektive, že nic není nemožné. Právě proto se tato myšlenka stala mottem společnosti. Společnost dále vychází z faktu, že vše se neustále vyvíjí a proto se musí vyvíjet i společnost, lidé a produkt. Proto je jakousi vizí společnosti dostat se na pomyslný Everest, a jak vyplynulo z neřízených rozhovorů, jedině díky společnému úsilí a důvěře v jednu věc, dokáže WSM Bohemia s.r.o. stanout na vrcholu a protože vše je možné, je možný i tento cíl naplnit.

5 Diskuse

Cílem managementu znalostí je zefektivnění práce se znalostmi celého podniku a tím zajistit, aby správní lidé měli v tu pravou chvíli k dispozici ty správné znalosti. Jedná se tedy o vědomosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti, kterými organizace vládne a které jsou majetkem svého nositele – pracovníka. Proto je v dnešní době žádoucí, aby se podnik stal znalostním podnikem a přijal principy znalostního managementu za své. Úspěšný vstup mezi znalostní podniky souvisí s Hofstedeho kulturními dimenzemi (viz kapitola 2.2.9)

Pro znalostní podnik je žádoucí malý mocenský odstup, tedy stav, kdy nadřízení a podřízení se považují za rovné a nedochází k výraznému vnímání nerovnoměrného rozložení moci. Ve zkoumaném podniku WSM Bohemia s.r.o. v roce 2014 byl malý mocenský odstup (12,65). O rok později (2015) index vzdálenosti mocenských pozic zvýšil svoji hodnotu (34,35), nicméně stále se jedná o malý mocenský odstup, což je žádoucí stav. Zvýšení indexu PDI je způsobeno především tím, že ve společnosti došlo k definování hierarchie, která dříve téměř neexistovala. Navzdory tomu, došlo k relativně malému navýšení hodnoty tohoto indexu, což nepotvrdilo předpoklad, že naopak dojde k rapidnímu nárůstu mocenského odstup. Tento výsledek potvrzují i 3. otázka, která zjišťovala důležitost porozumění si v pracovních záležitostech s nadřízeným. V roce 2014 pro 84% dotázaných toto bylo nanejvýš důležité či velmi důležité, o rok později se jedná již o 93%. Otázka 6 mapuje, jak je pro dotázané důležité když se s nimi jejich nadřízený radí o svých rozhodnutích. V roce 2014 šlo o 87% dotázaných, pro které to je nanejvýš důležité či velmi důležité, v roce 2015 se jedná o 84%. Výsledky těchto dvou otázek potvrzují, že ve zkoumané společnosti je malý mocenský odstup. Další otázkou, která mapuje mocenský odstup, je otázka 14, která se ptá dotázaných, jak často se podřízení bojí vyjádřit nesouhlas s nadřízeným. Zde došlo s ročním odstupem k mírnému zhoršení, které se přiklání spíše k velkému mocenskému odstup. V roce 2014 si 39% myslí, že vyjádřit nesouhlas se bojí podřízení zřídka nebo nikdy, v roce 2015 je to již jen 22%. Naproti tomu vyjádřit nesouhlas se často či velmi často v roce 2014 bojí 45% a v roce 2015 už 47%. Otázka 17, řeší dvojí nadřízenost pro jednoho podřízeného. V roce 2014 se dvojí podřízenosti chtělo vyhnout 52%, o rok později je to již 55%. K této dimenzi byla vytvořena kontrolní otázka – otázka 25, která se ptá na vztah s nadřízeným. V roce 2014 celých 100% dotázaných mělo vztah kladný či klasický vztah nadřízení-podřízený.

V roce 2015 jde o 93%, což potvrzuje, že se stále jedná o malý mocenský odstup, nicméně o něco vyšší než tomu bylo rok předcházející.

V oblasti mocenského odstupu zkoumané společnosti doporučit, aby se pokusila udržet stávající stav, protože pokud mají nadřízení a podřízení kladné až přátelské vztahy, dochází tak ke snadnější součinnosti a k lepším výkonům. Proto je potřebné podporovat v zaměstnancích pocit, že pokud mají nějaký inovativní nápad, který by vedl ke zlepšení stávajících procesů, můžou jej bez obav sdělit svému nadřízenému. Zde bych doporučovala zavést systém na podávání nápadů, jaký již běžně funguje v jiných společnostech. V jedné nejmenované společnosti, se tento systém nazývá I2S (Idea to Success). Jedná se o systém, kdy pracovník ve speciálním programu vypracuje návrh svého nápadu, který jde nejprve k přímému nadřízenému, který nápad zamítne nebo v lepším případě odsouhlasí. Odsouhlasený nápad putuje do příslušného oddělení, kterého se týká. Po zavedení nápadu je iniciátor odměněn certifikátem a je informován o úspěšné implementaci.

Dalším žádoucím výsledkem pro znalostní podnik je kolektivismus, kde se klade důraz především na tým a na spolupráci všeobecně. Ve zkoumaném podniku vyšel index IDV v roce 2014 80,75 což značí individualismus. O rok později se hodnota téměř nezměnila (81,7). Tento výsledek značí, že zaměstnanci jednají hlavně ve svém vlastním zájmu a že jejich práce by měla být organizována tak, aby došlo k souladu soukromého zájmu se zájmem společnosti. Tento výsledek potvrzuje i otázka 1, která zjišťuje důležitost mít čas na osobní život. Přičemž čím více je preferován osobní život, tím se jedná více o individualismus. V roce 2014 byl osobní život nanejvýš důležitý či velmi důležitý pro 74%, o rok později se jedná o 79%. V otázce 2, šlo o důležitost mít dobré pracovní prostředí. Nanejvýš důležité či velmi důležité byla tato záležitost v roce 2014 pro 87%, v roce 2015 se jedná o 79%. Jistota zaměstnání (otázka 4) byla v roce 2014 nanejvýš či velmi důležitá pro 74%, a v roce 2015 to je 78% dotázaných. Poslední otázka, která mapuje index IDV, je otázka 8, která zjišťuje důležitost rozmanité práce. V roce 2014 toto bylo nanejvýš či velmi důležité pro 84%, a o rok déle je to pro 81% dotázaných. Otázka 26 byla kontrolní otázkou, která se přímo dotazuje na to, zda jedinec raději pracuje sám či v týmu. Zajímavé je, že v roce 2014 práci týmu preferovalo 29% a práci jednotlivce 71%. V roce 2015 pracuje raději v týmu 41% a jako jedinec 59% dotázaných. Tedy došlo k mírnému vyrovnání, ale při detailnějším prozkoumání vyjde najevo, že 83% top manažerů raději pracuje jako jedinec. Tedy

lze konstatovat, že pokud došlo na přímé dotázání na tuto problematiku, došlo ke zvýšení procent zastávající práci v týmu. Z toho plyne, že všeobecně je známo, že v dnešní době se klade větší důraz na týmovou práci a proto zaměstnanci odpovídají tak jak to mají zafixované. Index IDV pro top manažery vyšel 136, což značí velmi silný individualismus. Lze se domnívat, že pokud jsou zaměstnanci takto vedeni, bude přerod v kolektivistickou společnost velmi náročný.

Zde je doporučeno, aby se společnost na tuto problematiku více zaměřila. Jako vhodné doporučení se jeví, pořádat pravidelné teambuildingy, kde zaměstnanci budou nuceni řešit úkoly, které bez týmové spolupráce nezvládnou. Dále je potřebné stmelovat kolektiv například malými oslavami narozenin či oslavami výročí společnosti atd. Dalším doporučením je, vytvořit si podnikové rituály, které by zaměstnanci či část zaměstnanců provozovala společně. Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že plno zaměstnanců chodí do práce ještě dříve než na stanovenou dobu. Tedy zde je možné doporučit zavedení rituálu společné snídaně či ranní kávy. Toto opět bude mít stmelovací účinek. I drobné krůčky tímto směrem jsou cestou ke kolektivismu.

Další zkoumanou dimenzí je maskulinita vs. feminita, přičemž feminita je žádoucím výsledkem posouvajícím podnik do znalostní ekonomiky. V roce 2014 byl index MAS pro zkoumanou společnost 40,1, tedy tato hodnota značí feminitu. Ovšem v roce 2015 došlo ke změně, kdy index vykazuje hodnotu 61,7, což značí maskulinitu. Tento výsledek není žádoucí pro to, aby se podnik stal znalostním podnikem. Tento posun k maskulinním hodnotám potvrzují i některé otázky z dotazníku. Jedná se o otázku číslo 7, která zjišťuje, zda je pro dotázané důležité mít možnost pracovního růstu. V roce 2014 to bylo nanejvýš důležité či velmi důležité pro 84% dotázaných, v roce 2015 to je 79%. Pro maskulinní společnosti je typická touha po kariérovém růstu. K maskulinním hodnotám se společnost přiklonila i v otázce 20, která zkoumá souhlas či nesouhlas s tvrzením, že pokud lidé v životě selžou, je to často jejich vina. V roce 2014 s tímto tvrzením naprosto souhlasilo či souhlasilo 42%, což naznačovalo spíše femininní hodnoty, v roce 2015 se jedná o 64%, tedy jasný příklon k maskulinním hodnotám. Nicméně otázka 5, zjišťuje důležitost pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují. Zde v roce 2014 toto bylo nanejvýš důležité či velmi důležité pro 97%, v roce 2015 šlo o 93%, tedy došlo k mírnému poklesu, ale stále se tento výsledek přiklání spíše k femininním hodnotám. V otázce 15, šlo o souhlas či nesouhlas s tvrzením, že většině lidí se dá věřit. Čím více dotázaní souhlasí, tím více dochází k příklonu k femininním

hodnotám. V roce 2014 naprosto souhlasilo či souhlasilo 23%, v roce 2015 již 26%. Hodnoty u záporných odpovědí se snížily (z 64% na 38%), to značí, že v roce 2015 si lidé věří o něco více než v roce 2014. Kontrolní otázkou pro index MAS, byla 27. otázka. Odpovědi na tuto otázku potvrzují předchozí výsledky, tedy že v roce 2014 52% dotázaných zastávalo názor, že role mužů a žen se spíše překrývají (to značí feminitu), v roce 2015 40% dotázaných se domnívá, že role jsou jasně odlišené (tedy náznak maskulinity). Odpovědi top manažerů se z 66% přiklání k maskulinní odpovědi, naproti tomu zaměstnanci (42%) se přiklání spíše k femininním hodnotám. Lze se domnívat, že to může být způsobeno tím, že ve vedení společnosti jsou sami muži, kteří více prahnou po kariéře. Naproti tomu, jak vyplynulo z neřízených rozhovorů, řadový zaměstnanci nemají velké možnosti pracovního růstu, proto se raději zaměřují na sociální vztahy.

Zde navrhuji, aby se společnost zaměřila na vytvoření atmosféry důvěry, bezpečí a vzájemné pomoci, což souvisí i s kolektivismem. Je potřebné, aby zaměstnanci, ale i vedení zlepšovalo vztahy, které musí založit na vzájemné důvěře a spolupráci. Se spoluprací souvisí i efektivní komunikace, která ve zkoumané společnosti není zcela na dobré úrovni, jak vyplynulo z neřízených rozhovorů. Horizontální komunikace (tedy komunikace mezi pracovníky na stejné organizační úrovni) funguje bez problémů, ovšem totéž se nedá tvrdit o diagonální komunikaci – komunikace mezi jednotlivými odděleními, kde nedochází ke sdělování klíčových informací, což má za následek poskytování zavádějících informací klientům a partnerům. Co se týká sestupných komunikačních toků, zastává polovina (viz otázka 31) dotázaných názor, že jsou pravidelně informováni o chystaných změnách, o tom kam společnost míří atd. Bylo vhodné, aby se konaly pravidelné porady, kde by se zhodnotil uplynulý týden či měsíc a dále by došlo ke sdílení důležitých informací.

Dalším zkoumaným indexem je krátkodobost vs. dlouhodobost, přičemž žádoucí pro znalostní podnik je dlouhodobá orientace. V roce 2014 byl index LOT pro zkoumanou společnost 53,6, což značí dlouhodobost, nicméně je nutné podotknout, že se výsledek pohybuje v přechodové zóně mezi dlouhodobostí a krátkodobostí. V roce 2015 nabývá výsledek hodnoty 46,2, tedy se jedná o krátkodobou orientaci, přičemž výsledek se opět pohybuje v přechodové zóně. Otázka číslo 10, která zjišťuje důležitost šetrnosti, tento výsledek potvrzuje. V roce 2014 byla šetrnost nanejvýš důležitá či velmi důležitá pro 52%, přičemž v roce 2015 se jedná již o 79%. Tedy došlo k nárůstu a tedy i posunu

blíže ke krátkodobosti. Otázka týkající se úcty k tradici (12. otázka), byla nanejvýš či velmi důležitá pro 26% dotázaných, v roce 2015 se jedná o 45%. Čím více dochází k preferování tradic, tím více je společnost zaměřená krátkodobě. Kontrolní otázkou pro index LOT, byla 28. otázka., která přinesla zajímavé výsledky. V roce 2014 26% dotázaných zastávalo názor, že společnost klade důraz především na minulost a současnost a na aktivity s těmito úseky spojenými. V roce 2015 se jedná o 36%. Valná většina dotázaných (74%) v roce 2014 odpověděla, že společnost se zaměřuje na budoucnost a aktivity, které efekt přinesou v delším časovém horizontu. V roce 2015 to bylo 64%. Tento rozpor, lze vysvětlit tím, že zaměstnanci se spíše zabývají aktivitami, které výsledek přinášejí co nejdříve, ale zároveň se domnívají, že společnost se zaměřuje spíše na budoucnost.

Zde doporučením může být, aby společnost a vedení společnosti kladlo důraz na dostatečnou informovanost pracovníků, aby se pracovníci mohli ztotožnit s cíli a vizemi společnosti a tím napomocť efektivnímu dosažení těchto cílů. Toto souvisí opět s komunikací. Jelikož index LOT se pohybuje v obou zkoumaných obdobích v přechodové zóně, je pravděpodobné, že by se časem společnost mohla přesunout k žádoucí dlouhodobé orientaci.

Posledním z Hofstedeho indexů je index ochoty resp. neochoty přijímat změny a riziko s tím spojené. Pro principy znalostního podniku je žádoucí, aby index UAI byl co nejmenší, tedy aby zaměstnanci byli ochotni přijímat změny a riziko. V roce 2014 byl index UAI 48, což značí ochotu přijímat změny, nicméně hodnota se nacházela v přechodové zóně. V roce 2015 došlo k navýšení hodnoty na 95,5, tedy jedná se o silnou neochotu přijímat změny. Otázka číslo 13 zjišťuje, jak často se dotázaní cítí najatí či nervózní při práci. V roce 2014 se často nebo velmi často cítilo nervózních 10%, v roce 2015 je to 21%. U odpovědi nikdy či zřídka se hodnota zmenšila z 48% na 43%. Zbývající procenta se řadí k odpovědi občas. To značí, že zaměstnanci se cítí více napjatí, než tomu bylo minulý rok, kdy hlavním důvodem jsou změny, které ve společnosti proběhly. Tyto změny přinesly nové postupy práce, nové situace k řešení a to může vyvolat vlnu stresu. Otázka číslo 16 mapuje názor dotázaných na tvrzení, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek od podřízeného. V roce 2014 s tímto tvrzením naprosto souhlasilo či souhlasilo 58%, v roce 2015 hodnota klesla na 38%. Naproti tomu nesouhlas s tvrzením projevovalo v roce 2014 16%, v roce 2015 43% dotázaných. To značí, že tím, že byla definována

hierarchie, jsou zaměstnanci více kritičtí ke svému nadřízenému, než tomu bylo před rokem. Další otázkou, která souvisí s tímto indexem, je otázka 18., která se ptá na názor dotázaných na tvrzení, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užítku. V roce 2014 se jednalo o 49% dotázaných, kteří s tvrzením naprosto souhlasili či souhlasili, o rok později to je již 64%. Tedy zaměstnanci spolu nechtějí soupeřit. Otázka číslo 19, se ptá na souhlas či nesouhlas s tvrzením, že organizační předpisy se nesmějí porušovat a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. V roce 2014 souhlasilo 29%, o rok později souhlasila více jak polovina (55%) dotázaných. Kontrolní otázkou pro index UAI je otázka 29, která se přímo dotazuje na vztah ke změnám. V roce 2014 71% má kladný vztah ke změnám. V roce 2015 se jedná o 83% dotázaných. Tedy tento výsledek je v rozporu s Hofstedeho index UAI. To lze vysvětlit tím, že z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnancům nevadí až tak změna jako taková, ale spíše jim vadí, že k plánované změně nemají potřebné informace, neví, co změna přinese, co to bude znamenat do budoucna a někdy ani neví dopředu o změně samotné.

Zde se jeví jako vhodné doporučení, aby docházelo ke komunikaci chystaných změn, aby zaměstnanci měli dostatek prostoru k tomu, aby se se změnou dokázali vyrovnat a přijmout jí a tím jí podpořit, protože právě podpora ze strany zaměstnanců je klíčová. Pokud společnost v tomto směru nepodnikne příslušné kroky, setká se ze strany zaměstnanců s odporem, který bude těžko překonávat. Proto je důležité zapojit zaměstnance už do procesu plánování změny, aby od začátku věděli, co změna bude obnášet a dále měli možnost vyjádřit se k této změně či podat návrh na jiné řešení.

Z této diskuse vyplývá, že společnost se oproti minulému roku v hodnocení jednotlivých indexů zhoršila. Ovšem nikdy není pozdě, aby došlo k nápravě, přičemž zkoumaná společnost je přesvědčená o tom, že má potenciál, aby se stala znalostní. Z neřízeného rozhovoru s top manažerem vyplynulo, že společnost se chystá v nejbližší době zaměřit na lidský kapitál a na jeho rozvoj, což je jistě pozitivní zjištění, protože jestliže si společnost uvědomuje, že to nejcennější, čím disponuje, jsou zaměstnanci, je na dobré cestě stát se znalostním podnikem.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury ve vybraném podniku WSM Bohemia s.r.o. (dále jen WSM), následně provést analýzu získaných dat a navrhnout změny, které povedou k žádoucímu stavu. V podniku bylo uskutečněno dotazníkové šetření (dotazník VSM 94) ve dvou po sobě následujících letech.

V roce 2014 se výzkumu zúčastnilo 31 respondentů z toho 29% mužů a 71% žen. V roce 2015 se jednalo o 42 respondentů, tvořeno z 55% muži a 45% ženami. V roce 2015 byly dimenze vypočítány i pro top management (14% dotázaných) a zvlášť pro řadové zaměstnance (86% dotázaných). V obou letech šlo o 100% účast ve výzkumu ve WSM.

Po vyhodnocení dotazníku a příslušných výpočtů kulturních dimenzí, bylo zjištěno, že podnik WSM se řadí mezi podniky, které nesměřují ke kultuře znalostního podniku. Nicméně je důležité podotknout, že v roce 2014 byl tento podnik mnohem blíže ke znalostním principům a výsledky výpočtů (viz kapitola 4.2) byly příznivější, než je tomu v roce 2015. Podrobně jsou souvislosti a výsledky popsány v diskusi včetně návrhů na zlepšení (kapitola 5).

Pro znalostní podnik je žádoucí malý mocenský odstup. V obou zkoumaných obdobích se ve společnosti WSM jednalo právě o malý mocenský odstup. Nicméně v roce 2015 došlo k navýšení výsledné hodnoty, které bylo způsobeno především definováním podnikové hierarchie.

Dále bylo zjištěno, že ve zkoumaném podniku panuje individualistická podniková kultura, což značí, že pracovníci se spíše orientují na sebe a jednají ve svém vlastním zájmu. Tento výsledek byl téměř totožný v obou letech, ale nejedná se o žádoucí výsledek. Tento postoj může být vysvětlen tím, že vedení je velmi silně individualistické, proto jestliže jsou zaměstnanci takto vedeni, bude velmi těžké prosadit kolektivismus. Dále, jestliže došlo k vlně propouštění, lze se domnívat, že zaměstnanci se především starají sami o sebe a o svůj prospěch.

V roce 2014 byla podniková kultura ve WSM femininní, ovšem v roce 2015 se jedná již o maskulinní kulturu. Pracovníci v takové společnosti jsou zaměřeni spíše na kariérní růst, přičemž tento vzorec chování je typičtější pro muže, kteří jsou průbojnější a ženy

jsou spíše umírněné. Pro znalostní podnik je žádoucí, aby převládaly femininní hodnoty, které značí, že role mužů a žen se překrývají, dochází k vytváření atmosféry důvěry a bezpečí. Tento posun z femininních hodnot do maskulinních, mohl být způsoben tím, že do vedení se dostali pouze muži, kteří jsou průbojní a prahnou po kariéře, naproti tomu, řadoví zaměstnanci nemají velké možnosti pracovního růstu, proto se raději zaměřují na sociální vztahy.

Dalším zjištěním bylo, že společnost WSM v roce 2015 se řadila mezi dlouhodobě se orientující společnosti, tedy že se především angažovala v činnostech, které výsledek přinesou až v delším časovém horizontu. Tento výsledek je pro znalostní. V roce 2015 se zkoumaný podnik přesunul do krátkodobé orientace, tedy jde především o krátkodobý prospěch bez důrazu na budoucnost, což není žádoucí proto, aby se podnik stal znalostním podnikem. Krátkodobost je spojena i s problémem přijímání změn, proto se zaměstnanci spíše upínají na aktivity, které výsledek přinášejí co nejdříve a raději používají zaběhnuté procesy a postupy než aby přijali něco nového.

WSM v současnosti nevytváří prostředí a podmínky pro to, aby docházelo k hladkému a flexibilnímu přijímání změn, které s sebou přinášejí určitý stupeň rizika. Tedy zde je patrné, že zaměstnanci jsou neochotni přijímat změny, což není žádoucí stav. V předcházejícím roce, byli zaměstnanci změny ochotni přijímat, ovšem je nutné podotknout, že hodnota se pohybovala v přechodové zóně mezi ochotou a neochotou. Zaměstnanci si při neřízených rozhovorech stěžovali především na komunikaci změn. Nedostávají klíčové informace k tomu, aby se s chystanou změnou ztotožnili a přijali jí, proto raději budou změny odmítat a lpět na jistotě.

Na základě výzkumu byla provedená syntéza, která je podrobně popsána v kapitole 5 (návrhy jsou zvýrazněné kurzívou). Z této podrobné syntézy jsou v následujících bodech shrnuty návrhy, které by mohly vést ke zlepšení a přiblížení se k žádoucímu stavu podnikové kultury ve zkoumaném podniku:

- Prohlubovat vzájemné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými – budovat atmosféru důvěry. Případný nesouhlas zaměstnance vnímat spíše jako návrh či podnět na zlepšení.
- Zavedení systému pro podporu podnětů a nápadů na zefektivnění práce ze strany zaměstnanců.

- Pořádání pravidelných teambuildingů, oslav, zavedení podnikových rituálů, které budou stmelovat kolektiv.
- Zaměřit se na komunikační toky, zejména na tok diagonální a sestupný. Pořádat i neoficiální porady a schůzky, podporovat debatu, pořádat porady zaměřené na brainstorming.
- Pořádání pravidelných oficiálních porad, aby zaměstnanci byli pravidelně informováni o dění ve společnosti.
- Zaměřit se na přesné definování cílů a vizí a postarat se o další komunikaci těchto cílů směrem k zaměstnancům, aby došlo k jejich sdílení. Popsat cestu k těmto cílům, mluvit o tom, pravidelně informovat o tom, kde na cestě k cílům společnost je.
- Zapojit zaměstnance do procesu plánování změn a tím získat podporu z jejich strany, poskytnout jim možnost vyjádřit se k chystané změně.
- Zaměřit se na profesní vzdělávání zaměstnanců. Nejprve však definovat potřeby zaměstnanců a na základě toho realizovat potřebná školení, která budou přínosem pro samotného zaměstnance a ve finále i pro celou společnost.

Jak z výzkumu vyplývá, WSM Bohemia s.r.o. se s odstupem jednoho roku odklonila od žádoucích principů znalostní ekonomiky. Ovšem vedení společnosti se v nejbližší době chystá zaměřit na lidské zdroje a na jejich rozvoj a na podnikovou kulturu, což je velmi pozitivní zjištění, protože jestliže si společnost uvědomuje, že to nejcennější co má, jsou její zaměstnanci, je na velmi dobré cestě stát se v budoucnu znalostním podnikem, což je v dnešní globální společnosti naprosto nezbytné, jestliže chce být zkoumaný podnik konkurenceschopný a životaschopný.

Summary

Impact of the organizational culture in selected company.

This master thesis deals with identification of substantial culture dimensions and analysis of the influence of organizational culture on particular company. The goal of the thesis was to propose improvements leading to a desired state of the company culture.

The research was made with the cooperation of World Systems Market Inc. Czech headquarters, the WSM Bohemia s.r.o. company. The required information was obtained by a detailed questionnaire (VSM 94) and by the other methods; uncontrolled interviews, participated observation and comparison. The questionnaire VSM (see the attachment 1) was employed in the year 2014 and again in 2015. Both periods were compared and change in the situation was described. The next step was analysis of the data to find out whether the organization shows a trend towards a knowledge company.

The research has demonstrated that the company shows a trend away from the principles of the knowledge economy in the comparison with the prior year. The changes were proposed to improve the situation. The main changes are focused on the unification of the employees – team-building activities and celebrations. It is also important to improve communication flows in WSM Bohemia Company, particularly diagonal flow and downward flow. Another suggestion is organization of the meetings on regular basis, in order to inform employees, with aim to set goals and visions that are accepted and shared within the company. Employees should be involved in the planning processes and their proposals and suggestions should be utilized. Last but not least, it is important to focus on planning for professional growth, which means to define requirements and realize particular training courses.

In today's global world it is of the most importance for organization to become the knowledge company. Correct organizational culture leads to increase in innovative capacity, readiness for action, inner quality and competitive ability, which is all important for viability of the company.

Key words: organizational culture, knowledge management, cultural dimension

7 Přehled literatury

- 1) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 2) Bedrnová, E. & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- 3) Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
- 4) Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s.
- 5) Častorál, Z. (2008). *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
- 6) Ehrhart, M., Schneider, B. & Macey, W. (2013). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge.
- 7) Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 8) Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill Professional.
- 9) Hofstede, G. (2006). *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: Linde
- 10) Hofstede, G. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. London: SAGE Publications.
- 11) Kasper, H. & Mayrhofer W. (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.
- 12) Řezánková, H. (2011). *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Příbram: PBTisk.
- 13) Kislingerová, E. (2011). *Nová ekonomika: Nové příležitosti?*. Praha: C. H. Beck.
- 14) Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

- 15) Kozel, R., Mynářová L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s.
- 16) Krninská, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- 17) Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- 18) Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s.
- 19) Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s.
- 20) Mascalu, E. (2014). *Organizational culture change in the organization*. Revista Academiei Fortelor Terestre, 19(4), 392-396.
- 21) Mládková, L. (2005a). *Management znalostí*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- 22) Mládková, L. (2005b). *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak jí řídit*. Praha: C. H. Beck.
- 23) Mládková, L. (2004). *Management znalostí v praxi*. Praha: Kamil Mařík – Professional publishing.
- 24) Pavlica, K. a kol. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: EKOPRESS.
- 25) Petráčková, V., Kras, J. & kol. (2001). *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia.
- 26) Petříková, R. (2010). *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Kamil Mařík – Professional publishing.
- 27) Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- 28) Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- 29) Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi.
- 30) Truneček, J. (2004a). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.

- 31) Truneček, J. (2004b). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Kamil Mařík – Professional publishing.
- 32) Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s.
- 33) Wsmrobot.com (2014). Forex robot [online]. [cit. 2015-17-03]. Dostupné z WWW: <<http://wsmrobot.com/cs/forex-robot/>>.

Seznam obrázků, tabulek, grafů, příloh a zkratk

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Definice znalostí.....	- 8 -
Obrázek 2: Stupně transformace organizací z tradičně řízené na znalostní.....	- 11 -
Obrázek 3: Podniková kultura a její úrovně dle Scheina.....	- 17 -
Obrázek 4: Cibulový diagram úrovní projevu kultury.....	- 18 -
Obrázek 5: Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho	- 25 -
Obrázek 6: Logo WSM Bohemia s.r.o.	- 103 -

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Čas na osobní či rodinný život	- 38 -
Tabulka 2: Dobré pracovní prostředí	- 40 -
Tabulka 3: Vztah s přímým nadřízeným.....	- 42 -
Tabulka 4: Jistota zaměstnání	- 44 -
Tabulka 5: Dobrá spolupráce	- 45 -
Tabulka 6: Vliv na rozhodování	- 47 -
Tabulka 7: Pracovní růst	- 49 -
Tabulka 8: Rozmanitost práce	- 51 -
Tabulka 9: Osobní stálost a spolehlivost	- 53 -
Tabulka 10: Šetrnost	- 55 -
Tabulka 11: Vytrvalost	- 56 -
Tabulka 12: Úcta k tradici	- 58 -
Tabulka 13: Nervozita při práci	- 59 -
Tabulka 14: Obava z vyjádření nesouhlasu	- 61 -
Tabulka 15: Většině lidí se dá věřit	- 63 -
Tabulka 16: Dobrý manažer	- 64 -
Tabulka 17: Dva nadřízení.....	- 66 -
Tabulka 18: Soupeření mezi zaměstnanci	- 68 -
Tabulka 19: Porušování organizačních předpisů	- 70 -
Tabulka 20: Lidská selhání	- 72 -
Tabulka 21: Pohlaví.....	- 73 -

Tabulka 22: Věk.....	- 75 -
Tabulka 23: Vzdělání.....	- 76 -
Tabulka 24: Firemní hrdina	- 78 -
Tabulka 25: Spokojenost s nadřízeným	- 79 -
Tabulka 26: Tým vs. jednotlivce	- 81 -
Tabulka 27: Role mužů a žen	- 83 -
Tabulka 28: Dlouhodobost vs. krátkodobost	- 85 -
Tabulka 29: Přístup ke změnám.....	- 87 -
Tabulka 30: Firemní historky	- 89 -
Tabulka 31: Informovanost.....	- 90 -
Tabulka 32: Dimenze WSM 2014	- 93 -
Tabulka 33: Dimenze WSM 2015	- 93 -
Tabulka 34: Dimenze Top management 2015	- 94 -
Tabulka 35: Dimenze Zaměstnanci 2015	- 94 -
Tabulka 36: Index PDI.....	- 94 -
Tabulka 37: Index IDV	- 96 -
Tabulka 38: Index MAS	- 97 -
Tabulka 39: Index LOT	- 99 -
Tabulka 40: Index UAI.....	- 100 -

Seznam grafů:

Graf 1: Čas na osobní či rodinný život (%)	- 39 -
Graf 2: Dobré pracovní prostředí (%).....	- 41 -
Graf 3: Vztah s přímým nadřízeným (%)	- 43 -
Graf 4: Jistota zaměstnání (%).....	- 44 -
Graf 5: Dobrá spolupráce (%).....	- 46 -
Graf 6: Vliv na rozhodování (%)	- 48 -
Graf 7: Pracovní růst (%).....	- 50 -
Graf 8: Rozmanitost práce (%)	- 52 -
Graf 9: Osobní stálost a spolehlivost (%)	- 53 -
Graf 10: Šetrnost (%).....	- 55 -
Graf 11: Vytrvalost (%)	- 57 -

Graf 12: Úcta k tradici (%)	- 58 -
Graf 13: Nervozita při práci (%).....	- 60 -
Graf 14: Obava z vyjádření nesouhlasu (%).....	- 61 -
Graf 15: Většině lidí se dá věřit (%).....	- 63 -
Graf 16: Dobrý manažer (%)	- 65 -
Graf 17: Dva nadřizení (%)	- 67 -
Graf 18: Soupeření mezi zaměstnanci (%)	- 69 -
Graf 19: Porušování organizačních předpisů (%).....	- 70 -
Graf 20: Lidská selhání (%).....	- 72 -
Graf 21: Pohlaví (%).....	- 74 -
Graf 22: Věk (%)	- 75 -
Graf 23: Vzdělání (%).....	- 77 -
Graf 24: Firemní hrdina (%)	- 78 -
Graf 25: Spokojenost s nadřízeným (%).....	- 80 -
Graf 26: Tým vs. jednotlivec (%)	- 82 -
Graf 27: Role mužů a žen (%)	- 84 -
Graf 28: Dlouhodobost vs. krátkodobost (%).....	- 85 -
Graf 29: Přístup ke změnám (%)	- 87 -
Graf 30: Firemní historiky (%)	- 89 -
Graf 31: Informovanost (%)	- 91 -
Graf 32: Index PDI	- 94 -
Graf 33: Index IDV	- 96 -
Graf 34: Index MAS	- 97 -
Graf 35: Index LOT	- 99 -
Graf 36: Index UAI.....	- 101 -

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník VSM 94

Příloha 2: Výpočty dimenzí

Seznam zkratek:

WSM	Zkoumaná společnost WSM Bohemia s.r.o.
WSM 2014	WSM Bohemia s.r.o. v roce 2014
WSM 3015	WSM Bohemia s.r.o. v roce 2015
VSM 94	Dotazník Geerta Hofstedeho
PDI	Index vzdálenosti mocenských pozic
IDV	Index individualismus vs. kolektivismus
MAS	Index maskulinita vs. feminita
LOT	Index krátkodobá vs. dlouhodobá orientace
UAI	Index jistota vs. riziko
Top man	Top management

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník VSM 94

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

jmenuji se Martina Čermáková a jsem studentkou pátého ročníku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích obor Řízení a ekonomika podniku.

Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je klíčovým bodem mé diplomové práce. Dotazník je **ANONYMNÍ** a jeho výsledky budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. Proto prosím odpovídejte podle pravdy a podle svého přesvědčení, aby závěrečné výsledky byly relevantní a odrážely pravdivý obraz o podnikové kultuře ve Vaší organizaci.

Předem Vám děkuji za spolupráci a za Váš čas!

I. část

(Vysvětlivky: **1** = nanejvýš důležité, **2** = velmi důležité, **3** = mírně důležité, **4** = málo důležité, **5** = velmi málo důležité či nedůležité)

Zadání pro otázky 1-8: Představte si ideální zaměstnání – bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste vybíral/a ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek):

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

II. část

(Vysvětlivky: **1** = nanejvýš důležité, **2** = velmi důležité, **3** = mírně důležité, **4** = málo důležité, **5** = velmi málo důležité či nedůležité)

Zadání pro otázky 9-14: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)?

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

III. část

(Vysvětlivky: **1** = naprosto souhlasím, **2** = souhlasím, **3** = nejsem rozhodnut/a, **4** = nesouhlasím, **5** = naprosto nesouhlasím)

Zadání pro otázky 15-20: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)?

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 se za každou cenu 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 lidí v životě selžou, je to často jejich vlastní vina.

1 2 3 4 5

IV. část – doplňující otázky

21. Jste

Muž

Žena

22. Váš věk

Do 20 let

21 – 30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

51 – 60 let

61 více

23. Vaše vzdělání

- Základní
- Odborné bez maturity
- Odborné s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

24. Vyskytuje se v podniku někdo, kdo je Váš „hrdina“ (Váš vzor)?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

25. Jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným?

- Ano, máme spolu kladný až přátelský vztah
- Spíše ano, klasický vztah nadřízený - podřízený
- Spíše ne, komunikujeme spolu jen v nutných případech
- Ne, vyhýbáme se komunikaci a spolupráci

26. Pracujete raději v týmu nebo jako jednotlivec?

- Raději pracuji sám/sama a spoléhám sám/sama na sebe
- Raději pracuji sám/sama, s tím, že nejasnosti konzultuji s kolegy
- Raději pracuji sám/sama, protože
.....
- Vyhovuje mi týmová práce, protože se vzájemně doplníme, každý umí něco
- Vyhovuje mi týmová práce, protože na mě nepřipadá tolik zodpovědnosti za výsledek
- Vyhovuje mi týmová práce, protože
.....

27. Myslíte si, že:

- Role mužů a žen ve Vaší společnosti jsou jasně odlišené, muži jsou průbojní a soutěživí a ženy jsou spíše umírněné
- Role mužů a žen se překrývají, obě pohlaví jsou umírněná a zaměřená více na sociální vztahy než na výkon
- Jiná odpověď.....
.....

28. Myslíte si, že:

- Vaše společnost klade důraz na současnost a minulost a na všechny aktivity, které s těmito úseky souvisí, angažuje se v činnostech, které efekt přinesou co nejdříve
- Vaše společnost klade důraz především na budoucnost, angažuje se především v činnostech, které efekt přinesou až v delším časovém horizontu.

29. Jaký máte přístup ke změnám ve společnosti (ať už jakýmkoliv)?

- Mám rád/a změny, alespoň se nenudíme, ale nepátrám po tom, proč k nim dochází
- Mám rád/a změny, za předpokladu, že přesně vím, proč k té změně dochází a co to bude znamenat do budoucna
- Mám rád/a změny, protože:.....
.....
- Nemám rád/a změny, protože změny jsou nositeli rizik a akorát to přidělá práci navíc
- Nemám rád/a změny protože to obvykle přinese víc škody než užítku
- Nemám rád/a změny, protože.....
.....

30. Jste si vědom/a, že se ve společnosti vyprávějí nějaké historky či příběhy (ne drby) například o tom, co se v minulosti stalo a co je dnes již legendou?

- Ano, již jsem několik těchto historek slyšel/a
- Ano a jsem sám/sama šířitelem těchto historek
- Ne neslyšela, ale zájem bych měl/a
- Ne neslyšela a ani mě to nezajímá

31. Jste seznamován/a s tím kam společnost míří, jaké jsou její cíle, vize, plány do budoucna či plánované změny?

- Ano, nadřízený nás pravidelně informuje
- Spíše ano, informace se k nám vždycky nějak dostanou
- Spíše ne, pokud něco chci vědět, tak si to zjistím
- Ne, netuším, kam společnost míří a nepátrám po tom
- Ne, nikdo nás neinformuje, ale chtěl/a bych opak

Děkuji Vám za Váš cenný čas a přeji Vám hodně úspěchů v profesním a i osobním životě.

S pozdravem Martina Čermáková

Příloha 2: Výpočty dimenzí

WSM 2014

Výpočty hlavních výsledků pro jednotlivé otázky:

$$m(01) = (1 \times 5 + 2 \times 18 + 3 \times 7 + 4 \times 1) \quad / 31 = \mathbf{2,13}$$

$$m(02) = (1 \times 4 + 2 \times 23 + 3 \times 4) \quad / 31 = \mathbf{2,00}$$

$$m(03) = (1 \times 19 + 2 \times 7 + 3 \times 5) \quad / 31 = \mathbf{1,55}$$

$$m(04) = (1 \times 14 + 2 \times 9 + 3 \times 3 + 4 \times 4 + 5 \times 1) \quad / 31 = \mathbf{2,00}$$

$$m(05) = (1 \times 13 + 2 \times 17 + 3 \times 1) \quad / 31 = \mathbf{1,61}$$

$$m(06) = (1 \times 12 + 2 \times 15 + 3 \times 4) \quad / 31 = \mathbf{1,74}$$

$$m(07) = (1 \times 16 + 2 \times 10 + 3 \times 5) \quad / 31 = \mathbf{1,65}$$

$$m(08) = (1 \times 16 + 2 \times 10 + 3 \times 3 + 4 \times 2) \quad / 31 = \mathbf{1,71}$$

$$m(09) = (1 \times 11 + 2 \times 19 + 3 \times 1) \quad / 31 = \mathbf{1,68}$$

$$m(10) = (1 \times 3 + 2 \times 13 + 3 \times 12 + 4 \times 3) \quad / 31 = \mathbf{2,48}$$

$$m(11) = (1 \times 12 + 2 \times 13 + 3 \times 6) \quad / 31 = \mathbf{1,81}$$

$$m(12) = (1 \times 2 + 2 \times 6 + 3 \times 14 + 4 \times 3 + 5 \times 6) \quad / 31 = \mathbf{3,16}$$

$$m(13) = (1 \times 4 + 2 \times 11 + 3 \times 13 + 4 \times 3) \quad / 31 = \mathbf{2,48}$$

$$m(14) = (1 \times 3 + 2 \times 9 + 3 \times 5 + 4 \times 13 + 5 \times 1) \quad / 31 = \mathbf{3,00}$$

$$m(15) = (2 \times 7 + 3 \times 4 + 4 \times 17 + 5 \times 3) \quad / 31 = \mathbf{3,52}$$

$$m(16) = (1 \times 1 + 2 \times 17 + 3 \times 8 + 4 \times 2 + 5 \times 3) \quad / 31 = \mathbf{2,65}$$

$$m(17) = (1 \times 8 + 2 \times 8 + 3 \times 8 + 4 \times 7) \quad / 31 = \mathbf{2,45}$$

$$m(18) = (1 \times 2 + 2 \times 13 + 3 \times 6 + 4 \times 9 + 5 \times 1) \quad / 31 = \mathbf{2,81}$$

$$m(19) = (1 \times 1 + 2 \times 8 + 3 \times 10 + 4 \times 11 + 5 \times 1) \quad / 31 = \mathbf{3,10}$$

$$m(20) = (1 \times 5 + 2 \times 8 + 3 \times 7 + 4 \times 11) \quad / 31 = \mathbf{2,77}$$

Výpočty jednotlivých indexů:

- **Index mocenského odstupu (PDI)**

$$- 35 \times 1,55 + 35 \times 1,74 + 25 \times 3 - 20 \times 2,45 - 20 = \mathbf{12,65}$$

- **Index individualismu vs. kolektivismus (IDV)**

$$- 50 \times 2,13 + 30 \times 2,00 + 20 \times 2,00 - 25 \times 1,71 + 130 = \mathbf{80,75}$$

- **Index maskulinita vs. feminita (MAS)**

$$60 \times 1,61 - 20 \times 1,65 + 20 \times 3,52 - 70 \times 2,77 + 100 = \mathbf{40,1}$$

- **Index dlouhodobé orientace (LOT)**

$$- 20 \times 2,48 + 20 \times 3,16 + 40 = \mathbf{53,6}$$

- **Index vyhýbání se nejistotě (UAI)**

$$25 \times 2,48 + 20 \times 2,65 - 50 \times 2,81 - 15 \times 3,10 + 120 = \mathbf{48,00}$$

WSM 2015

Výpočty hlavních výsledků pro jednotlivé otázky:

$$m(01) = (1 \times 17 + 2 \times 16 + 3 \times 7 + 4 \times 1 + 5 \times 1) / 42 = \mathbf{1,88}$$

$$m(02) = (1 \times 16 + 2 \times 17 + 3 \times 9) / 42 = \mathbf{1,83}$$

$$m(03) = (1 \times 28 + 2 \times 11 + 3 \times 3) / 42 = \mathbf{1,40}$$

$$m(04) = (1 \times 22 + 2 \times 11 + 3 \times 7 + 4 \times 2) / 42 = \mathbf{1,74}$$

$$m(05) = (1 \times 19 + 2 \times 20 + 3 \times 3) / 42 = \mathbf{1,62}$$

$$m(06) = (1 \times 17 + 2 \times 18 + 3 \times 4 + 4 \times 3) / 42 = \mathbf{1,83}$$

$$m(07) = (1 \times 23 + 2 \times 10 + 3 \times 7 + 4 \times 1 + 5 \times 1) / 42 = \mathbf{1,74}$$

$$m(08) = (1 \times 20 + 2 \times 14 + 3 \times 6 + 4 \times 2) / 42 = \mathbf{1,76}$$

$$m(09) = (1 \times 28 + 2 \times 11 + 3 \times 1 + 4 \times 2) / 42 = \mathbf{1,45}$$

$$m(10) = (1 \times 8 + 2 \times 25 + 3 \times 5 + 4 \times 3 + 5 \times 1) / 42 = \mathbf{2,14}$$

$$m(11) = (1 \times 18 + 2 \times 18 + 3 \times 5 + 4 \times 1) / 42 = \mathbf{1,74}$$

$$m(12) = (1 \times 9 + 2 \times 10 + 3 \times 18 + 4 \times 5) / 42 = \mathbf{2,45}$$

$$m(13) = (1 \times 4 + 2 \times 14 + 3 \times 15 + 4 \times 6 + 5 \times 3) / 42 = \mathbf{2,76}$$

$$m(14) = (1 \times 2 + 2 \times 7 + 3 \times 13 + 4 \times 13 + 5 \times 7) / 42 = \mathbf{3,38}$$

$$m(15) = (1 \times 2 + 2 \times 9 + 3 \times 15 + 4 \times 14 + 5 \times 2) / 42 = \mathbf{3,12}$$

$$m(16) = (1 \times 7 + 2 \times 9 + 3 \times 8 + 4 \times 11 + 5 \times 7) / 42 = \mathbf{3,05}$$

$$m(17) = (1 \times 13 + 2 \times 10 + 3 \times 15 + 4 \times 3 + 5 \times 1) / 42 = \mathbf{2,26}$$

$$m(18) = (1 \times 12 + 2 \times 15 + 3 \times 7 + 4 \times 6 + 5 \times 2) / 42 = \mathbf{2,31}$$

$$m(19) = (1 \times 4 + 2 \times 19 + 3 \times 10 + 4 \times 8 + 5 \times 1) / 42 = \mathbf{2,60}$$

$$m(20) = (1 \times 4 + 2 \times 23 + 3 \times 12 + 4 \times 3) / 42 = \mathbf{2,33}$$

Výpočty jednotlivých indexů:

- **Index mocenského odstupu (PDI)**

$$- 35 \times 1,40 + 35 \times 1,83 + 25 \times 3,38 - 20 \times 2,26 - 20 = \mathbf{34,35}$$

- **Index individualismu vs. kolektivismus (IDV)**

$$- 50 \times 1,88 + 30 \times 1,83 + 20 \times 1,74 - 25 \times 1,76 + 130 = \mathbf{81,70}$$

- **Index maskulinita vs. feminita (MAS)**

$$60 \times 1,62 - 20 \times 1,74 + 20 \times 3,12 - 70 \times 2,33 + 100 = \mathbf{61,7}$$

- **Index dlouhodobé orientace (LOT)**

$$- 20 \times 2,14 + 20 \times 2,45 + 40 = \mathbf{46,2}$$

- **Index vyhýbání se nejistotě (UAI)**

$$25 \times 2,76 + 20 \times 3,05 - 50 \times 2,31 - 15 \times 2,60 + 120 = \mathbf{95,50}$$

Top management 2015

Výpočty hlavních výsledků pro jednotlivé otázky:

$$m(01) = (1 \times 4 + 2 \times 2) \quad / 6 = \mathbf{1,33}$$

$$m(02) = (1 \times 1 + 2 \times 4 + 3 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{2,00}$$

$$m(03) = (1 \times 4 + 2 \times 1 + 3 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{1,50}$$

$$m(04) = (1 \times 2 + 3 \times 3 + 4 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{2,50}$$

$$m(05) = (1 \times 3 + 2 \times 2 + 3 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{1,67}$$

$$m(06) = (1 \times 2 + 2 \times 3 + 3 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{1,83}$$

$$m(07) = (1 \times 2 + 2 \times 3 + 3 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{1,83}$$

$$m(08) = (1 \times 4 + 2 \times 1 + 3 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{1,50}$$

$$m(09) = (1 \times 6) \quad / 6 = \mathbf{1,00}$$

$$m(10) = (2 \times 4 + 3 \times 1 + 4 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{2,50}$$

$$m(11) = (1 \times 4 + 2 \times 2) \quad / 6 = \mathbf{1,33}$$

$$m(12) = (1 \times 1 + 2 \times 2 + 3 \times 2 + 4 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{2,50}$$

$$m(13) = (3 \times 4 + 4 \times 2) \quad / 6 = \mathbf{3,33}$$

$$m(14) = (2 \times 1 + 3 \times 2 + 4 \times 2 + 5 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{3,50}$$

$$m(15) = (2 \times 2 + 3 \times 3 + 4 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{2,83}$$

$$m(16) = (1 \times 2 + 2 \times 1 + 4 \times 2 + 5 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{2,83}$$

$$m(17) = (2 \times 1 + 3 \times 3 + 4 \times 1 + 5 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{3,33}$$

$$m(18) = (2 \times 4 + 4 \times 1 + 5 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{2,83}$$

$$m(19) = (1 \times 3 + 2 \times 2 + 4 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{1,83}$$

$$m(20) = (1 \times 1 + 2 \times 3 + 3 \times 1 + 4 \times 1) \quad / 6 = \mathbf{2,33}$$

Výpočty jednotlivých indexů:

- **Index mocenského odstupu (PDI)**

$$- 35 \times 1,50 + 35 \times 1,83 + 25 \times 3,50 - 20 \times 3,33 - 20 = \mathbf{12,45}$$

- **Index individualismu vs. kolektivismus (IDV)**

$$- 50 \times 1,33 + 30 \times 2,00 + 20 \times 2,50 - 25 \times 1,50 + 130 = \mathbf{136}$$

- **Index maskulinita vs. feminita (MAS)**

$$60 \times 1,67 - 20 \times 1,83 + 20 \times 2,83 - 70 \times 2,33 + 100 = \mathbf{57,1}$$

- **Index dlouhodobé orientace (LOT)**

$$- 20 \times 2,50 + 20 \times 2,50 + 40 = \mathbf{40}$$

- **Index vyhýbání se nejistotě (UAI)**

$$25 \times 3,33 + 20 \times 2,83 - 50 \times 2,83 - 15 \times 1,83 + 120 = \mathbf{90,9}$$

Zaměstnanci 2015

Výpočty hlavních výsledků pro jednotlivé otázky:

$$m(01) = (1 \times 13 + 2 \times 14 + 3 \times 7 + 4 \times 1 + 5 \times 1) / 36 = \mathbf{1,97}$$

$$m(02) = (1 \times 15 + 2 \times 13 + 3 \times 8) / 36 = \mathbf{1,81}$$

$$m(03) = (1 \times 24 + 2 \times 10 + 3 \times 2) / 36 = \mathbf{1,39}$$

$$m(04) = (1 \times 20 + 2 \times 11 + 3 \times 4 + 4 \times 1) / 36 = \mathbf{1,61}$$

$$m(05) = (1 \times 16 + 2 \times 18 + 3 \times 2) / 36 = \mathbf{1,61}$$

$$m(06) = (1 \times 15 + 2 \times 15 + 3 \times 3 + 4 \times 3) / 36 = \mathbf{1,83}$$

$$m(07) = (1 \times 21 + 2 \times 7 + 3 \times 6 + 4 \times 1 + 5 \times 1) / 36 = \mathbf{1,72}$$

$$m(08) = (1 \times 16 + 2 \times 13 + 3 \times 5 + 4 \times 2) / 36 = \mathbf{1,81}$$

$$m(09) = (1 \times 22 + 2 \times 11 + 3 \times 1 + 4 \times 2) / 36 = \mathbf{1,53}$$

$$m(10) = (1 \times 8 + 2 \times 21 + 3 \times 4 + 4 \times 2 + 5 \times 1) / 36 = \mathbf{2,08}$$

$$m(11) = (1 \times 14 + 2 \times 16 + 3 \times 5 + 4 \times 1) / 36 = \mathbf{1,81}$$

$$m(12) = (1 \times 8 + 2 \times 8 + 3 \times 16 + 4 \times 4) / 36 = \mathbf{2,44}$$

$$m(13) = (1 \times 4 + 2 \times 14 + 3 \times 11 + 4 \times 4 + 5 \times 3) / 36 = \mathbf{2,67}$$

$$m(14) = (1 \times 2 + 2 \times 6 + 3 \times 11 + 4 \times 11 + 5 \times 6) / 36 = \mathbf{3,36}$$

$$m(15) = (1 \times 2 + 2 \times 7 + 3 \times 12 + 4 \times 13 + 5 \times 2) / 36 = \mathbf{3,17}$$

$$m(16) = (1 \times 5 + 2 \times 8 + 3 \times 8 + 4 \times 9 + 5 \times 6) / 36 = \mathbf{3,08}$$

$$m(17) = (1 \times 13 + 2 \times 9 + 3 \times 12 + 4 \times 2) / 36 = \mathbf{2,08}$$

$$m(18) = (1 \times 12 + 2 \times 11 + 3 \times 7 + 4 \times 5 + 5 \times 1) / 36 = \mathbf{2,22}$$

$$m(19) = (1 \times 1 + 2 \times 17 + 3 \times 10 + 4 \times 7 + 5 \times 1) / 36 = \mathbf{2,72}$$

$$m(20) = (1 \times 3 + 2 \times 20 + 3 \times 11 + 4 \times 2) / 36 = \mathbf{2,33}$$

Výpočty jednotlivých indexů:

- **Index mocenského odstupu (PDI)**

$$- 35 \times 1,39 + 35 \times 1,83 + 25 \times 3,36 - 20 \times 2,08 - 20 = \mathbf{37,8}$$

- **Index individualismu vs. kolektivismus (IDV)**

$$- 50 \times 1,97 + 30 \times 1,81 + 20 \times 1,61 - 25 \times 1,81 + 130 = \mathbf{72,75}$$

- **Index maskulinita vs. feminita (MAS)**

$$60 \times 1,61 - 20 \times 1,72 + 20 \times 3,17 - 70 \times 2,33 + 100 = \mathbf{62,5}$$

- **Index dlouhodobé orientace (LOT)**

$$- 20 \times 2,08 + 20 \times 2,44 + 40 = \mathbf{47,2}$$

- **Index vyhýbání se nejistotě (UAI)**

$$25 \times 2,67 + 20 \times 3,08 - 50 \times 2,22 - 15 \times 2,72 + 120 = \mathbf{96,55}$$