

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

KODEX ODÍVÁNÍ: VNÍMÁNÍ VHODNÉHO PRACOVNÍHO ODĚVU

Bc. Radek RŮŽIČKA

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 5. ledna 2020:

Chtěl bych poděkovat doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za konstruktivní kritiku při vedení diplomové práce a pomoc se směřováním pojetí obsahu tématu. Zároveň bych chtěl poděkovat doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za podnětnou zpětnou vazbu v rámci diplomového semináře.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Odívání v organizační praxi	9
1.1 Firemní kultura	12
1.2 Corporate identity	18
2 Význam odívání pro manažery	22
3 Společenské zásady odívání	29
4 Kodex odívání v praxi	35
5 Vlastní výzkum.....	40
5.1 Předmět a objekt výzkumu, výzkumná otázka	40
5.2 Metodika.....	41
5.3 Analýza dat	43
6 Diskuze	64
Závěr	71
Seznam literatury	74
Seznam obrázků a tabulek.....	80
Seznam příloh	81

Seznam použitých zkratk a symbolů

ANOVA	Analysis of variance – analýza rozptylu
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CI	Corporate Identity – korporátní identita / firemní image
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
ŠAVŠ	ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.
USA	Spojené státy americké

Úvod

Slavná česká umělecká dvojice Voskovec a Werich nás v textu jedné ze svých písní učí zlidovělému moudru: „Šaty dělaj člověka.“ Pro aspiranty na nějakou vedoucí pozici, by se jistě hodila specifičtější rada: „Jaké šaty dělají manažera?“ V rámci akademického vzdělání se lze dozvědět například o tom, jaké jsou manažerské kompetence, jak jednat se zaměstnanci jako manažer či jak se manažersky rozhodovat. Na to, jak by se takový manažer měl oblékat, si pak lidé přichází sami; ať už vlastními zkušenostmi nebo z nejrůznějších médií. A určitá očekávání mají samozřejmě i zaměstnavatelé. Tato očekávání občas mohou nabrat podobu takzvaného dress code – kodexu oblékání. Volba šatníku se samozřejmě bude lišit u mužů a u žen, nicméně v případě podnikových předpisů nás zajímá zejména zvolená úroveň formality.

V první řadě bude uveden význam odívání manažerů v profesionálním prostředí v teoretickém kontextu. Oblečení komunikuje. Neverbálně a neustále. Každý den vydáváme signály barvami, které máme na sobě, stylem, který jsme si zvolili a značkami, které jsou spojeny s určitými hodnotami. Firmy, ať už jakkoli cíleně, na pracovišti pěstují určitou kulturu a konformita v oblékání je aspektem příslušnosti k určitému typu společnosti. Dodržování nějakých konvencí v odívání utvrzuje pocit náležitosti ke stejnému týmu a zároveň dává najevo hodnoty, kterých si daná kultura váží. Tíhneme v současnosti opravdu více k ležérnímu stylu? Nebo je tento trend trendem již několik desítek let? Manažer pak kulturu své firmy reprezentuje při různých společenských příležitostech a stává se součástí toho, jak je identita této firmy vnímána navenek.

Manažer se musí při výkonu svých pracovních povinností pohybovat v různých situacích, ale vždy vhodně vzhledem ke své roli a kompetencím. Manažer je vždy na očích – dělá příklad svým podřízeným, vystupuje na veřejnosti, prezentuje klíčové projekty. To, jak přesvědčivý nakonec bude, je ovlivněno nejen úsilím, výsledky a fakty, ale kvůli psychologii lidského vnímání také tím, jak působí na své okolí. Profesionální oblečení v tomto případě jistě hraje svou roli. A pokud se někdo chce stát manažerem, musí se vhodně obléknout už i na pracovní pohovor.

Odívání ovlivňuje lidi, se kterými přicházíme do styku. Má nějaký význam. Právě jeho význam napovídá, co může být vhodné v profesionálním kontextu. Co je při

dané příležitosti ve společnosti patřičné, popisuje etiketa. Zejména odívání je jedním z jejich hlavních otázek. A zatímco etiketa působí značně preskriptivně, až dogmaticky, není to soubor pravidel, která by byla za porušení postihována. Spíše doporučení, jež by měla popisně odrážet aktuální kulturu. Některé firmy i v České republice se rozhodly svá pravidla zapsat do svých podnikových směrnic. V závěru teoretické části této práce bude vysvětleno, co to v případě ČR znamená z pohledu zákonů. Tato kapitola také obsahuje poznámky k tomu, jak takový dress code může v podnikové směrnici vypadat.

Druhá část této práce se již zabývá vlastním výzkumem vnímání vhodného pracovního oděvu manažera. Kapitoly této části popisují formulaci výzkumné otázky, sestavení a provedení výzkumu a následnou analýzu sebraných informací. Výzkumem je dotazníkové šetření provedené na studentech ŠAVŠ s rozdílnou úrovní pracovních zkušeností a na manažerech ŠKODA AUTO a. s. Výzkum je sestaven na základě rešerše teorie a zjišťuje postoje k odívání manažerů v práci, a zda existují rozdíly ve vnímání této otázky podle předchozích pracovních zkušeností na základě dotazníkového šetření. Poté následuje diskuze možných implikací výsledků výzkumu, komentář k limitacím výzkumu a doporučení pro další výzkum.

Přístup k odívání je determinován i různými kulturními aspekty, jako je například význam specifických barev a pak zejména náboženským vyznáním. Tato práce neprozkoumává tyto faktory. Teoretická rešerše je provedena s ohledem na poznatky platné pro Českou republiku, státy EU ve většině příležitostí a potažmo transatlantický business. Empirický výzkum je proveden v ČR a jeho respondenti jsou osoby působící v ČR. Účelem této práce není zohlednit působení všech možných kultur, namísto toho se snaží poznat situaci v ČR a globalizovaném mezinárodním businessu. Dále se tato práce nezabývá problematikou pracovního oděvu ochranného; účel a význam takových opatření je nasnadě. Zkoumání se soustředí na úroveň formálnosti pracovního oděvu manažera. V případech, kdy se singulár slova „manažer“ objevuje v textu bez dalšího kontextu, označuje osobu na manažerské pozici bez ohledu na gender této osoby. Přestože termíny podnik, firma, organizace a společnost mají vlastní specifický význam, rozdíl mezi nimi není předmětem této práce; v textu se objevují jako synonyma.

1 Odívání v organizační praxi

Cílem první kapitoly je vysvětlit význam pracovního oděvu ve firmě, s důrazem na faktory ovlivňující manažerskou práci. V první části je popsána role oděvu v procesu mezilidské komunikace – jaké zprávy a signály předává lidský oděv a z toho vycházející vliv na komunikaci v pracovním prostředí. Dále tato kapitola obsahuje dvě podkapitoly. Jedna se zabývá otázkou firemní kultury; tu krátce definuje a pak předkládá vztah odívání zaměstnanců s hodnotami firmy. Zároveň vztahuje vývoj společnosti a žádanými firemními hodnotami s vnímáním vhodného pracovního oděvu v rámci firemní kultury. Druhá podkapitola rozšiřuje téma firemní kultury o využití řízení pracovních oděvu jako součást corporate identity na základě poznatků z předchozích částí kapitoly jedna. Dohromady tyto dvě podkapitoly demonstrují, jak pracovní odívání působí směrem dovnitř organizace v rámci firemní kultury a také vně organizace jako součást corporate identity.

Efektivní komunikace je základ dorozumění – a tedy i předpoklad úspěšné mezilidské spolupráce ve společnosti, například v pracovním procesu (Adair 2004). Pracovní prostředí tvoří specifický komunikační kontext, v němž mají jednotliví aktéři své společenské a komunikační role. Nedílnou součástí komunikačního procesu je také neverbální komunikace – ještě než padnou první slova, přenesou se mezi účastníky komunikace velké množství informací. Již tato prvotní komunikace tvoří tzv. „haló efekt“, který bez ohledu na jeho pravdivost může dlouhodobě ovlivňovat úsudek o dané osobě. Toto je jedna z možných percepčních chyb, které mají psychologický dopad na vnímání druhých osob. Neverbální část komunikace je klíčová při tvorbě dojmů z přijímaných zpráv a sdělení. Posuzováním neverbální komunikace svých protějšků lidé získávají zpřesňující informace o postojích a názorech odesílatele sdělení. Do neverbální komunikace patří například mimika či gestika, ale právě také fyzický vzhled a oblečení (Vybíral 2009, DeVito 2017). Lidé dělají závěry o druhých už od prvního okamžiku právě podle jejich oblečení – jak formální je, jaké barvy a vzory se na oblečení vyskytují, o jaký typ a střih se jedná. Povědomí o všech aspektech tvorby osobního dojmu je předpokladem pro to, aby zkušený manažer mohl ovlivnit to, jak bude lidmi vnímán.

Oděv sice stále slouží k tomu se zakrýt a chránit se před počasím a povětrnostními podmínkami, jeho komunikační funkce ale narostla na důležitosti (Fowles 1974,

Rubinstein 2001). Manažer tedy musí v rámci svých komunikačních kompetencí být schopen ovládat svůj projev a působit přiměřeně vzhledem k dané společenské situaci. Vysílání vhodných signálů skrze svůj oděv je také součástí emočně inteligentního vystupování (Adair 2004, Vybíral 2009). Svým oblečením dává člověk najevo příslušnost k nějaké skupině. Prvním znakem, který dává příjemci možnost rozpoznat, je pohlaví, popřípadě genderová identita osoby, se kterou zrovna komunikuje (Fowles 1974). Dále osobnostní rysy budou do značné míry ovlivňovat výběr oděvu, nicméně konkrétní možnosti oblečení už budou závislé právě na komunikačním kontextu. Na interpretaci vzhledu vnímané osoby se budou podílet osobnostní rysy, zkušenosti, ale i momentální rozpoložení (Fowles 1974, Brooks 2003, Owyong 2009, DeVito 2017). Lidé se také často oblékají především pro sebe a preferují vlastní, subjektivní význam přisouzený konkrétním stříhům, barvám či kusům oblečení, přestože jsou si třeba i vědomi, že společnost obecně může tyto znaky interpretovat jiným způsobem (Rubinstein 2001). Výsledný oděv pak vychází z vědomých i nevědomých rozhodnutí. Oblečení je každodenní samozřejmostí lidského života a ne vždy se člověk obléká s tím, že vyšle nějakou komplexní zprávu. I zamýšlené zprávy mohou být pozměněny v důsledku komunikačních šumů a adresát zprávy bude daný oděv vnímat subjektivně na základě vlastní interpretace.

Dalším společenským aspektem, jenž je komunikován pomocí oblečení, je postavení v hierarchii a distribuce moci. Už historicky se pomocí oděvů dávalo na odívání společenské postavení a s tím spojený statut. Trendy se v tomto ohledu s postupem času mění. Schopnost rozklíčovat tyto signály je nezbytnou součástí kulturního povědomí (Fowles 1974, Owyong 2009). Všechny tyto psychologické aspekty komunikace dohromady znamenají to, že některé kusy oblečení, popřípadě celé oděvy, mají obsáhlý společenský význam (DeVito 2017, Owyong 2009) a různé profese mají vlastní image spojený s nějakým konkrétním oděvem (Lang 1986). Názorným příkladem pak jsou uniformy (Owyong 2009, Smejkal a Bachrachová 2011). Policejní uniformy se liší podle státní příslušnosti, nicméně obyčejný člověk by měl být schopen rozeznat policistu – bez ohledu na to, v jaké zemi se právě nachází. A vzhledem k předchozím zkušenostem, předsudkům a momentální situaci bude pravděpodobně mít nějaké pocity spojené s identifikací policejní uniformy. Celkový oděv v daném kontextu komunikuje komplexní význam.

Význam, který oblečení komunikuje, neovlivňuje jen druhé. I osoba, jež si na sebe oblékne nějaký kus oděvu, může být ovlivněna významem, jenž je tomuto oděvu přisuzován společností. Za předpokladu, že tato osoba se s tímto významem rovněž ztotožnila. Tímto fenoménem se ve svém výzkumu zabývali Adam a Galinsky (2012). Subjekty tohoto výzkumu byly testovány v kognitivních schopnostech, jako například pozornost. Některé subjekty si měly obléknout laboratorní plášť, který jim byl představen jako doktorský plášť. Další skupině byl tento plášť představen jako malířský. Poslední skupina pouze se pouze nacházela v přítomnosti pláště, který považovala za doktorský. Ukázalo se, že subjekty v první skupině dosáhly podstatně lepšího výsledku, zatímco mezi ostatními skupinami se nenacházely statisticky významné rozdíly. Tento efekt poháněný symbolikou oblečení tedy nastává teprve tehdy, kdy je nošeno. Teorii sebeprezentace neboli managementu dojmu pak zkoumali přímo na pracovišti autoři Karl, Hall a Peluchette (2013). Respondenty tohoto exploratorního výzkumu byli zaměstnanci typického města v USA, manažeři a jejich přímí podřízení. Respondenti popsali nejen vliv jejich oděvu na vnímání kvality jejich služeb zákazníkem, ale dle sebehodnocení měl vybraný oděv vliv na vnímání vlastního vystupování. Formální oblečení vzbuzovalo větší důvěryhodnost, ale potlačovalo kreativitu a přátelský přístup. V ležérním oděvu se respondenti cítili produktivnější. Lidé sami sebe vnímají jinak podle toho, co mají zrovna na sobě. Tento dojem pak ovlivňuje jejich chování a má vliv na všechny další mezilidské interakce.

Mužský oblek má také své ustálené konotace, které jsou dále modifikovány podle širšího kontextu konkrétní společenské situace. Oblek může působit slavnostně na plese nebo na svatbě, ale zároveň je decentní, odměřený až truchlivý, pokud probíhá pohřeb (Fowles 1974). Tmavé barvy obleku obecně dávají na oddiv moc – společenský vliv. V tomto ohledu komunikace významů oblečení se může brát adaptace obleku pro ženské potřeby jako součást procesu zrovnoprávnění obou pohlaví (Owyong 2009). Příjemce zprávy od osoby v obleku či jiném formálním oděvu je ujišťován, že osoba v obleku je opravdový profesionál a bude se chovat způsobem tomu odpovídajícím. Tento výsledný dojem může být snadno snížen odkloněním od všeobecné představy formality. Stačí sundat sako či povolit kravatu a rozepnout vrchní knoflík košile, aby komunikace oděvu navenek působila uvolněněji. Pro výsledný efekt je nezbytné brát v potaz oděv jako celek.

V rámci obleku jako jedné kategorie oděvu je možné zaznamenat komunikaci společenského postavení. Na pracovišti plném mužů v oblecích může pozorovatel zaznamenat případné rozdíly. Například ve vybraných materiálech. Za luxusnější a dražší materiály naznačující vyšší postavení může být hedvábná kravata či vlněný oblek (Rubinstein 2001). V tomto případě jsou tyto signály tvořeny asociací dražších kusů oblečení s bohatstvím a na základě toho je usuzován společenský status. Podobného výsledku lze dosáhnout využitím drahých doplňků, zejména šperků (DeVito 2017). Lidé znalost těchto vlastností oděvu využívají k tomu, aby působili vlivněji nebo zámožněji, než ve skutečnosti jsou (Vybíral 2009). Je tedy možné využít vnímané atributy různých oděvů k tomu, aby byl příjemce zprávy přesvědčen o něčem, co nemusí být nutně pravda, a ovlivnit jej.

1.1 Firemní kultura

Firma jako organizační celek má vytyčeny určité cíle, k němuž směřuje využitím svých zdrojů a prostředků – výrobní faktor práce zastávají lidé. Firma tudíž není stroj, jde rovněž o sociální systém s vlastní kulturou (Brooks 2003, Šigut 2004). Firemní kultura je implicitní charakteristika organizace. Je to soubor všech sdílených, akceptovaných a udržovaných hodnot, postojů a přesvědčení. Firemní kultura má deskriptivní složku – zabývá se popisem celkové firemní kultury a jejích projevů ve firmě v daném čase. Zároveň se problematika firemní kultury zabývá tím, jak firemní kulturu vědomě řídit a vyvinout v souladu s cíli, misí a vizí firmy (Brooks 2003, Šigut 2004, Armstrong a Taylor 2015). Kultura obecně vychází z lidské povahy a firemní kultura ovlivňuje komunikaci mezi lidmi na pracovišti, přístup k práci a to, jaký způsob chování je považován za normální a žádoucí. Každý podnik má svou kulturu i přesto, že není zrovna vědomě řízena.

Mezi vnější faktory determinace firemní kultury patří další kultury působící z vnější a ovlivňující jak prostředí firmy, tak chování lidí přicházejících do firmy jako zaměstnanci (obzvláště než jsou asimilováni do firemní kultury). Národní kultura je do určité míry přítomná v každém člověku a je často popisovaným aspektem lidského chování z hlediska marketingu. Zároveň působí i nadnárodní či regionální kultura; typickým příkladem mohou být příslušníci určitého náboženského vyznání, ale popisují se i kulturní rozdíly např. mezi tzv. „Západním“ a „Východním“ světem. Tyto dvě kultury zvýšily svou relevanci pro firmy v důsledku vzrůstající míry globalizace. Dá se očekávat, že velká firma bude podléhat nadnárodním kulturám

a zároveň zaměstnávat lidi z většího množství národních kultur. V každém odvětví a způsobu podnikání se také rozvíjí profesní kultura, tedy společné charakteristiky lidí stejné profese – pro každé povolání bývá typické určité chování a vystupování. Mezi vnitřní faktory tvorby firemní kultury patří strategická manažerská rozhodnutí (podniková strategie, mise a vize, cíle firmy), pracovní procesy a organizační struktura, rozhodovací procesy a technické zázemí – zejména v oblasti komunikace (Brooks 2003, Šigut 2004). Firemní kultura není okamžitě hotovou realitou ve firmě, ale je ve skutečnosti komplexní produkt vycházející z kontaktu vnějšího prostředí a interními poměry ve firmě.

Jednotlivá oddělení ve firmě, pracovní skupiny a týmy dále vytváří vlastní subkultury, jež jsou opět ovlivněny celkovou firemní kulturou. Dostatečně velké subkultury pak zpětně ovlivňují kulturu celé firmy (Brooks 2003, Šigut 2004, DeVito 2017). Za jednu z nejvýznačnějších kultur v rámci organizace se dá považovat management; právě manažeři mají největší vliv na tvorbu a formování firemní kultury. Dělají tak při rozhodování o aktivitách své společnosti, ale také přijímáním nových zaměstnanců. Během procesu výběru zaměstnanců se hodnotí také individuální postoje všech kandidátů. Management také stanovuje hodnoty, podle kterých bude podnik provozovat svou činnost (Brooks 2003, Šigut 2004, Vysekalová a Mikeš 2009, Armstrong a Taylor 2015). Noví zaměstnanci pak jsou začleňováni do organizace v rámci struktur, které v podniku existují. Během procesu socializace se seznamují s firemní kulturou, jejich postoje jsou formovány a ideálně by mělo dojít k akceptaci hodnot firmy a začlenění se do jejích procesů. Firemní kultura se následně utvrzuje i v procesu vzdělávání zaměstnanců. Hlavním nástrojem řízení firemní kultury jsou podnikové předpisy, které také v rámci pracovních procesů kodifikují určité rituály. Implicitně řídí příkladem firemní kulturu – zejména z hlediska hodnot – právě management společnosti. Pokud se jednání manažerů vymyká standardům a porušuje firemní kulturu, ta pak začíná erodovat.

Firemní kultura se projevuje prostřednictvím hmotných symbolů, kterým je přisuzován určitý žádoucí význam. Jsou očekávanou normou pro dané prostředí a rovněž se podílí na usměrňování přesvědčení a chování pracovníků. Jedním z těchto symbolů je právě odívání na pracovišti – i oblečení je v tomto případě nositel určitých postojů a hodnot. Pracovní oděv je komunikační prostředek a patří nevyhnutelně ke znakům firemní kultury (Brooks 2003, Šigut 2004, Vysekalová

a Mikeš 2009, Weber a Tarba 2012). V případě, že se management rozhodne neřešit nebo nerozhodne řešit styl odívání ve firmě, jde také o projev firemní kultury, protože v tomto případě lze považovat absenci explicitní komunikace o oblečení právě za projev komunikace.

Jak již bylo zmíněno, za význačný determinant firemní kultury je možné považovat strukturu organizace a pracovní procesy, například rozhodovací procesy. Oděv zde nemá jen čistě praktické funkce pracovní uniformy, odráží i hierarchické rozdělení ve firmě a pomyslnou vzdálenost mezi manažerem a jeho podřízenými (Brooks 2003, Šigut 2004). Pokud se manažer obléká stejně jako jeho podřízení, může působit, že k němu mají podřízení bližší přístup a že je „jedním z nich“ a patří do stejného týmu. To neznamená, že opak by byl nějak negativní; záleží na firemním kontextu. Firemní kultura může v tomto příkladu upřednostňovat – a tím pádem i signalizovat – jiné hodnoty. Obecně uznávané hodnoty ve společnosti se mění se sociálními proměnami v čase.

Změnit to, co je v podniku považováno za vhodný pracovní oděv vyžaduje úsilí většího množství pracovníků, obzvláště těch v rozhodovacích pozicích (Hill a James 1999). Přijmutí změn obecně a tedy i změn firemní kultury představuje překážku, protože lidé mají určitou míru přirozeného odporu ke změně (Hill a James 1999, Brooks 2003, Šigut 2004). Firemní kultura má z toho důvodu také vliv na úspěšnost fúzí a akvizic (Weber a Tarba 2012). Management musí řídit procesy sjednocení a asimilace tak, aby nedošlo k odmítnutí nových kulturních vlivů. Opačně může změna v symbolech – například odívání – reflektovat probíhající změny ve firemní kultuře (Pratt a Rafaeli 1997). V souvislosti s odporem ke změně lze diskutovat i o střetu vlastní identity člověka s firemní kulturou. Lidé patří k různým kulturám již předtím, než se stanou zaměstnanci firmy. Některé z těchto kultur / subkultur mají vlastní specifický styl oblékání, jenž preferují. Sklar a DeLong (2012) se zabývali adaptací příslušníků punkové kultury očekáváním firemního kodexu odívání. Tento konflikt požadavků na vzhled může nutit zaměstnance vynakládat psychickou i fyzickou námahu, aby správně přizpůsobili svůj pracovní image. Výzkum popisuje dva hlavní přístupy řešení tohoto problému: Vytvoření separátních šatníků pro práci a mimo práci, nebo adaptaci pracovního vzhledu tak, aby byl stále přijatelný a zároveň obsahoval odkazy na punkovou kulturu. Při tvorbě kodexů oblékání je důležité si uvědomovat širší význam oděvu pro lidskou identitu. Požadavky na

odívání, stejně jako firemní kultura celkově, musí být zaměstnanci považována za přijatelnou a podporovat výkon jejich pracovních povinností.

Firemní kultura je formována pod vlivem různých externích kultur. Oblékání a vnímání oblečení je rozdílné i ve skupinách podle věku, genderu a společenského postavení. Vzhledem ke změnám společnosti v čase budou různé generace přijímat hodnoty spojené s určitým druhem oblečení různě. Akceptovat novou interpretaci zprávy přisuzované danému oděvu vyžaduje osobní zkušenost, která trvá delší dobu. K porozumění dopadům neformálního a jejich dopadům na firemní kulturu ve své společnosti musí manažeři rozumět, jaký význam přisuzují zaměstnanci firmy oděvu na pracovišti a s tím spojené firemní kultuře. Během svého výzkumu o neformálním oblečení na pracovišti, sesbírali Hill a James (1999) tehdejší myšlenky zaměstnanců na neformální odívání na pracovišti. Obecně chyběla jasná definice vhodného neformálního oblečení (lidé vnímají hranici vhodného subjektivně a to může vytvářet konflikty) a objevovaly se smíšené pohledy na jeho přínosnost pro pracovní nasazení. Formální oblečení představovalo volbu seriózní a profesionální, až ambiciózní sebe prezentace. Oproti tomu neformální oblečení přináší lidem větší pohodlí při práci a pocit svobody. Může vést ke zvýšení motivace a kreativity, ale zároveň přináší své vlastní překážky. Obtížná definice hranic je překážkou v implementaci. Zároveň se snižuje pocit soudržnosti ve společnosti, který může vést až k úzkosti z toho, že ostatní budou soudit individuální image. Také se objevují poznámky o prohlubujících se rozdílech mezi pohlavími, což přináší potenciální konflikty. Rozhodování mezi formálním a neformálním odíváním je sice otázkou individuálních potřeb firmy, je ale nepopiratelné, že svůj vliv má společenský vývoj.

Rubinstein (2001) přisuzuje nárůst významu mužského obleku jako profesionálního oblečení v USA (a analogicky v dalších zemích světa) společenským změnám v 19. st. Ekonomika se měnila z převážně výrobní na takovou, kde dominují služby. Zvýšila se společenská mobilita lidí a pracovníě byly kladeny jiné nároky; důraz byl nyní kladen obzvláště na interpersonální kompetence. Nové poměry dávají základy profesionální kultury. Obleky začaly oddělovat manuální pracovníky od nové společenské třídy profesionálů a tento oděv začal přejímat žádané vlastnosti těchto pracovních pozic: cílevědomost a sebekázeň. Decentní vzhled začal být považován za vhodnou prezentaci muže a formální oblečení vzbuzovalo důvěru v obchodních

partnerech. Oproti tomu neformální oblečení naznačovalo přehnané soustředění na osobní pohnutky a preferenci pro vyjádření sebe sama, bez ohledu na firemní zájmy. Tento trend se začal otáčet v devadesátých letech směrem k ležérnímu oblékání s nástupem nových technologických firem během skokového vývoje výpočetní techniky. Toto odvětví přilákalo mnoho mladých lidí a tak bylo v době rapidních inovací důležité působit mladě a uvolněně – přilákat mladé znalostní pracovníky. V USA tyto změny využili výrobci oblečení jako Levi Strauss & Company, když se svými kampaněmi snažili dále tlačit neformální oblečení do veřejného povědomí o adekvátním pracovním oděvu s cílem získat nové zákazníky. Neformální oblečení začalo být spojováno s kreativitou a stavěno do lehké opozice vůči tradicionalistickým hodnotám přisuzovaným formálnímu oděvu: profesionalita, důvěryhodnost. Platnost těchto atributů je podporována výzkumem trojice autorů Karl, Hall a Peluchette (2013). Významy přisuzované stylům oblékání se dostaly do všeobecného kulturního povědomí, lidé si tyto atributy internalizovali. Určité významy jsou všeobecně přijímány v různých kulturách na světě a jednotlivci přizpůsobují své chování podle oděvů, se kterými přicházejí do styku.

Příkladem společenského vývoje a vývinu zkušeností může být Spojené království Velké Británie a Severního Irska. Inside UK Enterprise (1999), iniciativa Oddělení průmyslu a obchodu během své studie pracovního prostředí v zemi popsala obecné rozvolnění firemní kultury. Na začátku devadesátých let bylo možné uvažovat o kariérním postupu pouze ve formálním oděvu. Přísné podnikové směrnice byly opouštěny ve prospěch zaměstnaneckých výhod a svobod. Uvolnění firemní kultury již nebylo považováno za ztrátu profesionality. Účelem těchto novinek bylo navýšení motivace zaměstnanců, zvýšení pracovního výkonu a zároveň podpora fyzického i psychického zdraví zaměstnanců. Změna firemní kultury vedla i ke změně přístupu k pracovnímu oděvu. Každý druhý zaměstnanec již nemusel pracovat ve formálním oblečení a změnil se názor na vhodný image; připouštěla se větší extravagance a nápadnější barvy. Britská konzervativní kultura dostávala pod vliv otevírajícího se trhu a globalizovaného světa.

Další výzkum provedla nezávislá konzultační společnost The Aziz Corporation. V roce 2002 považovala více než polovina manažerů za nevhodnější oděv do kanceláře ve stylu tzv. smart casual, zatímco třetina manažerů stále dávala na první místo tradičně formální oděv. Většina zaměstnanců, jež nepřicházela do kontaktu

se zákazník, mohla nosit neformální oblečení. Během dvou let se zvýšil počet podniků s nepřetržitým neformálním kodexem odívání z 16 % na 37 %, zatímco zastoupení formálního dress code spadlo za čtyři roky z 52 % na 21 %. Během pěti let se také rozšířil zvyk tzv. dress-down days / casual Fridays na třetinu britských společností. Obchodní meetingy si ale nadále žádají formální přístup. Zaměstnanci se i ve výběru oblečení stále drží na ose spíše blíže k formálnímu oblečení i v neformálním pracovním prostředí a pro kontakt s klientem je stále spíše nezbytné formální oblečení. Ženy v manažerských pozicích vykazují větší preferenci ke striktně formálnímu pracovnímu oděvu než muži. Studie poukázala na to, že přesun k plně neformální pracovnímu oděvu se nedá očekávat (Aziz 2002). Lákání mladého talentu orientací na zaměstnanecké výhody pokračovalo. Neformální kodex odívání byl spojován s moderní dobou a moderním přístupem, kterým se mají vyznačovat inovativní firmy.

Správnost očekávání dalšího vývoje částečně potvrzuje výzkum společnosti OfficeSMART (2005), který se soustředil na mužské odívání na pracovišti. Tři čtvrtiny respondentů pracovalo ve firmách s kodexem odívání smart casual, 85 % dodržovalo tyto předpisy. Dvě třetiny zbývajících se oblékalo formálněji, než bylo požadováno – neformální oblečení tvoří větší tlak na sebe prezentaci, zatímco formální oblečení je historicky spojováno s respektem. Obliba tzv. dress-down days / casual Fridays upadá kvůli negativním vlivům na firemní kulturu. Není důležité jen vnímání z pohledu klientů, zaměstnanci si uvědomují i poměry s kolegy na pracovišti. Formálnější oblečení se zdá být vhodnější v souladu s celkovým nárůstem soutěživosti na globálních trzích. Neformální oblečení opět začíná vykazovat znaky ztráty disciplíny.

Ve výše zmíněných ohledech působí problematika firemní kultury úzce svázána s personálním managementem, řízením lidských zdrojů. Příklad rozvolnění firemního odívání ze Spojeného království také obsahoval snahu o získání nových zaměstnanců a s tím spojené změny ve firemní kultuře. Studie americké společnosti Stormline potvrzuje, že lidé při hledání zaměstnání zvažují i přítomnost kodexu odívání ve firemních předpisech a považují ji spíše za negativní faktor při rozhodování. Např. IT zaměstnanci pracující pouze interně a navíc s hardwarem nepotřebují reprezentovat svým oděvem k dobrému výkonu svých povinností (O'Meara 2016). Neformální oblečení se nadále považuje za zaměstnanecký

benefit. 62 % amerických společností povoluje ležérní oděv jeden den v týdnu a polovina má kompletně neformální dress code. Asi třetina firem povoluje adaptaci kodexu odívání sezónně, podle ročního období. Tyto výhody stále zaznamenávají meziroční nárůst (Society for Human Resource Management 2018a). Firemní dress code by neměl být přehnaně restriktivní, tzn. neregulovat dopodrobna barvy a vzory oblečení a zároveň by měl brát v úvahu kontext výkonu práce. Vhodnou úpravou kodexu odívání je možno zaměstnance motivovat a zároveň jim tvořit adekvátní pracovní podmínky.

Kodex odívání musí reflektovat individuální firemní kulturu. Odívání jednotlivce je komunikačním prostředkem jeho hodnot, schopností a společenského postavení – totéž platí i o firmách a odívání zaměstnanců. Management nesmí opomíjet potřebu týmové koheze, protože rozdíly v odívání nabourávají lidské představy soudržnosti. Kodex odívání má komunikační schopnost nést hodnoty firmy, ale zaměstnanci musí také být schopni vykonávat svěřené úkoly bez toho, aby jim v tom jejich oblečení bylo fyzickou nebo i psychickou překážkou. A pokud je dress code součástí podnikových předpisů, všichni zaměstnanci by měli rozumět jeho účelu a významu proto, aby ho mohli akceptovat a řídit se jím (Price 2015). Firemní kultura pak proniká i do toho, jak se firma prezentuje navenek. Z toho důvodu je nutné, aby došlo ke sladění firemní kultury s celkovou podnikovou strategií a řízením brandu v rámci plánovaného positioningu a marketingového mixu. Nevhodně řízená firemní kultura způsobuje to, že jednání zaměstnanců uvnitř firmy jde proti budování značky navenek (Yohn 2017). Zaměstnanci, kteří mají na starosti marketingovou komunikaci, jsou přeci jen lidé a jsou také ovlivněni firemní kulturou. Proto by měl být management vnitřní firemní kultury úzce spjat s problematikou firemní identity.

1.2 Corporate identity

Corporate Identity nebo česky firemní identita je aspekt každé firmy, který je vnímán všemi stakeholdery v interním i externím prostředí firmy. Stejně jako identita osoby tvoří CI gestalt, složený z aktivního úsilí firmy naplnit vizi ideální osobnosti firmy a subjektivního vnímání této firmy jejími stakeholdery. CI je integrální součástí podnikové strategie a úspěšné řízení CI musí probíhat v souladu s firemními cíli, misí a vizí. CI je hlavním prostředkem diferenciací proti konkurenci na úrovni celé firmy, nejen na úrovni produktu (Balmer et al. 1995, Balmer 2006, Vysekalová a Mikeš 2009). Zvýšením porozumění a zapojení svých stakeholderů zvyšuje firma

svou konkurenceschopnost, zejména na globalizovaných trzích. Všechny firemní aktivity přispívají k tvorbě CI, výsledný dopad je ovlivněn subjektivní interpretací všech stakeholderů, kterých se tato aktivita nějakým způsobem dotkla.

Některé zdroje se v problematice CI zaměřují především na externí projevy firemní aktivity a vztah mezi CI a firemní kulturou bývá popisován různě. Balmer (2001) ve své práci popisuje možné příčiny těchto neshod v teorii a přikládá velkou váhu rozdílům v terminologii, zejména mezi anglosaskými zeměmi a kontinentální Evropou, kde situaci ztěžovaly překlady do jednotlivých jazyků. Literatura se nicméně shoduje, že existuje vztah mezi CI a firemní kulturou, většinou s firemní kulturou jako aspektem CI. Vysekalová a Mikeš (2009) považují firemní kulturu za jeden ze základních prvků CI, spolu firemním designem, firemní komunikací a produktem či službou, jež firma nabízí. Melewar a Karaosmanoglu (2006) identifikují dokonce sedm hlavních dimenzí CI. Nezabývají se produkty / službami firmy, namísto toho vnímají za složky CI organizační struktury, identitu odvětví jako celku, firemní strategii a chování firmy a jejích zaměstnanců. Balmer a Greyser (2006) zahrnují CI jako jednu z 6C vlastního marketingového mixu. CI je tzv. charakter firmy (character) a představuje skutečnou identitu firmy. Dalším C je opět firemní kultura (culture) – míra ztotožnění zaměstnanců s firemními hodnotami. Ostatní C jsou marketingová komunikace (communication), jak je firma vnímána a její reputace (conceptualisations), vztahy se stakeholdery (constituencies) a očekávání stakeholderů (covenant). Firemní kultura a CI jsou tedy určitým způsobem spojeny. Firemní kultura je spíše o interních poměrech ve firmě – hodnoty, postoje atp., které mají vliv na působení firmy navenek tím, že usměrňují chování zaměstnanců. CI je více orientovaná navenek, protože jde především o skutečnost identity firmy v širším kontextu. Tuto identitu pak vnímají všichni stakeholdeři.

Právě ve vnímání firmy navenek se odívání zaměstnanců (i managementu) odráží ve více aspektech CI. Odívání v kontextu firemní kultury je rozepsáno v předchozí podkapitole. Odívání také patří k firemnímu designu a nejedná se pouze o uniformy (Abratt a Mofokeng 2001). Je to také kvůli vztahu firemního designu a marketingové komunikace (Balmer a Greyser 2006, Melewar a Karosmanoglu 2006, Vysekalová a Mikeš 2009). Oblečení je komunikační prostředek a v rámci aktivit své marketingové komunikace mohou v různých zprávách vystupovat zaměstnanci

a především manažeři firmy, jsou ovlivněni kulturou své firmy a subkulturou své konkrétní příslušnosti ve firmě (tým, oddělení). Příjemci zprávu interpretují i s ohledem na oděv toho, kdo jim právě tu zprávu sděluje. Souhrn veškerých aktivit a jejich interpretací stakeholdery vytváří skutečnost firmy – corporate identity.

Tvorba kultury je přirozená vlastnost lidské společenskosti. Stejně tak jsou firmě v rámci CI přisuzovány vlastnosti lidské osobnosti – dochází k antropomorfizaci / personifikaci firmy. Každá firma je sama o sobě rovněž společností lidí a právě tito lidé jsou hlavním faktorem v tom, že jsou firmám přisuzovány lidské vlastnosti a osobnost. Do procesu formování této identity se zapojuje vizuální identita firmy (tzn. loga, barvy, oděvy zaměstnanců atd.) a celkový jazyk komunikace o dané firmě. Nejen to, jak firma mluví v rámci své marketingové komunikace, ale také to, jak se mluví o firmě, např. v médiích (Abratt a Mofokeng 2001, Bromley 2001, Vysekalová a Mikeš 2009). Firmy získávají lidskou podobu vytvořením nějakého avatara či maskota s humanoidní podobou, ale také skuteční lidé mohou být reprezentantem identity své firmy (Bromley 2001, Vysekalová a Mikeš 2009) – obvykle to bývá nějaký manažer, vůdce nějakého pokroku. To je typické pro technologické a softwarové firmy. Tito představitelé identity firmy vypovídají hodně o CI firmy právě tím, jak se oblékají během toho, když aktivně reprezentují svou firmu. Společnosti v bankovním a finančním sektoru spíše eliminují neformální oblečení. Jejich orientace na služby a kontakt s klienty vyžaduje profesionální přístup. Vhodné CI je silně ovlivněno profesní kulturou, která je spojena s tím, že klienti očekávají vysoké standardy a orientaci na výsledky. Přestože jednotlivé firmy si mohou dovolit určitou mírou diferenciovat, přiměřený kodex odívání se v tomto odvětví na ose kloní spíše k formálnímu oblečení (Emerald Group Publishing Limited 2003).

Odívání je nedílnou součástí neverbální komunikace a má významný podíl na tvorbě dojmu o dané osobě a ovlivňuje všechny její společenské interakce. Konkrétní oblečení nabylo všeobecně vnímané významy, které jsou důležité pro dotváření komunikačního kontextu. Ustálené významy oděvů ovlivňují chování lidí na pracovišti i mimo něj, také korespondují s hodnotami a postoji, které utvářejí firemní kulturu. Manažeři firem si uvědomují provázanost firemní kultury s firemním designem a jejich dopady na vnímání podniku a výslednou CI. V případě kodexu odívání na pracovišti se zaměřují na řízení firemní kultury na základě žádoucích

hodnot, které by měly být přijímány zaměstnanci, definovat jejich chování a ovlivňovat tak komunikaci firmy navenek, tvořit osobnost firmy. Vnímání firmy se odvíjí od hodnot, které reprezentují její zaměstnanci. Management firmy v tomto případě má jít příkladem.

Lidská osobnost firmy pak podtrhuje osobní interakce se stakeholdery, především zákazníky a partnery společnosti. Formálnější styly oděvu jsou nadále vnímány jako serióznější a profesionálnější než ty neformální – ty naopak uvolňují atmosféru na pracovišti a mají potenciál podporovat kreativní myšlení. Potenciální nevýhoda neformálního oblečení je, že lidé nebudou brát atmosféru na pracovišti příliš vážně. Řízení firemní kultury z předchozí podkapitoly vykazuje stejnou motivaci. Britské firmy se snažily působit inovativně a moderně, ale zároveň si zachovat vnímanou kvalitu a kompetentnost. Záměrem tedy nebylo modernizovat firemní kulturu samu o sobě, ale přilákat nový talent do firmy a posunout CI firmy z pohledu stakeholderů. Současně popularita neformálního oblečení upadá z důvodu jeho negativních dopadů na chování zaměstnanců na pracovišti: pozdní příchody, zhoršení kvality služeb a snížení pracovní morálky. Možnost volby neformálního oblečení se tedy začíná spíše využívat jako zaměstnanecká výhoda s příležitostnou účinností. Nejobvyklejší jsou neformální pátky, popřípadě přizpůsobení vhodného oděvu podle momentálního počasí.

2 Význam odívání pro manažery

Druhá kapitola rozvádí teoretická východiska z kapitoly jedna a popisuje význam vhodného profesního oděvu více specificky pro manažerské pozice. V první řadě zdůrazní roli profesionálního oděvu pro manažerskou kariéru už od jejího počátku – tedy při přípravě na pracovní pohovor. Dále popíše vliv, který může mít vhodné zvolený oděv na výkon některých manažerských kompetencí; tedy jak oblečení ovlivňuje výkon manažerské činnosti z pohledu manažera samotného i jeho okolí. Vzhledem k extenzivním výzkumům v oblasti školství se zaměří i na možné relevantní aspekty učitelské praxe s činností manažera. Z opačné strany uvede vnímání kodexu odívání a vhodného pracovního oděvu z úhlu pohledu studentů.

Aspirující kandidát na manažerskou pozici obvykle před začátkem své kariéry musí překonat první překážku: pracovní pohovor, často jako součást assessment centra. Už tedy při přípravě na tento první krok musí vzít v potaz i své oblečení. Cílem je samozřejmě vytvořit dobrý dojem už od první chvíle (Lorenz a Rohrschneider 2005, DeVito 2017), současně je ale důležité se ve zvoleném oděvu cítit dobře, aby nic nebránilo tomu podat dobrý výkon (DeVito 2017). Pracovní pohovor je procesem pro získávání pracovníků a zároveň rituálem, který je součástí firemní kultury. Uchazeč o místo v tomto okamžiku může vůbec poprvé přijít do styku s firemní kulturou dané společnosti (Šigut 2004). Ať explicitně, nebo pouze implicitně, během pracovního pohovoru se právě hodnotí, zda uchazeč zapadá do firemní kultury a tedy by mohl potenciálně být správnou volbou pro přijetí (Hooley a Yates 2015). Tento dojem se buduje už výběrem oděvu, ve kterém se uchazeč během pohovoru prezentuje, ale jen stěží bude mít kýžený efekt, když se v něm necítí dobře a působí tak nepřírozeň.

Ve svém výzkumu Hooley a Yates (2015) přisuzují osobnímu vzhledu význam ve dvou rovinách: atraktivita člověka a jeho image. Obě mají přímý efekt na úspěch jak během pracovního pohovoru, tak v dalším kariérním působení. Právě s image lze pracovat pečlivou volbou oděvu. Vzhledem k tomu, jak lidé vnímají vhodnost oblečení vzhledem ke kontextu situace, dá se schopnost správně se obléknout zařadit mezi základní interpersonální dovednosti. To také znamená, že celkový vzhled by se neměl podceňovat – hraje roli při výběru bez ohledu na to, zda má pozice „vypadat dobře“ v popisu práce (jako např. herectví či modeling). Jak se

správně obléknout k pracovnímu pohovoru zmiňují různí autoři, ale s odlišnými detaily se shodují. Lucas (2012) radí dát najevo, že bereme situaci vážně, a obléknout se vhodně, to znamená přiměřeně vzhledem k pozici, o níž se v pohovoru jedná (Lorenz a Rohrschneider 2005, Hooley a Yates 2015) a s ohledem na známé aspekty korporátní identity, respektive firemní kultury (Šigut 2004, Hooley a Yates 2015). Obecně platí, že je lehčí neudělat chybu, když bude zájemce o místo tihnout spíše k formálnějším stylům oblékání, nejčastěji typický business styl (Lorenz a Rohrschneider 2005, DeVito 2017), lidé si běžně spojují profesionalitu s konzervativním vzhledem (Kimle a Damhorst 1997). Správný oděv by měl být i součástí případně přiložené fotografie na zasílaném CV (Lorenz a Rohrschneider 2005). Vhodný oděv tedy při pracovním pohovoru vysílá signál o shodě s vybranou firemní kulturou a tedy o potenciálu efektivně se začlenit do společnosti na pracovišti. Na druhou stranu jde také o příležitost ukázat svou individualitu a vyniknout mezi ostatními kandidáty. V případě nejistoty je bezpečnější volit spíše formální, konzervativní styl – dává najevo, že pohovor uchazeč bere vážně.

Costello (2004) pozoruje vývoj profesionální identity právě skrz vývoj šatníků vysokoškolských studentů, kteří se snaží najít rovnováhu mezi očekáváními, jež klade profesní kultura, a mezi potřebou dát najevo vlastní individualitu. Formování profesionální identity ovlivňuje tlak z vnějšího okolí; studenti vnímají očekávání budoucích zaměstnavatelů i změny ostatních studentů. Právě zde může dojít ke střetu budované profesionální identity a identity vyplývající z dosavadních rolí osoby, jak ve svém výzkumu popsaly Sklar a DeLong (2012). Právě tento fenomén může být významným zdrojem stresu (Peluchette, Karl a Rust 2006). Costello (2004) rozvádí myšlenku disonance v individuální identitě a pokrývá s ní i téma pracovních pohovorů. Kandidát je obvykle schopen pochopit, když velký odklon od očekávaného profesionálního oděvu zmaří šance získat žádané pracovní místo, stěží se to stává v případě, kdy „pouze“ působí nepřírozně ve vhodném oděvu. Pro některé lidi je snazší pochopit a přijmout očekávání profesní kultury a získat si tak kariérní výhodu. Stojí za tím nejen to, že západní business kultura je alespoň na základní úrovni chápána či dokonce praktikována téměř po celém světě, ale především to, že některé národní a z nich vyplývající individuální kultury jsou této západní business kultuře bližší. Jinými slovy: Adaptace oděvu do pracovního prostředí je jednodušší pro ty jedince, kteří již jsou zvyklí nosit podobné oděvy

a pohybují se v prostředí, kde jsou takové oděvy běžné. Ke zlepšení své kariérního potenciálu nestačí jen rozumět, jaký oděv je vhodný pro danou příležitost a obléknout jej. Úspěšný manažer musí také působit věrohodně a přirozeně; to znamená asimilovat tuto část profesní kultury.

O profesní kultuře ve škole a vhodném oděvu učitele existuje řada výzkumů, zejména ze zemí, kde existuje povinnost studentů nosit uniformy ve vybraných školách. Některé implikace z těchto výzkumů jsou platné pro práci manažera: především o interpersonální kompetence – prezentační schopnosti, respekt, autorita či role mentora – do jisté míry společné mezi učiteli i manažery. Ve svém článku pro ředitele škol se Fischel Jr. a Valentine (1984) zaměřili na význam vhodného profesionálního oděvu pro řízení pracovních vztahů mezi podřízeným a nadřízeným, platné i pro manažerské profese tehdejší doby. Důraz je kladen zejména na kompletní formální oděv – v tomto případě pánský oblek včetně kravaty, protože dámský oděv není explicitně popsán (muž by zároveň podle těchto rad neměl dát najevo ženské rysy). Hlavním účelem formálního oděvu je působit autoritativně, dávat najevo vliv, moc a určitou měrou s tím spojené bohatství. Oděv ředitele má posilovat jeho image vůdce. Konzervativní, formální oděv nejvíce přispíval k respektu od podřízených, dojmu profesionality a vyšší prestiže celé vzdělávací instituce. K podobným závěrům dochází o dva roky později ve svém výzkumu i Lang (1986), tentokrát na téma učitelský oděv. Respondenti výzkumu – vedoucí zaměstnanci škol – byli přesvědčeni, že oblečení učitelů ovlivňuje jejich úspěšnost – od pracovních pohovorů, přes interakci s ostatními zaměstnanci školy, po zjednávání respektu a disciplíny mezi studenty. Nejvyšší preference opět získává konzervativní, formální oděv, přípustné jsou navíc rovněž ležérnější modely (např. blejzr a kalhoty). Tyto závěry se znovu ukazují i v novějších člancích. Vhodný oděv učitele je předmětem očekávání několika skupin stakeholderů (vedení, rodiče, studenti) a je dalším instrumentem pro úspěch v interpersonální činnosti (Simmons 1996). Formální oděv se ukazuje jako nástroj, který pomáhá zapůsobit na nadřízené profesionálním dojmem a u podřízených podporuje image autority. Zároveň pomáhá zapadnout do očekávání kladené na roli, kterou má jedinec ve svém povolání zastupovat.

Oděv je nástroj, který lidé používají na rychlé odhadnutí osoby, s níž se dostanou do styku. Pracovní oděv má tedy vliv na vnímaný ethos manažera – jeho vnímanou

důvěryhodnost a charakter profesionála (Lucas 2012). Výzkum na univerzitních studentech zkoumal tento efekt. Sebastian a Bristow (2008) ukazovali respondentům fotografie různých učitelů a zjišťovali, jak je studenti vnímají. Pokud studenti dostali informace o kvalifikacích daného učitele, řídili se jimi. Pokud se museli orientovat pouze podle obrázku, vnímali učitele oblečené spíše formálněji jako více kvalifikované, důvěryhodné a profesionální oproti neformálně oblečeným učitelům, na druhou stranu je považovali za nejméně sympatické. V dalším výzkumu odpovědi studentů odhalují, že může existovat příliš ležérní oděv. Učitelé s formálním i tzv. business casual stylem oděvu byli respondenty vnímáni jako sympatičtější, než učitelé v kompletně ležérním oděvu (Chatelain 2015). Výběrem pracovního oděvu lze řídit první dojem, který o člověku ostatní získají. Ležérní oblečení může působit uvolněným dojmem, ale u každé profese existuje určitá požadovaná úroveň upravenosti. Pro každou společenskou roli a tedy i pracovní pozici existují určitá očekávání vytvořená vlivy působících kultur a předchozích zkušeností. Manažer by měl brát tato očekávání na vědomí a použít tyto vymezené meze na tvorbu vlastní image.

Starost o vlastní vzhled a volba vhodného oděvu vyžaduje určité fyzické a hlavně psychické úsilí (Costello 2004, Peluchette, Karl a Rust 2006, Sklar a DeLong 2012). MBA studenti jako respondenti výzkumu o pracovním oděvu se většinou shodli na tom, že odívání hraje roli v každodenním pracovním procesu. Existují ale individuální rozdíly v tomto přesvědčení. Vyšší míra zájmu o odívání přispívá k přesvědčení, že vhodný oděv má pozitivní vliv na pracovní úspěchy. Vyšší míra individuální sebereflexe posiluje totéž přesvědčení. Čím silnější je tento názor, tím pravděpodobněji bude daná osoba používat oblečení k řízení dojmu, jenž v ostatních vytváří. Tyto charakteristiky bylo přítomné více u respondentů ženského pohlaví (Peluchette, Karl a Rust 2006). Pro ženy může být schopnost vhodně se obléci ještě více užitečná, protože bývají hodnoceny přísněji než muži; jejich vnímaná profesionalita je vázána na dodržení explicitního či implicitního kodexu odívání (Kimle a Damhorst 1997, Chatelain 2015, Gurung et al. 2018). Vnímaví jedinci tedy ovlivňují ostatní pečlivým výběrem svého oděvu a využít pozitivní dojmy k vlastnímu kariérnímu růstu (Kimle a Damhorst 1997, Peluchette, Karl a Rust 2006). Prvním předpokladem pro úspěšný výběr vhodného pracovního oděvu je určitá míra uvědomění si sebe a očekávání ve svém okolí. Manažer pak musí

investovat své psychické i fyzické prostředky k vytvoření image, jež bude podporovat jeho pracovní výkon a usnadní kariérní růst skrze vytvořený dobrý dojem u relevantních osob. Některé provedené výzkumy naznačují, že na ženy jsou v tomto ohledu kladeny větší nároky než na muže.

Karl, Peluchette a Rust (2006) popisují tři na sebe navazující způsoby, jakými lidé využívají svůj oděv ke svému prospěchu v pracovním kontextu: ovlivňují dojem ostatních, zvyšují svůj vliv a sílu své osobnosti v jednání s ostatními a nakonec tak dosahují lepších pracovních výsledků. Lidé takto pracující se svým oděvem pak cítí nárůst dalších pozitivních charakteristik, jako například vyšší pocit zodpovědnosti, větší produktivitu či lepší vycházení s lidmi. Další výzkum ukázal, že tento pocit může být spojen se skutečným nárůstem výkonnosti v určitých situacích (Karl, Hall a Peluchette 2013). S cílem kariérního růstu je obvyklou strategií snaha připodobnit se stylem oblékání stávajícím manažerům dané firmy (Lang 1986, Kimle a Damhorst 1997). Manažeři také vynakládají větší úsilí do svého oděvu než nemanageři; výsledky stejného výzkumu na druhou stranu nevykazují výrazný rozdíl ve vynaložených fyzických i psychických prostředcích mezi respondenty, kteří kladou velký důraz na vlastní oděv, a těmi, co na oděv nekladou takový důraz (Karl, Peluchette a Rust (2006). Vhodná komunikace pomocí pracovního oděvu je tedy součástí kariérního úspěchu. Zvyšuje úspěšnost mezilidské interakce a může přispět k dalšímu kariérnímu růstu – za tímto účelem sledují zaměstnanci styl manažerů a napodobují jej. Nejde jen o psychologický efekt nápodoby, jde o další krok asimilace firemní kultury. Manažerský oděv je symbolem této firemní subkultury, odívání ve stejném stylu dává signál, že je daný zaměstnanec blízký, konformní této kultuře a schopný se v ní pohybovat.

Po dosažení manažerské pozice zodpovědnost vzrůstá, spolu s nároky na efektivní komunikaci. Častým nástrojem předávání informací je prezentace, oděv a image manažera dodává sdělení osobní prvek (Hierhold 2008). Manažer ale podle odvětví, v němž se nachází, a povahy své práce může mít povinnost i veřejných výstupů, například v médiích. Vždy je nutné zvolit oblečení vhodné příležitosti, důležité je ale také zvolit oděv, který ladí s image, potažmo corporate identity, dané firmy, a – pokud možno – zohlednit i médium, jež bude projev či prezentaci přenášet (O'Hair, Rubenstein a Stewart 2010). Opět platí, že řečník se ve svém oděvu musí cítit pohodlně, protože opakované upravování oděvu je pro příjemce zprávy velmi

rozptylující (Hierhold 2008); podobný problém mohou způsobovat i šperky a další doplňky (Hierhold 2008, O'Hair, Rubenstein a Stewart 2010) – obzvláště pokud poutají pozornost. Oděv má faktor na úspěšnost předání informací a persuaze i v případě, že příjemce zprávy zpracovává pouze periferně: V takovém případě se zaměří pouze okrajově na jádro zprávy a posuzuje okrajové faktory, mezi něž patří právě vzhled mluvčího (O'Hair, Rubenstein a Stewart 2010). Toto je další z důvodů, proč vzhled řečníka nesmí protirečit se sdělením, které se snaží předat (Lucas 2012). Jak již bylo předmětem kapitoly jedna, oděv a vzhled hrají roli v mezilidské komunikaci. Manažerská práce zahrnuje různé prezentace, v některých případech i veřejné živé, nebo kamerou nahrávané projevy. Oděv je další faktor, který může podpořit, nebo naopak znehodnotit zamýšlenou zprávu. Manažer reprezentující firmu na veřejnosti by měl svým stylem reflektovat její corporate image – v základu dávat najevo přinejmenším hodnoty firmy, popřípadě pro některé důležité veřejné události využít i barvy typické pro danou firmu (v rámci určitých mezí).

Nevhodný oděv se může negativně podepsat na firemních aktivitách způsobem, který může být obtížné objevit. Sun, Choi a Bai (2018) provedli výzkum týkající se úspěšnosti firem vystavujících na veletrzích. Jedna z příčin nedostatečného zájmu účastníku veletrhu může být spojena oděvy vystavujících. Chování návštěvníků B2B veletrhu ukazuje, že lidé jsou více ochotní oslovit vystavující a zajímat se o jejich aktivitu právě na základě oblečení přítomných vystavovatelů. Pokud je toto oblečení následuje nastolené konvence dané výstavy a splňuje tedy očekávání účastníků výstavy, je pravděpodobnější, že lidé budou aktivně přistupovat k vystavovacím prostorům stánku. Ochota zapojit se je naopak nižší, pokud dress code vystavovatelů porušuje konvence výstavy. Tento efekt je ovlivněn sebepojetím jedince a tím, zda je toto sebepojetí řízeno spíše individualisticky, nebo dojmem ostatních – osoby z kolektivisticky orientovaných kultur budou oděvem ovlivněni ještě více, než ty z individualistických. Náklady vynaložené na nějakou firemní aktivitu nemusí vrátit požadované výsledky i z důvodu špatně zvoleného oděvu – tedy takového, který není v souladu s normami daného prostředí a tedy je v rozporu s očekáváním. To neplatí pouze pro výstavy a veletrhy, ale pro všechny aktivity zahrnující mezilidskou interakci.

Výběr vhodného pracovního oděvu je důležitý pro práci manažera již z podstaty fungování mezilidské komunikace, nicméně vliv zvoleného oděvu na ostatní má

dalekosáhlé dopady na celou manažerskou kariéru. Práce s image a vědomá práce s oblečením je kritická už během ucházení se o práci – vhodný oděv je součástí přípravy na úspěšný pracovní pohovor. Obecně se doporučuje vzít si na sebe formální oblečení (oblek / kostým), ale v první řadě by mělo být dosaženo souladu s firemní kulturou dané firmy; dalším cílem je pak pozitivně vyniknout. Během vytváření profesionální identity může u lidí docházet ke střetům s dalšími identitami na základě rolí, které zastupují, a kultur, jimiž jsou členy. Vhodné oblékání do práce tedy vyžaduje určité úsilí a může být významným zdrojem stresu, zvládnutí této problematiky ale přináší výsledky. Lidé se orientují podle prvních dojmů a očekávání – vhodný oděv pak nese pozitivní konotace, které jsou pak spojeny s osobou a prací manažera. Právě konzervativní, formální oděvy jsou historicky spojovány s hodnotami, jako je profesionalita, autorita a spolehlivost. Uvolněnější oblečení může působit vstřícněji a přinášet vlastní výhody, ale obléci se méně formálně než očekávání je vždy chybou. Řízení dojmu tvořeného v ostatních má pak dva benefity: jde o další faktor přispívající k možnostem kariérního růstu a zároveň přináší vnitřní pozitivní pocit kompetence a sebedůvěry (je odměnou samo o sobě). Zaměstnanec aspirující na vyšší pozice se pak oděvem inspiruje od svých nadřízených, snaží se začlenit do vyšších strat firemní kultury. Vhodně oblečení zaměstnanci pak lépe reprezentují firmu navenek; je nezbytné zohlednit, o jaké prostředí se jedná a jaké ustálené konvence tam panují. Oblečení se může významně podílet, zda bude další interakce například s potenciálním klientem úspěšná, popřípadě zda vůbec proběhne.

3 Společenské zásady odívání

Účelem třetí kapitoly je uvést, jakou perspektivu má nauka o etiketě na otázku vhodného pracovního oděvu manažera. V této kapitole bylo jako zdroj informací využito několik knih napsaných Ladislavem Špačkem, známým českým odborníkem na etiketu. Jde o vybrané tituly vydané od roku 2005 do roku 2017 a jejich rozbor by měl ukázat, jaký vývoj ve vhodném odívání vnímá tento český expert v oboru společenského chování – z praktických důvodů je většinou citován pouze nejnovější titul. Na začátek kapitoly jsou uvedeny některé základní principy společenského chování a význam odívání z pohledu etikety. Z uvedených rad a pravidel oblékání v konkrétních situacích i obecně pak lze usuzovat, nakolik dogmatická a preskriptivní etiketa ve skutečnosti je. Etiketa také uvádí vlastní důvody toho, jaké je vhodné oblečení pro danou situaci a jaký význam má oblékání pro mezilidské vztahy na pracovišti i mimo něj.

Etiketa je nauka o společenském chování; jejím základem je chovat se společensky přijatelně (Smejkal a Bachrachová 2011), respektive slušně a zdvořile (Špaček 2017) v kontextu historicky vytvářených zvyklostí a norem, jež se nadále mění v čase (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Ovládnutí etikety pomáhá na základní úrovni vycházet s lidmi (Smejkal a Bachrachová 2011), ale vybrané chování je také podmínkou k tvorbě kultivovaných mezilidských vztahů. Navíc, společenský člověk je více oblíbený a vyhledávaný ve svém okolí (Špaček 2017). Lidem je důležité projevovat úctu, jednat s nimi taktně a ohleduplně (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017), jedním z principů etikety je rovněž estetičnost (Smejkal a Bachrachová 2011). I když etiketa dává rady ohledně vhodného chování a jednání, každá situace je jedinečná – je důležité dbát prvně na základní principy a ty pak aplikovat podle situace (Špaček 2017). To platí samozřejmě i pro pracovní prostředí. Schopnost zachovat se v jakékoli situaci společensky přijatelně je nástroj, který může v práci poskytnout příležitost nejen splnit, ale dokonce předčit cizí očekávání. Pracovní aktivity jsou pak snazší a úspěšnější, když manažer lépe vychází s lidmi. Princip estetičnosti také dává najevo, že nedílnou součástí společenského chování bude také sebe prezentace – tedy i odívání.

Etiketa jasně vymezuje kategorie společenské významnosti, které diktují správné jednání pro interakci mezi lidmi: starší má větší význam než mladší, žena větší

význam než muž, nadřazený větší význam než podřazený (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017) a známá či zasloužilá osobnost má také zvýšený význam (Smejkal a Bachrachová 2011). Jenže tyto atributy jsou vzájemně relativní a mohou nastat komplikované společenské situace (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017) – Špaček (2017) v tomto ohledu považuje za jistý pevný referenční bod to, zda je někdo žena, či muž. Pro etiku je toto důležité proto, že společensky významnější osoba má moc určovat, jakou povahu budou mít vzájemné styky (Smejkal a Bachrachová 2011). Tato zjednodušená společenská stratifikace je součástí významu managementu z pohledu firemní kultury. Nejen, že jsou manažeři vzorem pro ostatní zaměstnance a ze své pozice mají autoritu rozhodnout o pracovním kodexu odívání, ale také jejich společenská pozice dává vyšší váhu očekáváním a postojům, které zaujímají ohledně pracovního chování.

Podle Špačka (2017) nemůže člověk považovat společenské chování za čistě soukromou věc, už ze své podstaty jde o pracovní podmínku. Vhodné odívání není výjimkou. Člověk během svého života zastává množství společenských rolí, obvykle více najednou i v jediný okamžik. Každá role s sebou nese své požadavky (Smejkal a Bachrachová 2011). Oblečení nedává najevo jen vkus svého nositele, ale také jeho postavení a prezentaci určité role (Špaček 2017). V tomto ohledu jsou právě na manažery kladeny poměrně vysoké nároky (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). I z hlediska etikety je důležité udělat dobrý první dojem – lidé se na něj spoléhají a je obtížné i časově náročné názor vytvořený prvním dojmem změnit (Bixler a Nix-Rice 2006, Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Ke každému oděvu existuje i očekávání určitého náležitého chování (Špaček 2017), takže nestačí jen zvolit správné oblečení – jednání musí také odpovídat. Oblečení, součást neverbální komunikace, může významně posílit, nebo naopak zhoršit, dojem z jednání a činnosti manažera. Na manažera jsou společensky i pracovně kladeny vysoké nároky spojená s očekáváním stakeholderů této manažerské činnosti. Oděv manažera zapadající do těchto očekávání posiluje vnímání společenské role manažera.

Pracovní oděv by měl být především vhodný vzhledem k dané práci a zvyklostem ve firmě (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Požadavky na konzervativnost se různí podle pracovní pozice a styku s klienty – vhodné oblečení znamená něco jiného pro různá povolání, rozdíly panují mezi jednotlivými firmami,

ale i odděleními ve firmě (Bixler a Nix-Rice 2006), takže vhodnost není úplně jednoznačný atribut. Oblečení musí ale být vždy čisté, elegantní (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017), a slušivé – tedy přinejmenším správně padnoucí (Smejkal a Bachrachová 2011). Rozhodně je výhodou mít alespoň nějaký přehled o módních trendech (Bixler a Nix-Rice 2006), protože móda má vliv i na oblékání do práce (Kimle a Damhorst 1997, Smejkal a Bachrachová 2011). Výběr oblečení manažera a tvorba image by měla být vědomý proces, který bere v potaz cíle daného jedince (Bixler a Nix-Rice 2006), to platí i pro vědomé pokusy se pozitivně zviditelnit. Ve společenské situaci je chybou být oblečen příliš ležerně (underdressed), ale také příliš formálně (overdressed). Obecně je ale větší prostor neudělat si ostudu spíše formálnějším stylem (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Proměnných v tom, jak přesně by měl vypadat vhodný oděv do práce, je mnoho – liší se podle povinností manažera i konkrétní situace. Obavy z případného faux-pas i úsilí vynaložené na tvorbu a pěstování určité image jsou dalším pracovním tlakem, který působí na manažera a může ovlivňovat jeho pracovní výkon. Oblékání za účelem řízení dojmu by se dala považovat za vyšší úroveň, člověk si během života tvoří své povědomí o odívání, aby byl schopný pokrýt alespoň základní očekávání společnosti. Příliš ležerní oblečení hrozí vytvořením neprofesionálního prvního dojmu.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, první zkouškou oděvu potenciálního manažera je už pracovní pohovor. Vizuální dojem má na jeho výsledek velký vliv (Smejkal a Bachrachová 2011). Etiketa radí zvolit oděv adekvátně k profesi (Bixler a Nix-Rice 2006), v případě aspirace na manažerskou pozici preferují autoři formální oděv – tedy pánský oblek, nebo dámský kostým (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Zatímco Smejkal a Bachrachová (2011) doporučují orientovat se podle zvyklostí dané firmy, Špaček (2017) se doslova dovolává na přizpůsobení se firemní kultuře. Správně zvolený oděv nejenže zvyšuje šance na přijetí, ale dokonce může hrát roli v získání vyššího nástupního platu. Jedinec spojovaný s profesionálním vzezřením je pak snadno zapamatovatelný a kandidát na povýšení (Bixler a Nix-Rice 2006). Pracovní pohovor je z pohledu etikety již ustálenou společenskou situací, která vyžaduje vynaložit snahu pro výběr oblečení. Právě vhodným oděvem dává uchazeč najevo, že respektuje danou firmu a má skutečný

zájem. Zároveň začíná pohovor s pozitivním prvním dojmem a vyšší šancí na úspěch.

V oblečení do práce zůstává etiketa spíše konzervativní. Doporučení v knihách Ladislava Špačka zůstávají během let v podstatě stejná (Mathé a Špaček 2005, Špaček 2008, Špaček 2010) a souhlasí s ostatními autory. Pro muže je oblek nejelegantnějším oblečením (Smejkal a Bachrachová 2011) a tedy ideálně do práce v kombinaci s košilí a kravatou – občas i motýlkem (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Ve svém novějším díle Špaček (2017) připouští rozdělení stylů business formal a business casual. Business casual mužům dovoluje místo obleku i sako a kalhoty s košilí bez kravaty a ženám například odložení saka. Tento styl považují za přípustný i Bixler a Nix-Rice (2006) a Smejkal a Bachrachová (2011), ale pro manažery stejně považují za ideální formální oblek – ten následuje tradici (Bixler a Nix-Rice 2006). Pro ženy je nejformálnější kostým se sukní (Bixler a Nix-Rice 2006, Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Bixler a Nix-Rice (2006) pak pro dámy považují za další dva přípustné formální styly obchodní šaty a kalhotový kostým. Smejkal a Bachrachová (2011) i Špaček (2017) již staví šaty, stejně jako kostým se sukní i s kalhotami na stejnou úroveň. To platí i pro Špačkovy tituly starší než kategorizace autorky Bixler a Nix-Rice z roku 2006 (Mathé a Špaček, Špaček 2005), takže na této úrovni dámského oděvu může být pro běžnou praxi takovéto dělení až příliš detailní. Další hlavní součástí oděvu je kvalitní, kožená, společenská obuv (Bixler a Nix-Rice 2006, Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Etiketa přistupuje i k oblékání do práce tradicionalisticky a volí pro manažery formální oděv. Etiketa je konzervativní už ze své podstaty a společenské chování předepisuje se vztahem k historickým tradicím. Hodnoty a význam formálního oděvu se ostatně také tvořily během historie, stejně jako pravidla etikety. Z důvodu společenského postavení manažerů etiketa stále upřednostňuje oblek pro muže a kostým pro ženy, jako ležérnější variantu připouští maximálně kalhoty se sakem bez kravaty, popřípadě relevantní dámský ekvivalent.

Barva je jednou z prvních vnímaných atributů oděvu, černá je nejformálnější a působí nejautoritativněji (Bixler a Nix-Rice 2006). Tmavé a neutrální barvy jsou v podstatě univerzální. Pro muže je nejvhodnější oblek v šedé nebo tmavě modré (Bixler a Nix-Rice 2006, Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017), černá je nejformálnější a vhodná spíše k večeru (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček

2017). Košile i halenka pouze s dlouhým rukávem – bílá je univerzální, bledě modrá formální alternativou. Formálnější je jednobarevnost, přípustné je i decentní vzorování (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Ženy mají větší výběr v barvách a mohou pro kostým volit i tmavě červenou; pro muže je červená možností pro kravatu, usedlejší jsou modré a šedé odstíny. Kontrasty nejen zviditelňují, působí více autoritativně (Bixler a Nix-Rice 2006). Pracovní oděv podle etikety je konzervativní – měl by být úměrný k věku (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017) a příliš neodhalovat (Bixler a Nix-Rice 2006). Jakékoli doplňky by neměly dominovat celému oděvu (Špaček 2017). Součástí oděvu manažerky jsou právě také šperky (Bixler a Nix-Rice 2006) a kabelka (Bixler a Nix-Rice 2006, Smejkal a Bachrachová 2011), pro muže etiketa dovoluje kufr či tašku na spisy, v žádném případě batoh (Smejkal a Bachrachová 2011) – tento požadavek v současnosti pozbývá na praktičnosti z důvodu přenášení pracovních laptopů. Etiketa dělá rozdíly mezi barvami oblečení. Tmavé barvy jsou formální. Černá a červená jsou autoritativní a je nutné vědět, kdy je vhodné je použít.

Manažer by měl o svůj šatník pečovat. To nezná mít pouze čisté oblečení (Bixler a Nix-Rice 2006, Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017), ale také brát v úvahu vliv módy a změny vlastního těla a šatník pravidelně aktualizovat (Bixler a Nix-Rice 2006, Smejkal a Bachrachová 2011). Manažer v top managementu uvažovat o oblečení na míru či na zakázku (Bixler a Nix-Rice 2006), rozhodně by se měl vždy oblékat do kvalitního oblečení, nejlépe z přírodních materiálů (Bixler a Nix-Rice 2006, Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Vytvoření funkčního pracovního šatníku vyžaduje velkou časovou i finanční investici, na druhou stranu jsou pak relativní náklady na jedno obléknutí relativně nízké, obzvláště když lze jednotlivé kusy oblečení vzájemně kombinovat (Bixler a Nix-Rice 2006). Práce na vlastní profesionální image vyžaduje pečlivé zvažování a všechna pravidla, která je nutno dodržet, mohou být dalším faktorem přispívajícím ke stresu způsobenému vyvíjeným úsilím. Manažer ale reprezentuje firmu a má být vzorem pro své podřízené; etiketa tedy vyžaduje preciznost a profesionalitu.

Další společenské aktivity mimo každodenní kancelářské prostředí rovněž vyžadují formální oděv. Firemní večírky i další akce, kterých se manažer pracovně účastní, by měly mít svůj požadovaný dress code uvedený na pozvánce (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). V případě, že tomu tak není, je zodpovědností

pozvaného manažera, aby dress code zjistil předem sám (Smejkal a Bachrachová 2011), popřípadě věděl, co vyžadují společenské okolnosti (Špaček 2017). To například znamená i vědět, co pro nejslavnostnější okolnosti znamená dress code black tie (smoking s černým motýlkem) a výjimečně i white tie (frak s bílým motýlkem) – pro ženu slavnostní večerní šaty (Smejkal a Bachrachová 2011, Špaček 2017). Na pozvánky se uvádí pro stručnost pánský dress code a očekává se, že se ženy přizpůsobí (Špaček 2017). Pokud jde o akce typu pracovní snídaně či oběd, připouští Špaček (2017) více uvolněný styl business casual jako nejležernější možnost, ale při jakékoli pracovní schůzce klade důraz zejména na naplnění očekávání protistrany. I obchodní cesta nedovoluje udělat si pohodlí, první setkání s obchodními partnery by mělo proběhnout ve vhodném oděvu – i kdyby se musel manažer převlékat na letišti (Bixler a Nix-Rice 2006, Smejkal a Bachrachová 2011). Na cesty by pro jistotu měl manažer pro jistotu zabalit více než jeden formální oděv (Bixler a Nix-Rice 2006). Při styku s příslušníky rozdílných národnostních kultur je samozřejmě nutné vzít vzájemné rozdíly v potaz, ale konzervativní, formální oděv je ve světě čím dál více univerzální (Bixler a Nix-Rice 2006, Marchiori, Carraher a Stiles 2014). Manažer musí vědět, že vhodný oděv se mění se společenským kontextem a vždy vybírat své oblečení tak, aby naplnil očekávání. Pro většinu událostí je stále vhodný business formal styl, uvolněnější prostředí dovoluje business casual. Zanedbání dress code a chyba v oblékání může znamenat ostudu pro manažera, jeho firmu a potenciální neúspěch firemních aktivit.

Pravidla etikety kladou na manažery vysoké nároky nejen z důvodů dodržování konzervativních tradic. Manažeři jsou totiž vystaveni velkým očekáváním od svých kolegů, klientů, zaměstnanců a podle povahy jejich práce více či méně i veřejnosti. Manažer reprezentuje sebe a svou společenskou roli a současně reprezentuje i svou firmu. Společensky je stále za nejvíce elegantní, profesionální a reprezentativní považováno formální oblečení, i když publikace o etiketě už začínají připouštět o něco uvolněnější business casual styl i pro příslušníky nejvyššího managementu. Samozřejmě vždy bude záviset na konkrétních okolnostech firmy: její klienti, firemní kultura, samotná náplň práce – vše má svá očekávání, které je nutné plnit. Nevhodný oděv hrozí negativně ovlivnit manažerovu práci, pro většinu obvyklých situací je ale bezpečné zvolit styl business formal.

4 Kodex odívání v praxi

Některé články v předchozí rešerši uvádějí informace, které je třeba brát v úvahu při zvažování tvorby kodexu odívání pro firmu v kodifikované podobě. Zároveň existuje množství společností specializujících se na konzultace v oboru řízení lidských zdrojů, které podávají rady, jak správně sestavit dress code. Tato kapitola spojí vybrané poznatky z předchozích teoretických rámců s některými specifickými aspekty předepisování vhodného pracovního oděvu v rámci podnikových směrnic. Uvedeny budou skutečnosti, jež musí firma zvážit při rozhodování, zda má vůbec využít možnosti vydat kodex odívání pro své zaměstnance. Jedním z významných bodů pak bude otázka compliance a prevence diskriminace na pracovišti. Z právního hlediska budou také uvedeny informace ohledně platnosti kodexů odívání ve firmě zakotvené v české legislativě.

Zahrnutí kodexu odívání do podnikových předpisů je způsob, jakým může firma vyjádřit očekávání určitých standardů svým zaměstnancům – nejen o odívání, ale také čistotě a osobní hygieně (Society for Human Resource Management 2018b). V případě absence takového kodexu a jasných instrukcí beztak stále existuje očekávání ze strany stakeholderů a vhodný oděv je implicitně vyžadován (Simmons 1996). Lidé pak spoléhají na subjektivní názory a očekávání, což může mít za následek nedorozumění a konflikty (Gallo 2017). Firmy běžně implementují, popřípadě upravují, dress code jako reakci na růst a proměny organizace (Lennertz 2016). Už i základní požadavky na upravenost mohou zlepšit úspěšnost firmy (Bixler a Nix-Rice 2006). Jedním z hlavních důvodů zavedení kodexu odívání je řízení firemní kultury (Connor 2017, Middlemiss 2018, Society for Human Resource Management 2018b) a upevňování hodnot, které firmu posouvají vpřed (Connor 2017, Society for Human Resource Management 2018b). Vhodně oblečení zaměstnanci jsou pak spojováni s požadovanými hodnotami a lépe reprezentují firmu (Society for Human Resource Management 2018b). Řízením image svých zaměstnanců ovlivňuje podnik i svůj image a brand (Lennertz 2016, Middlemiss 2018, Society for Human Resource Management 2018b). Kodex odívání sice funguje jako nástroj určení očekávaného standardu oblečení zaměstnanců, jde ale navíc o další způsob formování firemní kultury na základě hodnot, které podnik považuje pro svou činnost za důležité. Tyto hodnoty se projevují na pracovišti

a ovlivňují tamní interakce mezi zaměstnanci; zaměstnanci jsou nositeli firemní kultury navenek a reprezentují svou firmu navenek – přispívají k upevňování image. Tvorbou kodexu odívání často padne jako zodpovědnost na oddělení lidských zdrojů (Society for Human Resource Management 2018b), do tohoto procesu by mělo být zapojeno více relevantních zájmových skupin. Jednou z nich jsou zaměstnanci, kterých se takový předpis týká (Topper 2005), ti se musí v předepsaném oděvu cítit dostatečně pohodlně (Connor 2017, Society for Human Resource Management 2018b). Aby oděv naplňoval očekávání klientů a obchodních partnerů, je dobré o jejich pohledu získat dostatek informací (Gallo 2017, Society for Human Resource Management 2018b). Nejdůležitější skupinou je ale management (Connor 2017, Society for Human Resource Management), ne pouze v případě tvorby dress code přímo pro manažery. Jakákoli změna firemní kultury trvá pomalu; spolupráce s klíčovými manažery a jejich využití jako vzoru pro ostatní povede ke snazšímu přijetí novinek top-down procesem (Connor 2017). Akceptace úpravy firemní kultury je zásadní pro úspěšnou implementaci nového kodexu odívání. Spoluprací se všemi přímo i nepřímo ovlivněnými skupinami lze více porozumět všem očekáváním, které je třeba zohlednit. Opět se také prokazuje klíčová role managementu pro formování firemní kultury na pracovišti – manažeři představují vzor pro ostatní a tím předávají kýžené hodnoty a zvyklosti.

Předepisování vhodného pracovního oděvu bylo v minulosti pouze otázkou profesionality (Society of Human Resource Management 2018b), v současnosti jde o mnoho komplexnější problematiku. Důvody vytvoření firemního kodexu odívání musí jasně navazovat na firemní strategii – být založen na důvodech spojených s fungováním podniku (Topper 2005, Lennertz 2016, Connor 2017). Tyto důvody a s nimi spojená očekávání je nutné komunikovat směrem ke všem zaměstnancům (Lang 1986, Topper 2005, Lennertz 2016) tak, aby jim rozuměli, mohli je akceptovat a přijmout jako součást firemní kultury. Cílem může být dát zaměstnancům větší volnost, podpořit produktivitu a vybudovat uvolněnou korporátní image (Lennertz 2016) – povolení ležérního a neformálního oblečení stále bývá považováno za benefit pro zaměstnance (Bixler a Nix-Rice 2006), ale nemusí být tím správným řešením kvůli očekáváním zákazníků, či dopadu na firemní kulturu – jak už bylo zmíněno v první kapitole. V odvětvích s vysokými požadavky klientů, partnerů či veřejnosti je stále upřednostňován formální styl oblékání (Bixler a Nix-Rice 2006,

Lennertz 2016, Society for Human Resource Management 2016). V minulosti se firmy zdráhaly písemně ustanovit ležerní dress code z obavy, že se tak pro zaměstnance vytratí s tímto odíváním subjektivně vnímané výhody (Hill a James 1999). I takový dress code by ale měl být kodifikován (Lennertz 2016), aby se předešlo případným konfliktům či dokonce legálním problémům (Gallo 2017). Kodex odívání je součástí firemní strategie, protože je tak integrovaný do firemní kultury. Cíle, které jeho použitím chce firma dosáhnout, musí být uchopitelné pro všechny zaměstnance. Když zaměstnanci pochopí, jak mohou využít očekávání k řízení dojmu, budou úspěšnější při výkonu své práce. Vždy je důležité zvážit výhody a nevýhody formálního a méně formálního / neformálního přístupu a podle toho postupovat. Nicméně rozhodně je prospěšné vhodné pracovní odívání zakotvit v podnikových předpisech.

Očekávaný způsob odívání je rovněž součástí brandingu zaměstnavatele (Society for Human Resource Management 2018b). Příliš restriktivní dress code může odrazovat uchazeče o práci i stávající zaměstnance (O'Meara 2016). Ustanovení vhodného pracovního oděvu by mělo podporovat takovou firemní kulturu, která do organizace přitahuje potřebný talent (Lennertz 2016). I proto je třeba brát v úvahu nejen odvětví podnikání, ale i náplň práce jednotlivých oddělení ve společnosti (Lennertz 2016, Connor 2017). Například velmi konzervativní dress code nepodporuje kreativitu (Lennertz 2016). Přehnaně restriktivní dress code pak docela odebírá lidem možnost volby (Connor 2017) a psychologicky omezuje pocit osobní svobody (Simmons 1996), ubíjí osobní image a identitu (Lennertz 2016). Přehnaná kontrola pak může působit jako nedůvěra v zaměstnance (O'Meara 2016). Tyto faktory mohou přispívat k budování stresu ohledně pracovního odívání (Peluchette, Karl a Rust 2006, Sklar a DeLong 2012). Stres z oblékání může na jednu stranu snižovat ležerní kodex odívání, ale člověk je beztak vystaven očekávání ostatních – na druhou stranu diktát dress code může u některých jedinců redukovat tento stres (Peluchette, Karl a Rust 2006). Pro zvýšení pohodlí zaměstnanců a zvýšení atraktivity zaměstnavatele lze například zavést tzv. casual Fridays (Society for Human Resource Management 2018b). Z praktického hlediska se také vyplatí zohlednit pracovní podmínky – například horké léto – alternativním dress code (Topper 2005, Society for Human Resource Management 2018b). Odívání jako součást firemní kultury je zvažovaným faktorem při hledání nových pracovních míst.

Některé kodexy nemusí vyhovovat úplně všem, obzvláště pokud je očekávaná profesionální identita obtížně kompatibilní s jejich dosavadní identitou. Stres a nepohodlí se negativně projevují na pracovním výkonu. Pokud je na pracovišti přílišné horko, měl by být zaveden mírnější dress code.

Při sestavování kodexu odívání může pomoci se inspirovat u dalších podobných firem (Topper 2005). Základem je, aby byl dress code jasný a specifický (Society of Human Resource Management 2018b) tak, aby se dokázal snadno pochopit a dodržovat bez prostoru pro nežádoucí subjektivní interpretaci (Lennertz 2016). Zodpovědné osoby musí být připraveny vše vysvětlit, popřípadě dát rady o nestandardních společenských situacích (Connor 2017). V každém případě je u kodexu odívání nutná určitá flexibilita (Society for Human Resource Management 2018b) z důvodu rozdílů mezi odděleními, ročními obdobími, společenskými příležitostmi, ale i samotnými lidmi. Kodex odívání by měl být sestaven v návaznosti na téma compliance (Lennertz 2016) a v souladu s případným firemním etickým kodexem (Middlemiss 2018). Ve svých požadavcích nesmí diskriminovat mezi gendery (Topper 2005, Lennertz 2016, Middlemiss 2018), tedy rozdíly v potřebném vyvinutém úsilí mezi nimi nesmí být propastně rozdílné (Society for Human Resource Management 2018b). Velice komplikovaná je především z právního hlediska je otázka transgenderismu, zejména v procesu tranzice – zákony mnoha zemí jsou v tomto ohledu pozadu s legislativou (Middlemiss 2018, Society for Human Resource Management 2018b). Dále je chráněné také vyjádření náboženského vyznání (Society for Human Resource Management 2018b). V těchto a dalších relevantních případech (například zdravotní důvody) je třeba ponechat prostor na udělení výjimky (Topper 2005, Lennertz 2016). Při hodnocení jakéhokoli případu je hlavní postupovat spravedlivě (Lennertz 2016). Tetování a piercingy nejsou považovány za formální, navíc obvykle nemají žádnou zvláštní právní ochranu a zaměstnavatel může v rámci kodexu odívání požadovat jejich zakrytí oblečením (Topper 2005). Spravedlivý přístup ke vhodnému vzhledu neznamená aplikovat na všechny úplně stejné předpisy. Mužské a ženské oblečení se liší, od zaměstnanců může být očekávána stejná úroveň formality. Zároveň se musí ponechat prostor na rozumné výjimky z náboženských, zdravotních a dalších relevantních důvodů. Povědomí ohledně transgenderismu narůstá díky větší pozornosti médií posledních několika let, firmy se ještě nemusí být úplně jistí jak

transgender osoby podpořit – aplikování dress code se tedy může zdát ožehavé, ale v první řadě by měl být použit lidský přístup.

V případě, že manažer shledá u svého zaměstnance nevhodný pracovní oděv, měl by mu nejdříve poskytnout objektivní a konstruktivní zpětnou vazbu (Gallo 2017), chybu vytknout mezi čtyřma očima (Smejkal a Bachrachová 2011). Jádrem konverzace by měly být relevantní reakce kolegů, klientů a dalších stakeholderů, pokud nevhodný oděv znemožňuje danou osobu brát vážně, popřípadě jinak negativně ovlivňuje její pracovní výkon. Manažer by měl vysvětlit, v čem dělá podřízený chybu, daná očekávání a spolu s podřízeným se zaměřit na zlepšení situace (Gallo 2017). Pokud byl zaměstnanec náležitě poučen o příslušném předpise či podnikové směrnici udávající dress code a přesto jej stále porušuje, může jít v ČR až o důvod k výpovědi dané zaměstnavatelem. Podmínkou je, že soustavně porušuje stanovený kodex odívání a byl již písemně vyzván k nápravě alespoň jednou během posledních dvanácti měsíců (§ 52 písm. f) zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce). V případě, že vhodný pracovní oděv byl součástí smlouvy, ke které se zaměstnanec zavázal, musí rovněž dodržovat předepsaný dress code (§ 3 odst. 2 písm. d) zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník). Jednorázové porušení kodexu odívání může být způsobeno nedorozuměním, nešťastnou náhodou či neúmyslnou nedbalostí. Takové situace může manažer řešit bez přikročení k nějakým razantním krokům. Zaměstnanci by měli chápat, že dodržování dress code tu není jen kvůli firemním rozmarům, ale může jim pomoci lépe vykonávat svou práci a dokonce snáze dosáhnout povýšení. Na druhou stranu zaměstnavatel má možnost dát zaměstnanci výpověď za dlouhodobé porušování podnikových směrnic – přidaná negativní motivace.

Kodex odívání je výrazným nástrojem strategického řízení firemní kultury a jejich následných projevů do corporate image – zaměstnanci pak lépe reprezentují organizaci řízením dojmu různých stakeholderů a naplňováním jejich očekávání. Pracovní dress code tedy má potenciál zlepšit jednání na pracovišti, zvýšit úspěšnost spolupráce s partnery a klienty, nebo například ovlivnit nábor nových zaměstnanců. Vzhledem k integraci do firemní kultury je nezbytné, aby rozhodování o vhodném oděvu následovalo podnikovou strategii. Přestože firmy mohou stanovit dress code, nesmí se dopustit diskriminace na základě genderu či náboženského vyznání a musí dodržovat distributivní spravedlnost při jeho uplatňování.

5 Vlastní výzkum

Výzkum problematiky vhodného pracovního oděvu manažera a práce s primárními daty jsou obsahem páté kapitoly. První podkapitola vymezí předmět a objekt výzkumu, definuje výzkumnou otázku a stanovuje výzkumné předpoklady. Podkapitola metodologie popisuje zvolenou metodu výzkumu, přístup k výběru výzkumného vzorku a průběh samotného sběru dat. Zkoumáno bylo vnímání problematiky pracovního odívání pro manažery metodou dotazníkového šetření. Respondenti výzkumu jsou manažeři ŠKODA AUTO a.s. a studenti ŠAVŠ, jakožto potenciální budoucí manažeři. Ve třetí části této kapitoly jsou analyzována a interpretována sesbíraná data – jak za použití statistických metod, tak ve vztahu k teoretické bázi této práce. Souhrnné závěry jsou pak předmětem navazující šesté kapitoly.

5.1 Předmět a objekt výzkumu, výzkumná otázka

Cílem tohoto explorativního výzkumu je získat vhled do vnímání problematiky vhodného pracovního oděvu v českém korporátním prostředí se zaměřením na pracovní oděv manažera. **Objektem výzkumu** jsou dvě skupiny: Stávající manažeři, kterých se tato problematika týká přímo a aktuálně. Nejenže jsou vystaveni očekáváním spojeným s výkonem jejich pracovní pozice, ale zároveň se podílejí na vytváření očekávání o tom, jak vypadá vhodný pracovní oděv. Druhou skupinou jsou vysokoškolští studenti, kteří mají potenciál se stát manažery do budoucna. Již se aktivně i pasivně seznamují s očekáváním, která jsou kladena na vhodné pracovní odívání, a zároveň si stále utváří osobní image. Tento objekt je pak dále pro potřeby tohoto výzkumu zúžen na prostředí okolo firmy ŠKODA AUTO a.s. Půjde tedy o manažery pracující pro ŠA a studenty studující na ŠAVŠ – absolventi ŠAVŠ často budují kariéru v ŠA, popřípadě v rámci koncernu Volkswagen. **Předmětem výzkumu** je vnímání problematiky vhodného pracovního oděvu (zejména manažerského), respektive pohled výše uvedených skupin na danou problematiku – jinými slovy jde o výzkum vnímání dané problematiky na příkladu ŠA a ŠAVŠ.

Výzkumná otázka: Jak je v českém korporátním prostředí vnímána otázka vhodného pracovního oděvu manažera? Významnou otázkou, jež předchází uvedené specifitější výzkumné otázce, je vnímání významu odívání obecně – jaký

význam je přisuzován odívání a nakolik respondenti aktivně vnímají téma odívání u sebe a svého okolí. I tyto názory a postoje jsou předmětem tohoto výzkumu. Zkoumané téma nabízí další podotázky, které jsou dále rozvíjeny a využity pro účely stanovení výzkumných předpokladů v této podkapitole. Mezi tyto podotázky patří například: Patří formální oděv k očekáváním vhodného vzhledu manažera? Mají na vnímání dané problematiky vliv pracovní zkušenosti, popřípadě generační rozdíly? Je pracovní oděv považován za významný faktor výkonu manažerské role a z jakých důvodů? Jaká je role kodexů odívání?

Výzkumné předpoklady:

1. Odívání má pro respondenty velký význam a problematiku odívání aktivně vnímají.
2. Vyšší pracovní zkušenost je spojena s vyšší preferencí formálního oděvu manažera.
3. Pracovní odívání je důležité pro každodenní výkon pracovních povinností manažera.
4. Pracovní odívání je důležité z hlediska budování manažerské kariéry.
5. Oděv je považován za jeden ze symbolů manažerského statusu.
6. Vhodný oděv je považován za významný faktor úspěšnosti u pracovního pohovoru.
7. Respondenti vnímají vliv módy v problematice vhodného pracovního oděvu.

5.2 Metodika

Výzkumný vzorek představují tři skupiny respondentů. **První skupinou** jsou manažeři ŠA. Výběr respondentů v této skupině byl proveden metodou příležitostného výběru dostupných respondentů doplněný o metodu snowball. Důvody k využití nepravděpodobnostní metody výběru tohoto vzorku byly zejména nepřístupnost kompletních dat o manažerech ŠA, a také zajištění respondentů ochotných zodpovědět dotazník. Tato skupina má největší přímou zkušenost s danou problematikou. Osloveno bylo celkem 40 manažerů ŠA na různých stupních vedení (vyjma představenstva ŠA). ŠA v době výzkumu neměla ve svých podnikových předpisech zakotven kodex odívání pro své manažery, samozřejmě ale existují implicitní očekávání na vhodný oděv. **Druhou a třetí skupinou** jsou

studenti ŠAVŠ – ti byli zvoleni, protože jsou potenciálními kandidáty na manažerské pozice v budoucnu. Zároveň podstatná část studentů ŠAVŠ najde své zaměstnání v ŠA, popřípadě v rámci koncernu Volkswagen. Studenti jsou rozděleni na dvě skupiny z důvodu zjišťování rozdílů ve vnímání dané problematiky na základě získaných pracovních zkušeností. **Druhou skupinou** jsou studenti navazujícího magisterského studia v posledním ročníku studia. Výzkum se zaměřoval na studenty v takzvané kombinované formě studia – tuto formu studia studenti volí zejména z důvodu práce na plný úvazek. Osloveni byli všichni studenti patřící do této skupiny. Vzhledem ke způsobu oslovení nelze vyloučit, že dotazník zodpověděl i studenti prezenční formy studia, i ti ale obvykle mají pracovní zkušenosti z povinné praxe vykonané během bakalářského studia, popřípadě z práce na částečný úvazek. **Třetí skupinou** respondentů jsou studenti prvního ročníku bakalářského studia v prezenční formě. Začínající studenti mají velmi málo relevantních pracovních zkušeností, popřípadě žádné. Relevantními pracovními zkušenostmi je myšlena práce v kanceláři. Osloveni byli opět všichni studenti patřící do této skupiny. Reprezentativnost vybraného vzorku má význam především pro společnost ŠA, potažmo automobilový průmysl. Pro zjednodušení a přehlednost textu budou tyto skupiny dále nazývány pouze: „manažeři“, „magistři“ a „bakaláři“.

Výzkum má především explorativní charakter, **primární data** byla sbírána **metodou dotazníkového šetření**. Pro účely výzkumu byly sestaveny tři varianty výzkumného nástroje (přílohy č. 1, č. 2 a č. 3 – pouze hrubý text). Každá varianta náleží jedné ze skupin. Jednotlivé varianty mají většinu otázek společnou. Liší se v otázkách, na které nemá smysl se dotazovat dané skupiny – nehodící se otázky u příslušné skupiny chybí. Jde tedy například o otázky na zkušenosti z pracoviště skupině bakalářů, když nepracují. Skupina magistři kombinuje pohled studentský i pracovní a daný dotazník tedy obsahoval největší počet otázek. Hlavní penzum otázek představovaly Likertovy škály, ve kterých respondenti zaznamenávaly míru souhlasu s uvedenými výroky ohledně problematiky pracovního odívání. Pro potřeby tohoto výzkumu byla zvolena šestibodová škála bez neutrálního bodu – ten byl vynechán, protože by významově nedával smysl. Během vývoje výzkumného nástroje proběhl předvýzkum na pěti studentech ŠAVŠ a na jednom manažerovi ŠA s cílem zajistit vhodnost a srozumitelnost otázek. Výsledkem tohoto předvýzkumu byly především změny ve formulacích. Dotazníky obsahují otázky zaměřené na

vnímání odívání obecně, všímání si odívání u ostatních a vnímání pracovního odívání manažera. Studenti zodpovídají otázky i v kontextu akademického prostředí za účelem zjištění rozvoje vnímání zkoumané problematiky během studia.

Sběr dat probíhal v období od pátku 25. 10. 2019 do pátku 8. 11. 2019. Dotazníky byly vytvořeny v programu Office Forms. Tento program je limitující v designu a formulaci otázek oproti jiným běžně dostupným službám, na druhou stranu odkaz na něj lze otevřít na síti ŠA. Důvodem jeho využití bylo tedy zajištění odpovědí od skupiny manažerů. Manažeři byli osloveni skrze pracovní e-mail. Ze 40 oslovených manažerů v daném období na dotazník odpovědělo celkem 37. V ŠA bylo v době sběru dat zaplněno přibližně 350 manažerských pozic. Obě skupiny studentů byly osloveny pomocí e-mailu informačního systému ŠAVŠ. Magisterské studium v kombinované formě v době sběru dat studovalo 52 studentů, v prezenční formě 61 studentů. Ve skupině magistři bylo za dané období vybráno celkem 31 dotazníků. V prvním ročníku prezenční formy bakalářského studia v době sběru dat studovalo 251 studentů. Za dané období bylo ve skupině bakaláři vybráno celkem 97 dotazníků. Výzkum probíhal v konečné sumě na 165 respondentech.

5.3 Analýza dat

V této části jsou analyzována sesbíraná data, jednotlivě podle vybraných otázek. Uvedené pořadí otázek korespondují se strukturou dotazníku pro skupinu magistři, protože tato skupina byla oslovená v největším počtu otázek – tento dotazník obsahoval profilové otázky obou zbylých skupin. Výsledky šetření jsou interpretovány statisticky i významově, pro statistickou analýzu musela být upravena Likertova škála obsažená v dotazníku tak, aby obsahovala numerický výstup. Původní škála obsahuje šest bodů: Určitě ne, Spíše ne, Zčásti ne, Zčásti ano, Spíše ano, Určitě ano. Tyto ordinální proměnné by nemohly být zpracovány statistickými testy, byly tedy převedeny na škálu: -3; -2; -1; 1; 2; 3 (ve výše uvedeném pořadí). Toto numerické vyjádření odpovědí nebylo součástí vyplňovaných dotazníků, je tedy možné, že někteří respondenti nepovažovali danou škálu za zcela lineární. Tato konverze může mít za následek sníženou přesnost prováděných statistických testů. Všechny statistické testy jsou prováděny na běžné hladině významnosti 0,05. Všechny výsledky jsou zaokrouhlovány na 3 desetinná místa nebo tak, aby mělo dané číslo vypovídací hodnotu. Nejprve jsou představeny

výsledky identifikačních otázek, z důvodu podrobné charakterizace výzkumného vzorku.

Pohlaví

Skupina magistři: 31 respondentů celkem, z toho 21 mužů a 10 žen

Skupina manažeři: 37 respondentů celkem, z toho 31 mužů a 6 žen

Skupina bakaláři: 97 respondentů celkem, z toho 51 mužů a 46 žen

Ani v jedné ze skupin nejsou pohlaví zastoupena rovnoměrně. U skupiny manažeři má tato skutečnost dva důvody: Způsob výběru vzorku a nerovnoměrné zastoupení pohlaví v managementu ŠA – v ŠA v době sběru dat převažovali manažeři mužského pohlaví.

Věk

Skupina magistři: Majoritu respondentů této skupiny reprezentuje věková kategorie 25-29 let s 25 respondenty. 5 respondentů patří do kategorie do 24 let a 1 respondent náleží do kategorie 30-39 let. Toto rozložení odpovídá studiu posledního ročníku magisterského studia, potažmo práci a simultánnímu studiu magisterského studia.

Skupina manažeři: 8 respondentů patří do věkové kategorie 30-39 let, 18 respondentů do kategorie 40-49 let a 11 respondentů do kategorie více než 50 let.

Skupina bakaláři: Naprostou většinu respondentů tvoří věková kategorie do 24 let – celkem 93 respondentů. 2 respondenti jsou ve skupině 25-29 let. Zajímavostí jsou dva respondenti, kteří označili starší věkové kategorie, 1 respondent kategorii 40-49 let a 1 respondent kategorii 50 a více let. Vzhledem k anonymní povaze dotazníku nelze posoudit, zda opravdu jde o věk těchto studentů prvního ročníku bakalářského studia. Odpovědi těchto respondentů jsou zachovány pro následnou analýzu – odpovědi těchto respondentů na první pohled výrazně nevybočují od zbytku skupiny a zároveň nebudou mít velký vliv na výsledek šetření v rámci skupiny o 97 respondentech.

Pracovní zkušenosti

Skupina magistři: 26 respondentů má pracovní zkušenosti v délce trvání do pěti let, 5 respondentů patří do kategorie do 10 let.

Skupina manažerů: 34 manažerů má pracovní zkušenosti v délce 11 a více let. 2 manažerů patří do kategorie do 10 let a 1 respondent nemá zkušenosti delší než 5 let.

Skupina bakalářů: Vzhledem k předpokladu žádných, nebo velmi malých relevantních pracovních zkušeností nebyla u této skupiny zjišťována délka pracovních zkušeností.

Oblast působnosti ve firmě

Tato otázka opět nebyla nabídnuta skupině bakalářů. Skupina manažerů odpovídala podle prvního písmene svého útvaru dle nomenklatury organizační struktury ŠA. Pro srovnatelnost skupina magistrů odpovídala podle stejného systému, přestože ne všichni samozřejmě pracují v ŠA. Z toho důvodu byli magistři vyzváni vybrat nejbližší hodící se oddělení. ŠA ve své organizační struktuře v době výzkumu rozlišovala následující útvary: G – Předseda představenstva, F – Finance a IT, V – Prodej a marketing, P – Výroba a logistika, E – Technický vývoj, S – Řízení lidských zdrojů, B – Nákup. Útvar G v sobě zahrnuje činnosti spojené například s marketingovou aktivitou, ale zároveň i oddělení zodpovědná za kvalitu produktu. Většina respondentů ve skupině manažerů patří do útvaru P – toto nerovnoměrné zastoupení je dáno metodou výběru zkoumaného vzorku a představuje určitou limitaci v reprezentativnosti daného vzorku na celou ŠA.

Tab. 1 Rozdělení respondentů podle oblastí působnosti ve firmě

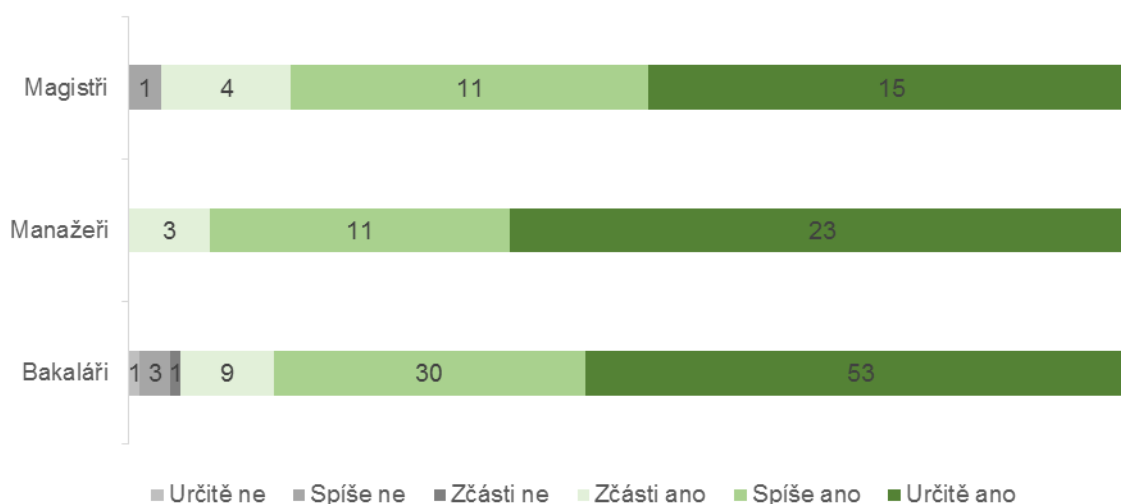
Útvar	Magistři	Manažerů
G – Předseda představenstva	6	7
F – Finance a IT	3	3
V – Prodej a marketing	7	0
P – Výroba a logistika	7	25
E – Technický vývoj	3	1
S – Řízení lidských zdrojů	2	0
B - Nákup	3	1

Otázka 1: Odívání hraje v mezilidské komunikaci významnou roli.

Odpovědi respondentů potvrzují velký význam problematiky odívání v mezilidské komunikaci a potažmo tedy i v pracovním prostředí. Střední hodnota odpovědí

skupiny magistři činí 2,226, skupiny manažeři 2,541 a skupiny bakaláři 2,247. Pro test ANOVA o shodnosti středních hodnot vychází p-hodnota 0,331 – tedy střední hodnoty nejsou statisticky významně odlišné. V průměru tedy vychází odpověď mezi Spíše ano a Určitě ano. Všechny skupiny respondentů považují odívání za významný faktor v mezilidské komunikaci. Tento výsledek reflektuje teoretickou bázi neverbální komunikace popsanou v kapitole 1. Už výsledek první otázky pozitivně podporuje výzkumný předpoklad 1 a zároveň je indikátorem, že vybraní respondenti jsou si vědomi vlivu odívání pro mezilidskou komunikaci a potažmo pracovní vztahy. 6 respondentů se pohybovalo v záporné části Likertovy škály. To nemusí nutně znamenat, že nepřisuzují odívání žádný význam – jen odívání nepřisuzují velkou roli v komunikaci. Respondenti si podle výsledků doplňujících otázek všímají, jak upravení jsou ostatní lidé a jak kvalitní oblečení nosí.

Odívání hraje v mezilidské komunikaci významnou roli.



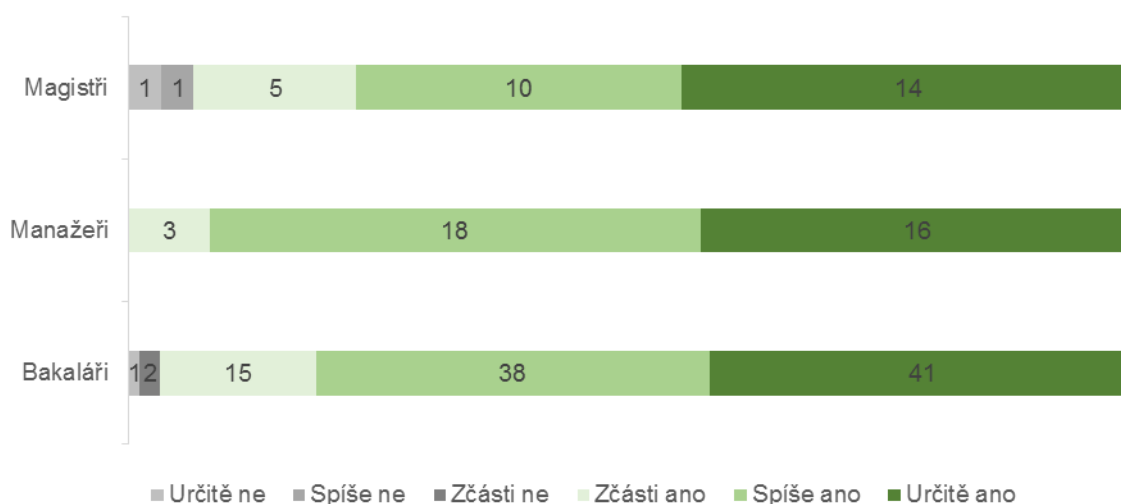
Obr. 1 Výsledky otázky 1

Otázka 2: Odívání je pro mne osobně důležité.

Výsledky druhé otázky navazují na výsledky otázky číslo 1. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 2,000, skupiny manažeři 2,351 a skupiny bakaláři 2,155. Test ANOVA o střední hodnotě vykazuje p-hodnotu ve výši 0,367. Statisticky tedy nelze vyloučit shodnost středních hodnot u jednotlivých skupin. I u druhé otázky vychází odpověď jako silnější odpověď spíše ano. Otázka 2 je více zaměřena na subjektivní vnímání významu odívání pro sebe sama. Přestože jde o individuální přístup každého respondenta, agregovaná data opět podporuje výzkumný

předpoklad 1 – odívání má pro respondenty velký význam. Respondenti odpovídající záporně u otázky 1 odpovídali rovněž záporně i u otázky 2. Tento výsledek může naznačovat, že lidé, kteří nepovažují oděv jako významnou součást komunikace, rovněž nepovažují odívání za natolik důležité osobně. Přesto všichni respondenti až na jednoho (magistr – Zčásti ne) odpověděli, že se oblékají tak, aby ze sebe měli dobrý pocit. Částečně záporná odpověď může znamenat uvědomování si určité míry sebezapření k dosažení požadovaného dojmu. Převážná většina všech respondentů aktivně využívá odívání k vytvoření dobrého dojmu u ostatních. Odpovědi se mezi skupinami více liší u tendence zapadnout do společnosti, kde jen 2 manažeři zaujali záporné stanovisko, u studentů tato non-konformita narůstala – šlo téměř o pětinu magistrů a dokonce třetinu bakalářů. Hrát roli zde mohou jak pracovní zkušenosti, tak generační rozdíly.

Odívání je pro mne osobně důležité.



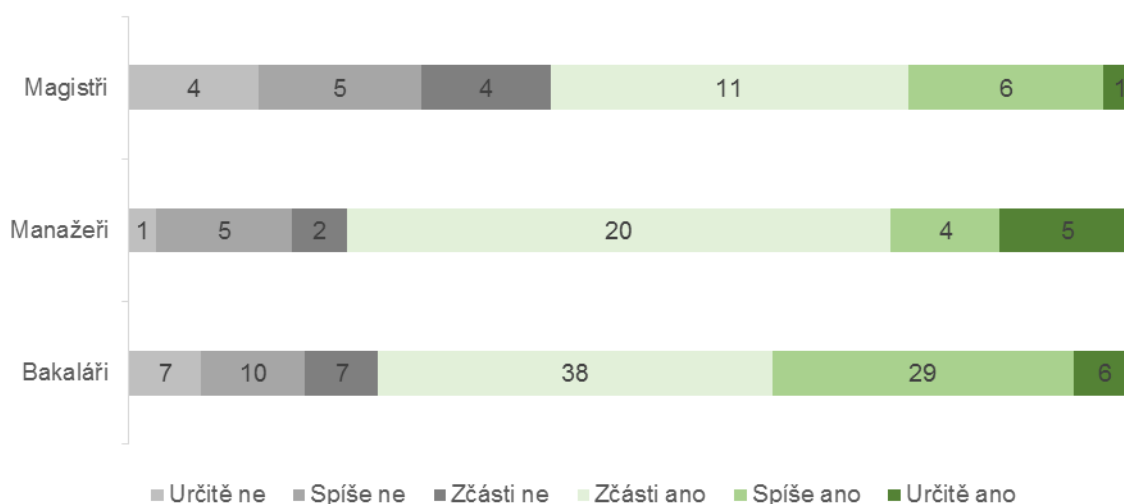
Obr. 2 Výsledky otázky 2

Otázka 3: Oděv manažera má vliv na jeho každodenní pracovní výkon.

Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 0,000, skupiny manažeři 0,757 a skupiny bakaláři 0,680. Test ANOVA vykazuje p-hodnotu 0,117, střední hodnoty výsledků daných skupin nejsou statisticky významně odlišné. Data vykazují větší rozptyly v jednotlivých skupinách, což je patrné i na níže uvedeném grafu (obrázek 3). Přes 40 % všech respondentů odpovědělo Zčásti ano, což odpovídá uvedeným středním hodnotám. Nicméně 27 % respondentů odpovědělo na tuto otázku záporně. Střední hodnoty blízké nule neindikují indiferentnost respondentů

vůči dané otázce, rozptýl výsledků ukazuje rozdílné názory respondentů. Avšak stále převažují pozitivní odpovědi na tuto otázku. V průměru tedy dvě třetiny respondentů vnímají alespoň částečný vliv odívání na každodenní pracovní výkon manažera. Pouze 12 respondentů nepřikládá odívání žádný vliv na pracovní výkon manažera a naopak 12 respondentů bylo naprosto přesvědčeno o opaku a zvolilo odpověď Určitě ano. U odpovědí skupiny manažerů a magistrů se dá předpokládat, že více pochází z vlastní zkušenosti, než u skupiny bakalářů. Respondenti, kteří záporně odpovídali na otázku 1, obecně zadávali záporné odpovědi i u otázky 3. Nicméně data ukazují, že i respondenti, kteří odívání přikládají význam v komunikaci, nepřikládají stejně velký vliv odívání pro výkon práce manažera. Z hlediska výzkumného předpokladu 3 je pro většinu respondentů odívání alespoň částečně důležité pro výkon pracovních povinností.

Oděv manažera má vliv na jeho každodenní pracovní výkon.



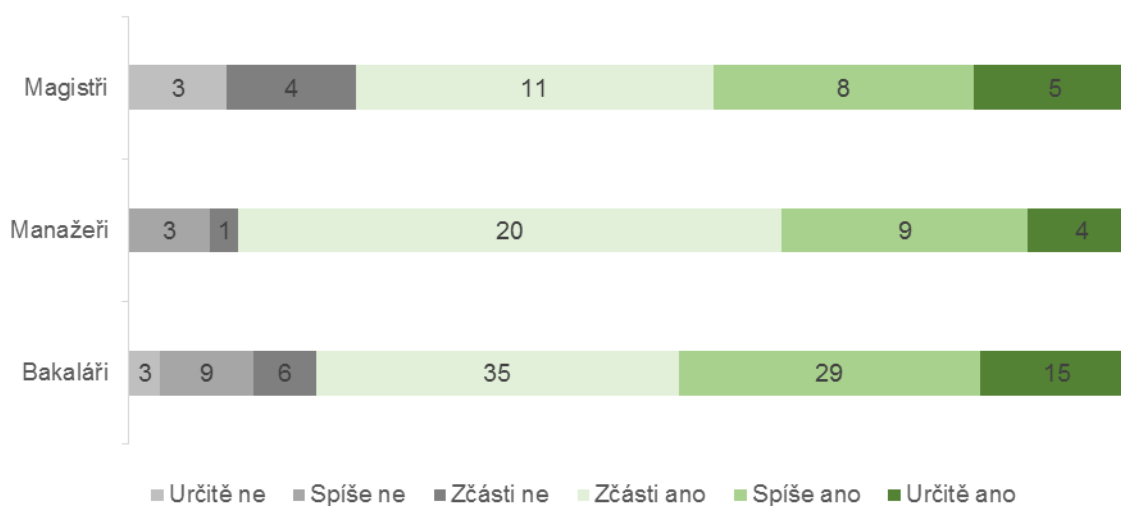
Obr. 3 Výsledky otázky 3

Otázka 4: Oděv manažera má vliv na jeho kariéru a kariérní postup.

Otázka 4 navazuje na otázku 3 – zatímco otázka 3 se zabývá každodenní prací manažera (například jak ho při práci vnímá jeho okolí), otázka 4 je zaměřená na otázku kariérního růstu a vertikálního pohybu v organizační struktuře. Střední hodnota odpovědí skupiny magistrů činí 0,935, skupiny manažerů 1,162 a skupiny bakalářů 1,082. F-test ANOVA vychází s probabilitou 0,831 – střední hodnota všech tří skupin není statisticky významně odlišná. Výsledky otázky 4 jsou více pozitivní, než v případě otázky 3, střední hodnoty pevněji ukazují na odpověď Zčásti ano.

Záporně odpovědělo na tuto otázku přibližně 18 % respondentů – méně, než u otázky 3. Data jsou také méně rozptýlená, než u otázky 3. Respondenti vnímají větší vliv odívání na manažerskou kariéru, oproti každodenní práci manažera. Tento výsledek může být spojen s fenoménem nápodoby popsaném v teoretické části této práce. Zaměstnanci se pokouší začlenit do příslušných strat firemní kultury a dosáhnout na povýšení tak, že se přiblíží svým vedoucím. Je tedy možné, že si respondenti uvědomují tuto techniku začlenění se do kultury managementu. Výsledek u této odpovědi podporuje výzkumný předpoklad 4 – respondenti vnímají, že odívání ovlivňuje kariéru a kariérní postup manažera.

Oděv manažera má vliv na jeho kariéru a kariérní postup.



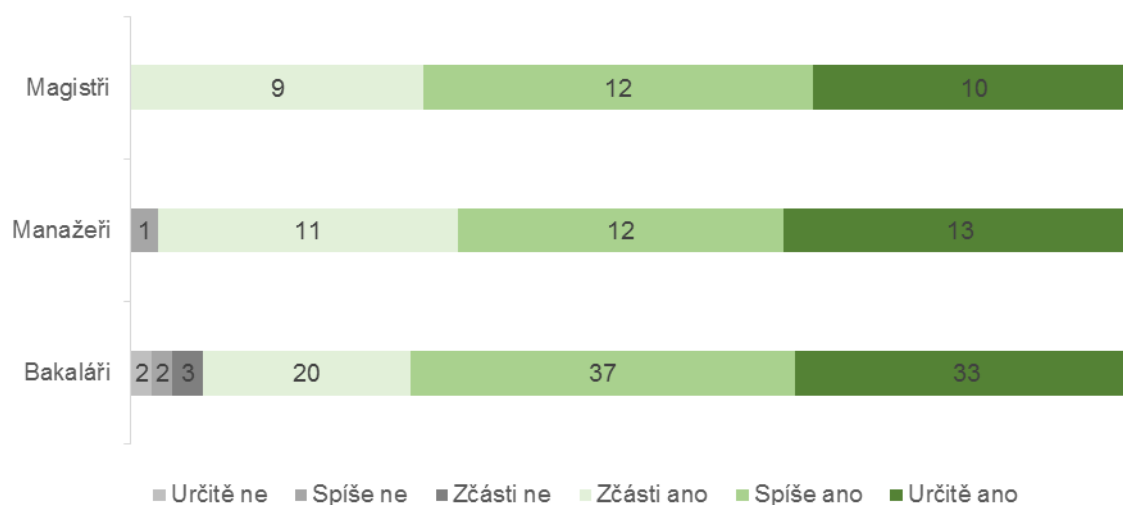
Obr. 4 Výsledky otázky 4

Otázka 5: Oděv je jedním ze symbolů manažerského statusu.

Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 2,032, skupiny manažeři 1,946 a skupiny bakaláři 1,856. Test ANOVA opět neprokázal statisticky významný rozdíl mezi těmito středními hodnotami, s p-hodnotou 0,745. Průměrná odpověď se tedy blíží odpovědi Spíše ano a podporuje výzkumný předpoklad 5. Respondenti považují oděv za symbol manažerského statusu. Ve skupině magistři dokonce nebyla zaznamenána žádná záporná odpověď. Za zmínku stojí manažer, který na otázku 5 odpověděl Spíše ne a na konci dotazníku zanechal relevantní komentář (zkráceno): „Autoritu si manažer vybuduje tím, že něco ví, zná, umí a řídí, chová se jako manažer. ...řada lidí si myslí, že formální oděv k manažerovi patří. Formální oděv může vybudovat krátkodobou autoritu, nicméně pravda se v praxi stejně vždy

ukáže... Formální oděv považuji za nutný k zásadním obchodním schůzkám a oficiálním akcím, kde je vybudování rychlé povrchní krátkodobé autority potřebné...“ I záporná odpověď uznává identifikační vlastnost manažerského oděvu pro potřeby rychlého zařazení komunikačního protějšku. Otázka 5 se explicitně neptá na formální oděv, nicméně formální oděv je jedním z předmětů celého dotazníku. Zároveň je formální oděv historicky spojován s vedoucí pozicí a i výše uvedený komentář ukazuje, že lidé si formální oděv s manažery do jisté míry spojují.

Oděv je jedním ze symbolů manažerského statusu.



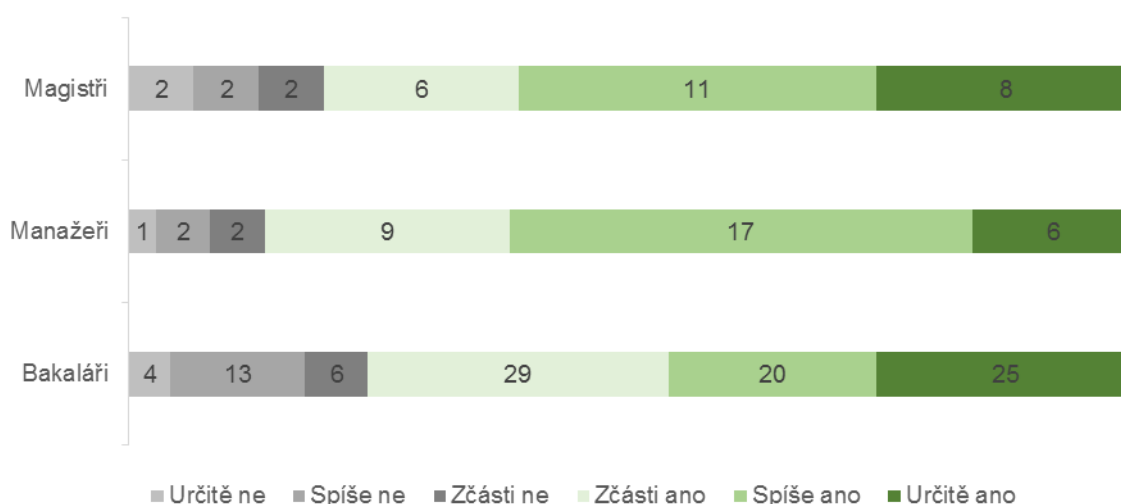
Obr. 5 Výsledky otázky 5

Otázka 6: Manažeři jsou v odívání vzorem pro ostatní zaměstnance

Otázka šest vychází z poznatků kapitoly 1.1 o firemní kultuře. Podle autorů zpracovávajících téma firemní kultury jsou manažeři vzorem firemní kultury pro ostatní zaměstnance a tedy i vzorem v odívání. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 1,290, skupiny manažeři 1,405 a skupiny bakaláři 1,031. S p-hodnotou testu ANOVA ve výši 0,494 nelze vyloučit statistická shoda uvedených středních hodnot. Celkový průměrný výsledek za všechny skupiny se zprava blíží odpovědi Zčásti ano. Z hlediska vlastního názoru tedy respondenti s teoretickou bází tématu firemní kultura souhlasí jen částečně. U bakalářů se sice záporné odpovědi vyskytují s největší relativní četností, ale skupina manažeři relativně nejméně často zvolila odpověď Určitě ano. Na tuto otázku přímo navazuje otázka položená pouze skupině manažeři (otázka 29 této skupiny): Jsem pro podřízené vzorem v odívání. Střední hodnota odpovědí činí 1,108 a na základě t-testu s p-hodnotou 0,395 nejsou

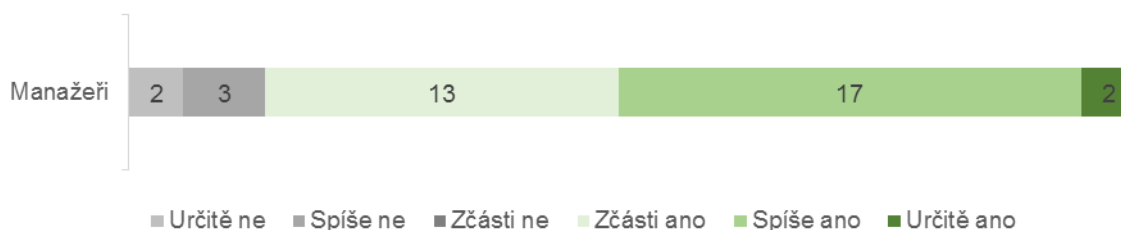
výsledky manažerů statisticky významně odlišné od jejich výsledků v otázce 6. Za poukázání stojí 2 manažeři, kteří považují manažery obecně za vzor pro zaměstnance (Zčásti ano), ale sebe samotné za vzor nepovažují (Spíše ne). Dále 2 manažeři, kteří naopak odpověděli, že manažeři obecně nejsou vzorem pro zaměstnance (Zčásti ne, Spíše ne), ale sebe za vzor pro podřízené považují (Spíše ano).

Manažeři jsou v odívání vzorem pro ostatní zaměstnance.



Obr. 6 Výsledky otázky 6

Jsem pro podřízené vzorem v odívání.



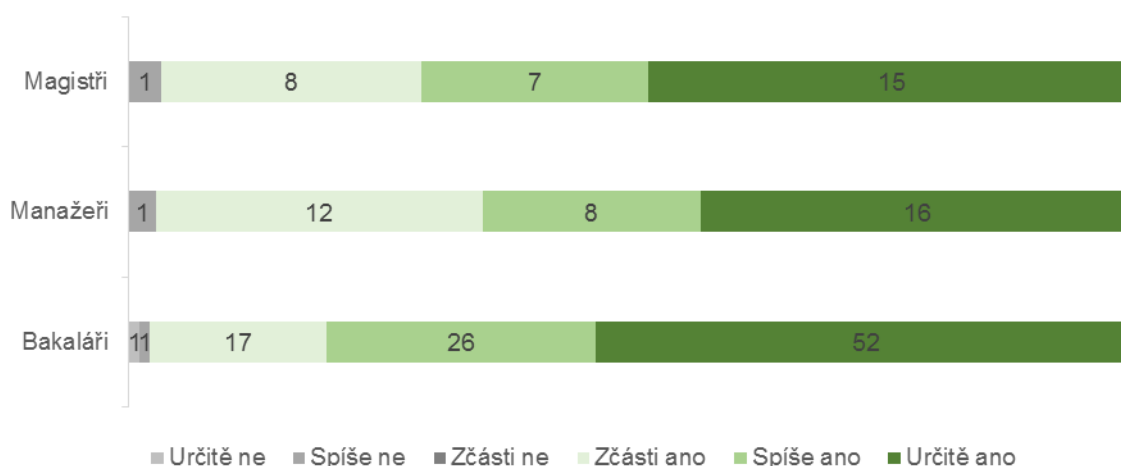
Obr. 7 Výsledky otázky 29 v dotazníku pro manažery

Otázka 7: Oděv je významným faktorem úspěchu u pracovního pohovoru.

Již z rešerše literatury je patrné doporučení vhodně se obléknout na pracovní pohovor. To potvrzují i výsledky otázky 6. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 2,097, skupiny manažeři 2,000 a skupiny bakaláři 2,268. Na základě testu ANOVA s p-hodnotou 0,392 opět nelze rozhodnout o statisticky významné

odlišnosti mezi jednotlivými skupinami. V průměru vychází u této otázky odpověď Spíše ano; respondenti tedy převážně považují oděv za jeden z významných faktorů úspěchu u pracovního pohovoru, což podporuje výzkumný předpoklad 6. Polovina respondentů u této otázky odpověděla Určitě ano. Studenti tedy vnímají, že oděv je faktorem úspěšnosti u pracovních pohovorů, a i tento faktor posuzují jak při přípravě na budoucí pracovní pohovory, tak při zpětné reflexi svého případného úspěchu nebo neúspěchu. Význam odpovědí manažerů spočívá především v tom, že manažeři ŠA jsou zodpovědní za vedení pracovních pohovorů a následný výběr zaměstnanců. Jejich kladné odpovědi tedy neznamenají pouze skutečnost, že si manažeři uvědomují roli oděvu kandidáta pro úspěšnost pracovního pohovoru, ale také to, že sami při rozhodování se o výběru daného kandidáta hledí na jeho oděv.

Oděv je významným faktorem úspěchu u pracovního pohovoru.



Obr. 8 Výsledky otázky 7

Otázka 9: Preferuji formální styl oblékání pro manažery.

Respondenti ze skupiny bakalářů ve svých odpovědích již při pohledu na graf (obrázek 9) zůstávají spíše v kladné části Likertovy škály. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 1,129, skupiny manažeři 0,622 a skupiny bakaláři 1,990. Výsledek testu ANOVA s p-hodnotou 0,0000075 ukazuje, že výše uvedené střední hodnoty jsou statisticky významně odlišné. Následné dvouvýběrové t-testy o střední hodnotě vykazují následující p-hodnoty: 0,019 mezi skupinami bakaláři a magistři; 0,0000477904 mezi skupinami bakaláři a manažeři; 0,243 mezi skupinami magistři a manažeři. Z toho vyplývá, že skupiny bakaláři a magistři jsou statisticky významně

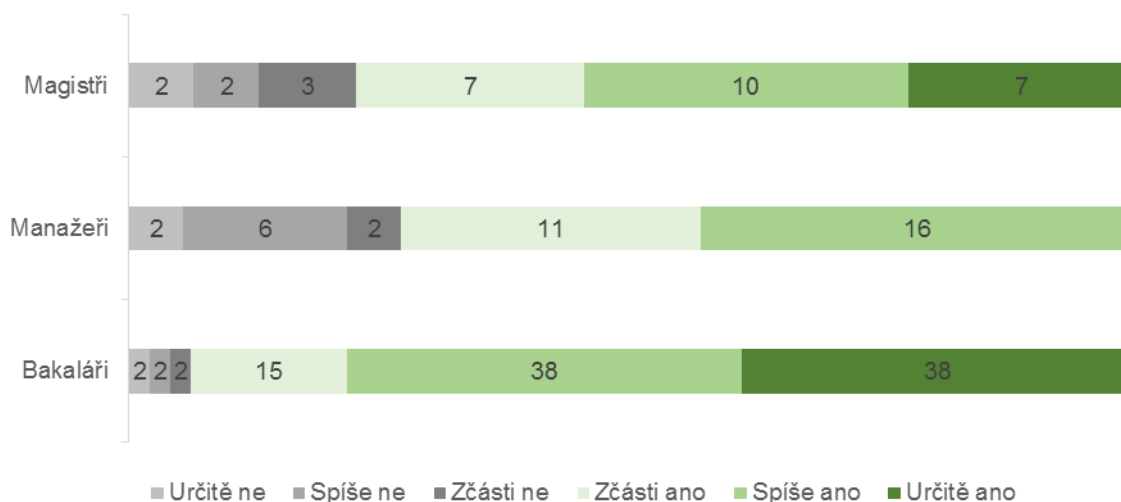
odlišné a zároveň skupiny bakaláři a manažeři jsou rovněž statisticky významně odlišné. Oproti tomu skupiny magistři a manažeři nejsou statisticky významně odlišné. Bakaláři tedy v průměru zodpověděli Spíše ano, zatímco magistři a manažeři se pohybují slabě kolem odpovědi Zčásti ano. Všechny skupiny sice v průměru stále převážně preferují formální styl oblékání pro manažery, skupiny bakaláři ale statisticky významně více, než obě zbývající skupiny. Tento výsledek vyvrací výzkumný předpoklad 2. Výsledek t-testu mezi skupinami magistři a manažeři zároveň naznačuje, že rozdíly v názoru na tuto otázku jsou spíše dány rozdílem v pracovních zkušenostech, než rozdílem ve věku respondentů – obě skupiny studentů jsou si věkově velice blízké. Průměrná částečně kladná odpověď může také znamenat preferenci ke stylu odívání business casual jako méně formální alternativy odívání. Navíc respondenti souhlasí s nutností přizpůsobit oděv klimatickým podmínkám na pracovišti, což může vést (obzvláště v letním období) k dalšímu obětování formality na úkor funkčnosti.

Jeden z magistrů odpověděl Určitě ne a v komentáři poznamenal: „Nechápu, jak v dnešní době může ještě existovat něco takového jako dress code. To že jako společnost máme jedincům říkat, co si mají vzít na sebe, mi přijde naprosto absurdní.“ Tento respondent odpovídal záporně i na první čtyři otázky. Sřet vnějších očekávání a vlastního přesvědčení o nesmyslnosti předepisování vhodného oblečení společností může být zdrojem stresu, jak je obdobně popisováno v kapitole 1. Tato očekávání existují i přesto, že by je daný jedinec raději nepřijímal, tím na něj může být vyvíjen významný společenský tlak. Odpověď Určitě ne u této otázky zvolilo celkem 6 respondentů, u těchto respondentů se tedy lze domnívat, že by pro manažera preferovali plně neformální oděv. Obecně se většina respondentů dokáže cítit pohodlně a přirozeně ve formálním oděvu, ale rozhodně existuje nemalá menšina respondentů, u které toto není možné. Psaný kodex odívání je pro většinu respondentů faktorem při posuzování nabídky práce.

Preference k určitému stylu odívání je obtížné zhodnotit, protože mezi respondenty se objevují různé představy o tom, jak si daný styl odívání vyložit. To bylo předmětem otázky, ve které respondenti přiřazovali deset různých částí oblečení ke stylům odívání. Z výsledků lze vyčíst, že respondenti nevnímají definice stylů odívání jednotně. Někteří respondenti zahrnuli džíny do formálního oděvu, přestože etiketa tuto možnost rozhodně vylučuje. Ani jeden z manažerů by nepustil svetr do

vyššího stylu než business casual. Manažeři jsou striktnější i v definici formální košile, krátké rukávy ani výrazné vzory nepovažují za formální, studenti jsou v tomto ohledu otevřenější. Při tvorbě případného kodexu odívání by na tyto rozdíly měl být brán zřetel, aby nedocházelo k chybným interpretacím původního zájmu autora. Pojmenování určitého stylu je tedy jistě vhodné doplnit konkrétními příklady.

Preferují formální styl oblékání pro manažeři.



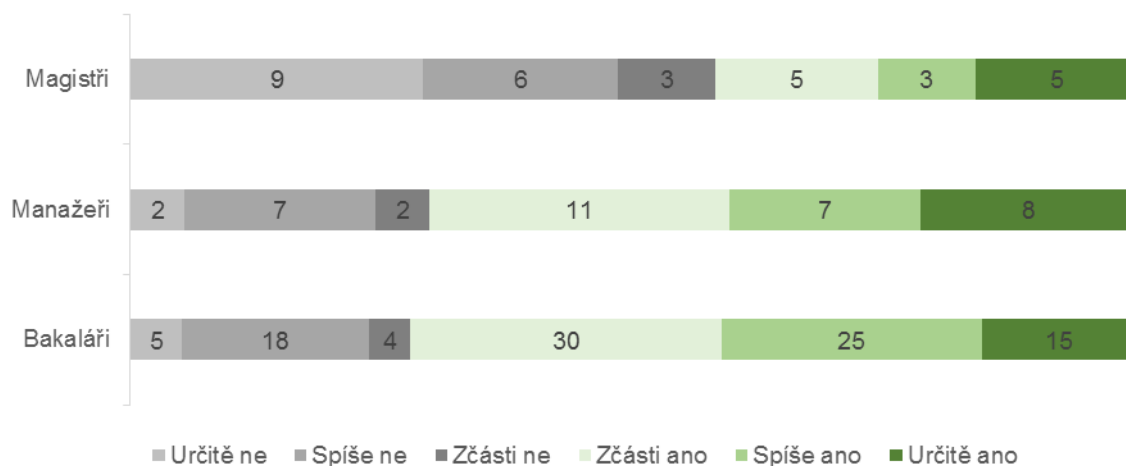
Obr. 9 Výsledky otázky 9

Otázka 13: Vyhrazené dny, kdy je možno obléknout do práce méně formální oblečení (např. volné pátky), považují za motivační faktor.

Volné pátky (Casual Fridays) jsou asi nejznámějším způsobem, jak v kodexu odívání povolit neformální oblečení ve stanovený den. Podle literatury je prospěšnost tohoto nástroje z hlediska motivace zaměstnanců diskutabilní. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí -0,516, skupiny manažeři 0,730 a skupiny bakaláři 0,722. Střední hodnoty jsou na základě testu ANOVA s p-hodnotou 0,008 statisticky významně odlišné. Následné t-testy ukazují statisticky významný rozdíl mezi skupinami bakaláři a magistři (p-hodnota 0,10) a mezi skupinami magistři a manažeři (p-hodnota 0,022). Střední hodnoty skupin bakaláři a manažeři nejsou statisticky významně odlišné (p-hodnota 0,983). Průměrný výsledek skupin bakaláři a manažeři je slabší odpověď Zčásti ano, zatímco magistři se přiklání odpovědi Zčásti ne. Vzhledem k tomu, že bakaláři u otázky 9 spíše preferují formální oblečení u manažerů, dá se předpokládat, že tento pohled vztahují i na svou profesní budoucnost. Proto by volné pátky mohly působit jako určité uvolnění každodenní

rutiny v odívání a přiblížení se podřízeným. Na druhou stranu je možné, že magistři vztahují své odpovědi více ke své aktuální situaci. Pokud je pro tyto respondenty běžné nosit styl business casual, nemusí pro ně mít volný pátek takový význam, jaký si představují bakaláři. U skupiny manažeři je také možná návaznost na odpověď u otázky 9.

Vyhrazené dny, kdy je možno obléknout do práce méně formální oblečení, považují za motivační faktor.

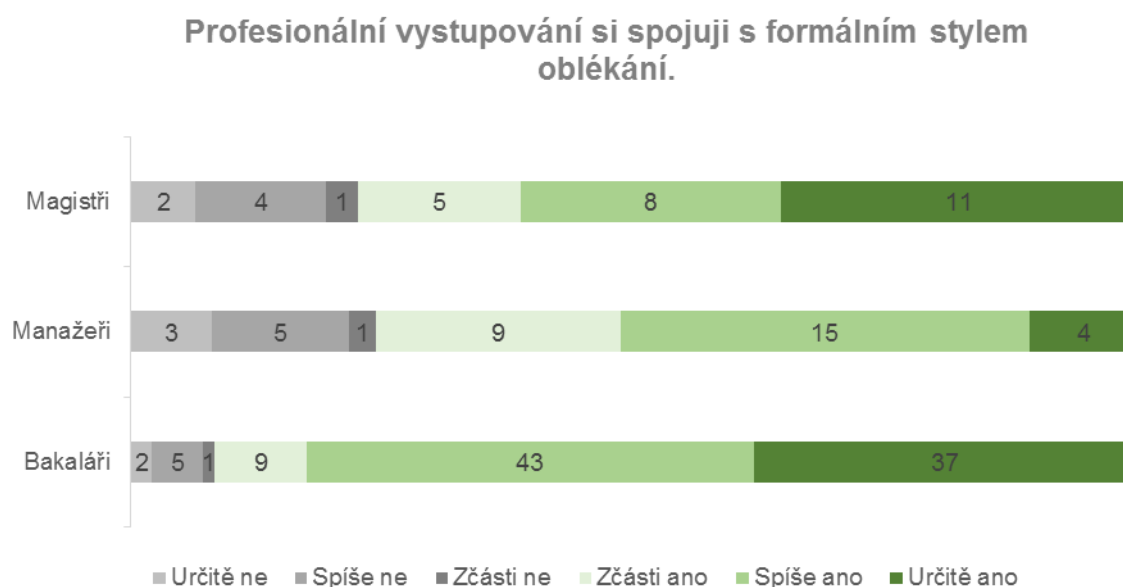


Obr. 10 Výsledky otázky 13

Otázka 14: Profesionální vystupování si spojují s formálním stylem oblékání.

Profesionalita byla v literární rešerši hodnotou často spojovanou s formálním oděvem. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 1,258, skupiny manažeři 0,838 a skupiny bakaláři 1,948. P-hodnota testu ANOVA činí 0,001, mezi skupinami jsou statisticky významné rozdíly. Následné t-testy mezi jednotlivými skupinami mají tyto p-hodnoty: 0,083 mezi bakaláři a magistry; 0,002 mezi bakaláři a manažery; 0,381 mezi magistry a manažery. Střední hodnoty skupin bakaláři a manažeři jsou statisticky významně odlišné, zatímco mezi skupinami magistři a manažeři nelze vyvrátit statistická rovnost středních hodnot. Na běžné hladině významnosti rovněž nelze zamítnout hypotéza o rovnosti středních hodnot mezi bakaláři a magistry, s p-hodnotou 0,083 by to bylo možné na hladině významnosti vyšší nebo rovno dané p-hodnotě. Za skupinu bakaláři je průměrná odpověď Spíše ano, u skupiny manažerů se průměrná odpověď zleva blížila k vyjádření Zčásti ano. Vzhledem k výsledkům statistických testů je skupina magistři podobnější skupině manažeři; jejich průměrná odpověď se vyjádření Zčásti ano blíží zprava. Odpovědi bakalářů

vykazují nejmenší rozptyl a pouze 8% respondentů této skupiny odpovědělo záporně. S menšími pracovními zkušenostmi se jedinec musí pravděpodobně více spoléhat na dojem tvořenými stereotypy a ustálenými reprezentacemi či významy. První dojem má stále význam i pro pracovně zkušené, na druhou stranu ti mají více kognitivních prostředků, jak zhodnotit profesionalitu daného jedince.

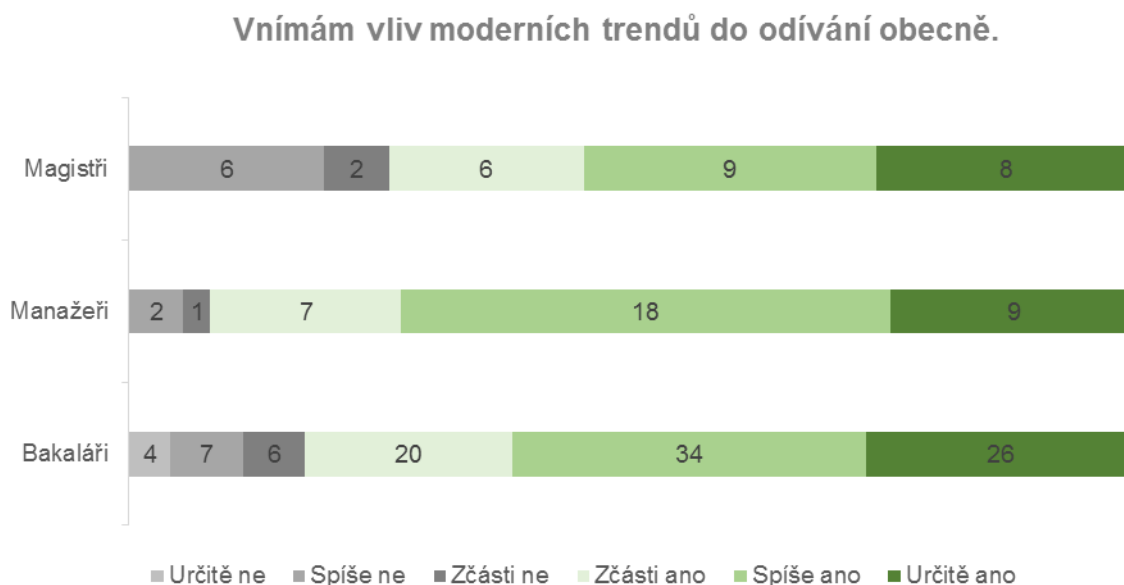


Obr. 11 Výsledky otázky 14

Otázka 21: Vnímám vliv moderních trendů do odívání obecně.

Formulace této otázky spíše nezjišťuje aktivní zájem respondentů o módní trendy v odívání, ale pasivní vnímání jejich vlivu ve svém okolí. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 1,097, skupiny manažeři 1,757 a skupiny bakaláři 1,381. F-test ANOVA vychází s p-hodnotou 0,245 – mezi středními hodnotami výsledků není statisticky významný rozdíl. Průměrným výsledkem je odpověď mezi Zčásti ano a Spíše ano. Respondenti tedy do určité míry vnímají (ať už aktivně či pasivně) vliv módních trendů do odívání – u respondentů tedy převažuje alespoň částečné povědomí o módních trendech. Zajímavostí je, že přibližně pětina studentů odpověděla na tuto otázku záporně, přitom stereotypy by napovídaly, že mladší generace se bude o trendy více zajímat. Naopak může být vliv změn patrný starší generaci, protože ta byla vystavena dlouhodobějším změnám. Je rozdíl mezi módním trendem určité sezóny a změnou odívání v průběhu delších období. I z tohoto důvodu mohou být odpovědi manažerů více kladné u otázky 15 (Postupem

času se mění pohled na to, co znamená formální oblékání.) než u obou skupin studentů.



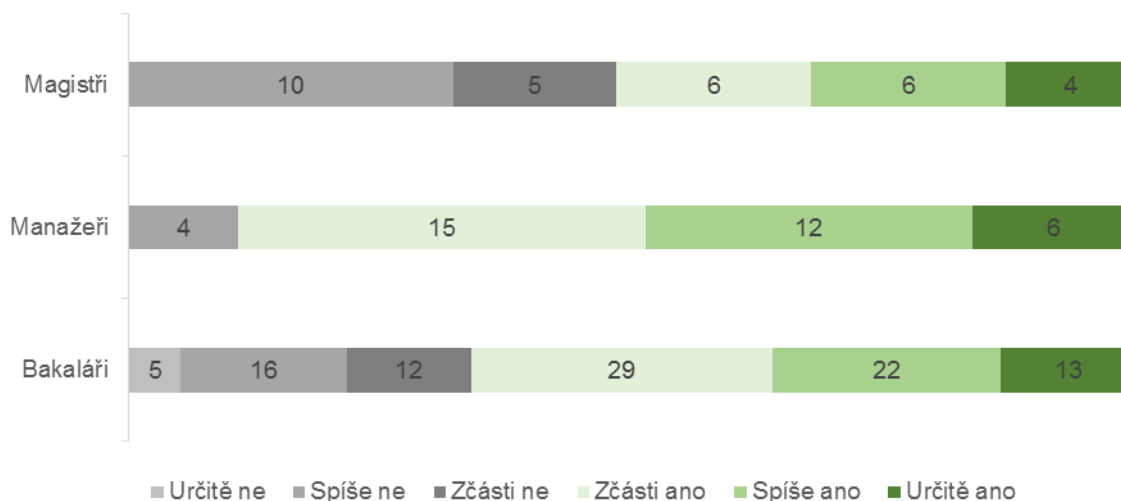
Obr. 12 Výsledky otázky 21

Otázka 22: Vnímám vliv módních trendů do pracovního odívání.

Tato otázka navazuje na otázku 21, ale výsledky se začínají rozcházet. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 0,161, skupiny manažeři 1,324 a skupiny bakaláři 0,546. ANOVA s p-hodnotou 0,019 ukazuje, že uvedené střední hodnoty jsou statisticky významně odlišné. T-testy pro dvojice skupin vykazují následující p-hodnoty: 0,330 mezi bakaláři a magistry; 0,010 mezi bakaláři a manažery; 0,007 mezi magistry a manažery. Obě skupiny studentů nejsou statisticky významně odlišné, ale obě se statisticky významně odlišují od skupiny manažerů. Průměrná odpověď obou skupin studentů je velice slabě kladná, zatímco průměrná odpověď manažerů je o něco více než Zčásti ano. U tři ze čtyř manažerů, kteří zvolili odpověď Spíše ne, lze najít negativní odpověď i u otázky 21. U bakalářů je vidět přesun z kladných odpovědí k záporným, to může být zapříčiněno tím, že bakaláři nemají dostatečné pracovní zkušenosti, respektive aktuálně nepracují, a nemají tedy jak vnímat vliv módy do pracovního odívání. Magistři sice pracují, ale jejich zkušenosti nejsou tak extenzivní jako u manažerů – u této skupiny rovněž došlo k přesunu k záporným odpovědím. Zajímavostí je, zápornou odpověď zvolili téměř všichni magistři náležící do útvaru G. Je možné, že jde o zaměstnance oddělení kvality

a nejsou pod tlakem očekávání na formální oděv. Z podobných důvodů se mohli záporně vyjadřovat i respondenti z útvaru E.

Vnímám vliv módních trendů do pracovního odívání.



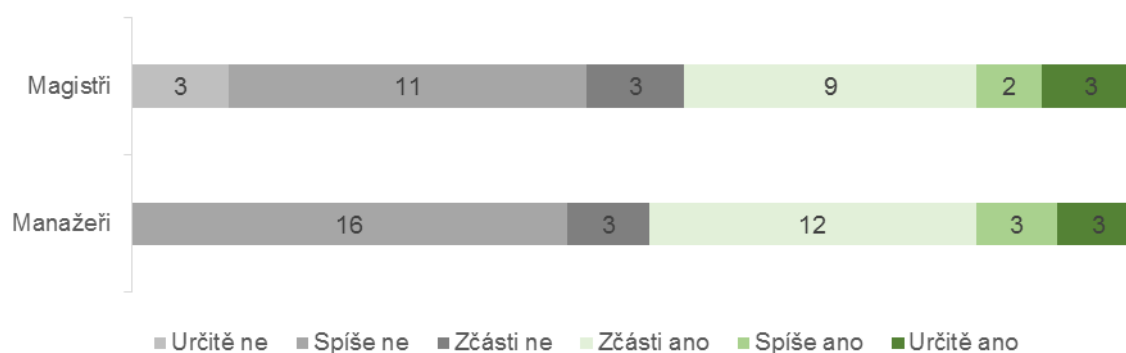
Obr. 13 Výsledky otázky 22

Otázka 26: Na pracovišti pravidelně potkávám nevhodně oblečené zaměstnance.

Tato otázka byla položena pouze skupinám magistři a manažeři. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí -0,387 a skupiny manažeři -0,216. Dvouvýběrový t-test o střední hodnotě s nerovností rozptylů má p-hodnotu 0,710 – střední hodnoty jsou si na běžné hladině významnosti rovny. Průměrný výsledek je slabě Zčásti ne, kolem střední hodnoty je poměrně velký rozptyl odpovědí. Parciálně záporné odpovědi neznamenají, že respondent vůbec nepotkává nevhodně oblečené kolegy, jen se tak neděje pravidelně. Pouze 3 respondenti (magistři) odpověděli Určitě ne; z daných výsledků lze usuzovat, že téměř všichni respondenti se setkají na pracovišti s nevhodně oblečeným zaměstnancem alespoň občas a někteří velmi pravidelně. V těchto situacích nejsou naplněna očekávání na vhodný pracovní oděv. Vzhledem k tomu, že pro dělníky je v ŠA striktní kodex odívání – především kvůli BOZP – je pravděpodobné, že nevhodně oblečení zaměstnanci pracují v kancelářském prostředí, respektive v nevýrobní oblasti. Z otázky 26 nelze rozpoznat, kteří zaměstnanci porušují očekávání ohledně vhodného oděvu a zda jde i o manažery. Nicméně respondenti vnímají, že existuje prostor pro zlepšení, a všímají si nevhodně oblečených osob na pracovišti. Otázka 26 se zabývá vnímáním okolí, otázka 28 v návaznosti řeší následné jednání při zjištění prohřešku

proti společenské normě. V otázce 28 se pouze jediný magistr vyjádřil, že by kolegu na nevhodnost oděvu upozornil (Zčásti ano), zatímco tři čtvrtiny manažerů jsou připraveni svého podřízeného upozornit na nevhodnost oděvu. Ve zbývajících čtvrtině žádný manažer ne zvolil odpověď Určitě ano. Střední hodnota odpovědi magistrů činí -2,516 a manažerů 0,838 – manažeři by sice neupozorňovali vždy a pravděpodobně by nechali ojedinělý incident bez upozornění.

Na pracovišti pravidelně potkávám nevhodně oblečené zaměstnance.



Obr. 14 Výsledky otázky 26

Otázka 27: Velmi výstřední či provokativní oblečení považuji na pracovišti za nevhodné.

Při interpretaci otázky 26 je nutné brát v úvahu, že respondenti mají rozdílné pojetí nejen toho, co vůbec považují za formální oděv, ale i toho, co patří k vhodnému odívání na pracovišti. Střední hodnota odpovědí skupiny magistrů činí 1,323 a skupiny manažerů 2,243. P-hodnota t-testu činí 0,010 a ukazuje, že tyto střední hodnoty jsou statisticky významně odlišné. Navíc rozptyl ve skupině manažerů je velice nízký – manažeři odpovídají velice podobně, dokonce jen jeden manažer odpověděl na otázku 27 záporně. Zatímco pro magistrů průměrná odpověď na Likertově škále přesahuje Zčásti ano, pro manažery dokonce Spíše ano. Přestože obě skupiny dosáhly v průměru kladné odpovědi, manažeři jsou v pojetí vhodného oděvu statisticky významně přísnější než magistrů. Navíc mezi odpověďmi magistrů není taková shoda – pětina respondentů ze skupiny magistrů vyjádřila určitý stupeň záporu. Částečně záporná odpověď lze interpretovat jako určitý liberální přístup k pojetí vhodného oděvu s tím, že pro daného respondenta přesto existuje určitý extrém, jenž by neměl být překročen. Všichni respondenti, kteří odpověděli na

otázku 27 záporně, až na jednoho odpověděli na otázku 26 rovněž záporně. Když má jedinec méně specifické nároky na to, co považuje za vhodný pracovní oděv, neidentifikuje takové množství nevhodně oblečených lidí.

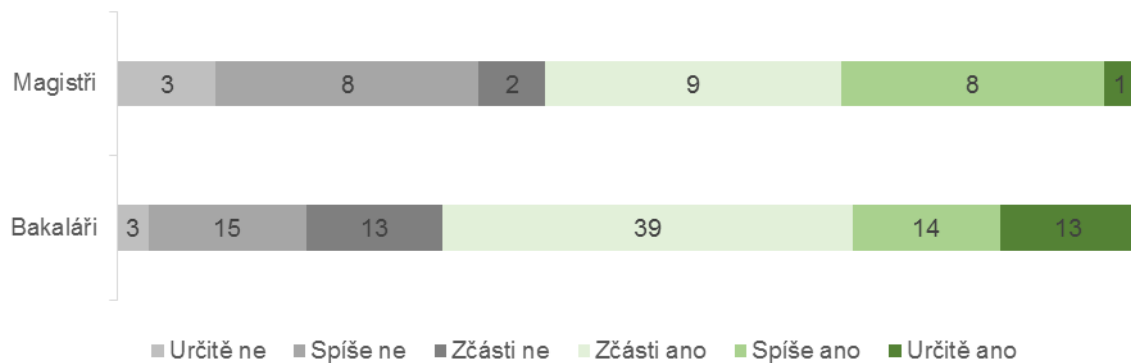


Obr. 15 Výsledky otázky 27

Otázka 29: Vysoká škola je místem, kde je vyžadována určitá úroveň odívání.

Otázky 29 až 33 jsou zaměřeny na odívání v kontextu vysokoškolského prostředí a zjišťují, jak se vyvíjí vnímání vhodného odívání u studentů na vysoké škole. V českém školství nejsou zvykem uniformy, přesto nese každá společenská situace svá společenská očekávání. Otázka 29 zjišťuje, jak intenzivně vnímají studenti očekávání vhodného oděvu na vysoké škole. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 0,032 a skupiny bakaláři 0,557. Na základě t-testu s p-hodnotou 0,182 není možné vyloučit statisticky významnou shodu daných středních hodnot. Průměrná odpověď obou skupin studentů je tedy slabě kladná, zároveň je u obou skupin patrný poměrně vysoký rozptyl odpovědí. Respondenti mohli tuto otázku interpretovat normativně – tedy, že na vysoké škole by obecně měla existovat určitá úroveň odívání, nebo pozitivisticky – tedy, že na vysoké škole (konkrétně na ŠAVŠ) panují určitá implicitní očekávání na vhodný oděv studenta. Velký rozptyl odpovědí může být následkem dichotomické interpretace této otázky rozdílnými respondenty. Očekávání na vhodný oděv jsou tvořena jak zaměstnanci školy, tak samotnými studenty. Zároveň se do určité míry již prolíná profesní prostředí – studenti mají práci či praxi, přednášky vedou experti z oboru, škola spolupracuje s různými firmami.

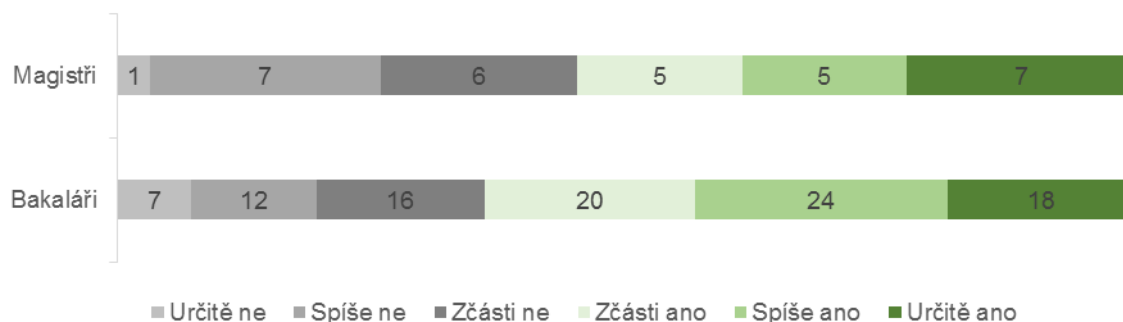
Vysoká škola je místem, kde je vyžadována určitá úroveň odívání.



Obr. 16 Výsledky otázky 29

Otázka 30: Velmi výstřední či provokativní oblečení považuji ve škole za nevhodné. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 0,419 a skupiny bakaláři 0,629. P-hodnota t-testu vychází 0,618 – střední hodnoty nejsou statisticky významně odlišné. Průměrný výsledek se blíží odpovědi Zčásti ano, ale obě skupiny mají velký rozptyl odpovědí – studenti tedy neodpovídají jednotně. Stejně jako u otázky 27 lze částečně záporné odpovědi považovat za uvolněnější přístup s tím, že daný respondent si uvědomuje, že existuje určitý nežádoucí extrém. U obou skupin se vyskytují respondenti, kteří odpověděli na předchozí otázku 29 záporně a na otázku 30 kladně. Tito respondenti mohou vnímat vysokou školu jako místo, kde není vyžadována určitá úroveň vhodného odívání, ale měla by být. Společně s otázkou 29 odpovědi respondentů napovídají tomu, že na ŠAVŠ existuje očekávání vhodného oděvu, ale rozhodně nejsou kladeny vysoké požadavky na nějaký formální oděv. V porovnání s otázkou 27 ohledně pracovního prostředí dosahuje skupina magistři nižší střední hodnoty odpovědí (1,323 u otázky 27). T-test mezi výsledky otázek 27 a 30 ve skupině magistři vychází s p-hodnotou 0,063. Na běžné hodnotě významnosti nejsou tyto střední hodnoty statisticky významně odlišné, ale na hodnotě významnosti rovné této p-hodnotě nebo vyšší by tuto hypotézu bylo možné připustit. Zároveň odpovědi magistrů u otázky 27 mají menší rozptyl, než u otázky 30. Magistři jsou tedy spíše liberálnější v pohledu na vhodný oděv na akademickou půdu oproti oděvu do práce.

Velmi výstřední či provokativní oblečení považují ve škole za nevhodné.

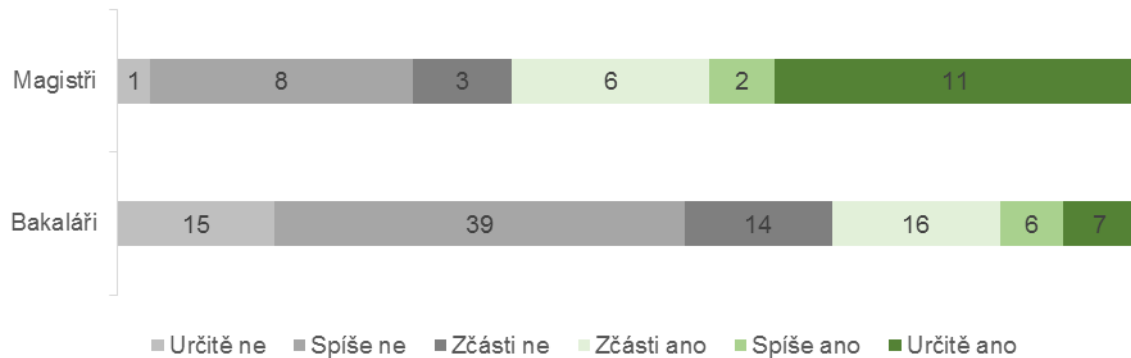


Obr. 17 Výsledky otázky 30

Otázka 31: Ve škole pravidelně potkávám nevhodně oblečené studenty.

Vhodné oblečení je do jisté míry vnímáno subjektivně a otázka 31 tedy navazuje na předchozí otázku 30. Bakaláři i magistři mají spíše stejný pohled na to, zda považují výstřední či provokativní oblečení za nevhodné. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 0,677 a skupiny bakaláři -0,907. Střední hodnoty jsou statisticky významně odlišné na základě t-testu s p-hodnotou 0,0007. Zatímco průměrným výsledkem bakalářů je odpověď Zčásti ne, u magistrů se blíží odpovědi Zčásti ano. Částečně záporné odpovědi neznamenaají vůbec žádné zaregistrované případy nevhodně oblečených studentů, jen se tak nestává pravidelně či výrazně často. Studenti častěji potkávají spolužáky, se kterými dochází na nějaký předmět, ale samozřejmě v areálu školy mohou potkat studenta jakéhokoli ročníku nebo oboru. Kombinovaná forma studia má učební bloky v pátek odpoledne a v sobotu, v areálu školy se může nacházet jiné složení studentů. Na druhou stranu předměty v kombinované formě si mohou zapsat i studenti prezenčního studia. Je možné, že magistři svá očekávání ohledně vhodného oděvu již upravují na základě svých pracovních zkušeností. Za zmínku stojí srovnání skupiny magistrů mezi otázkou 26 a otázkou 31. Otázka 26 je mířena na pracovní prostředí, otázka 31 na prostředí vysoké školy. Střední hodnota magistrů u otázky 26 činí -0,387 a t-test ukazuje, že dané střední hodnoty jsou statisticky významně odlišné. Magistři se dle svého vnímání častěji setkávají s nevhodně oblečenými osobami ve škole než v práci i přesto, že na školní odívání mají nižší nároky.

Ve škole pravidelně potkávám nevhodně oblečené studenty.

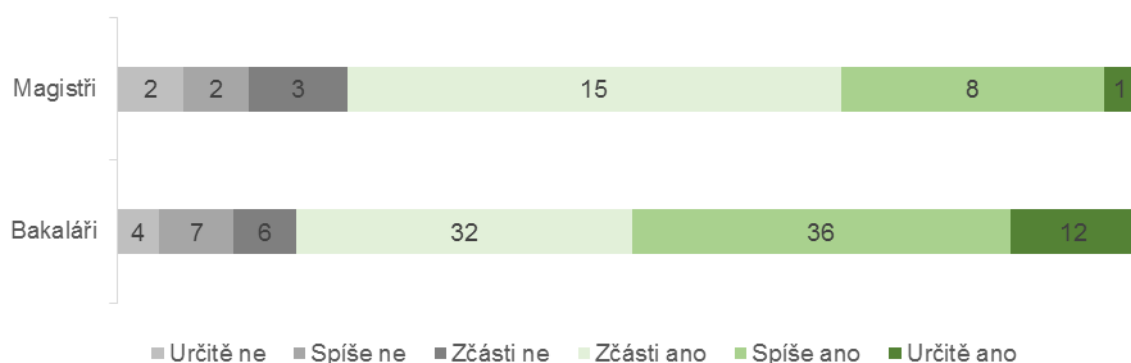


Obr. 18 Výsledky otázky 31

Otázka 33: Vyučující jsou dobrým příkladem profesionálního odívání.

Podle rešerše literatury i podle respondentů jsou manažeři vzorem v odívání. Vyučující mají vliv na formování profesní a profesionální kariéry studenta a podobně jako manažeři mohou vystupovat v roli kouče. Proto má v tomto ohledu význam vnímání studentů, zda své vyučující mohou brát a berou za vzor. Střední hodnota odpovědí skupiny magistři činí 0,677 a skupiny bakaláři 1,113. T-test nepotvrzuje statistickou odlišnost daných středních hodnot s p-hodnotou 0,177. Průměrný celkový výsledek je opověď Zčásti ano. Studenti své vyučující považují za dobrý vzor v pracovním odívání jen částečně. Magistři při odpovědích budou čerpat také ze svých pracovních zkušeností a zároveň se za svou akademickou kariéru mohli setkat s více vyučujícími. Vyučující se sami pohybují v určitém oboru a stýkají se s dalšími odborníky; působí na ně kultura daného oboru a profese.

Vyučující jsou dobrým příkladem profesionálního odívání.



Obr. 19 Výsledky otázky 33

6 Diskuze

Tato kapitola přímo navazuje na kapitolu 5. Nejprve rekapituluje limitace provedeného výzkumu a uvádí kontext, ve kterém je možné výsledky výzkumu zobecňovat. Následně se vrací k výzkumným předpokladům a rozhoduje, jak je sesbíraná data podporují či nepodporují, a které je případně možno potvrdit nebo vyvrátit. Výzkumné předpoklady a další poznatky z předchozí kapitoly jsou pak syntetizovány v závěry o celé zkoumané problematice. Všechny výsledky a závěry jsou srovnávány s poznatky získanými během rešerše literárních zdrojů. Na základě výsledků výzkumu primárních dat i rešerše literatury tato kapitola diskutuje přínosy a implikace této práce pro podnikovou praxi. S ohledem na obsah této práce, limitace výzkumu a jeho výsledky jsou posléze předložena doporučení k dalšímu výzkumu problematiky vhodného odívání manažera a kodexů odívání.

Z důvodu posouzení externí validity výzkumu, je nutné rekapitulovat **limitace výzkumu**. Výběr vzorku neumožňuje analýzu vnímání dané problematiky mezi pohlavími a pouze skupina bakalářů má přibližně vyrovnané zastoupení žen a mužů. Vzorek skupiny manažerů zaujímá přibližně deset procent celkového počtu manažerů v ŠA; především nejsou náležitě zastoupeny všechny útvary a odborné oblasti ŠA, nehledě na možnou specifickou organizační i oděvní kulturu konkrétního vybraného jednoho podniku. I vzhledem k zastoupení dalších útvarů ŠA ve skupině magistrů lze však usuzovat na dostatečnou míru zobecnitelnosti na ŠA a ŠAVŠ. Pro rozšíření závěrů na další firmy v ČR mohou být výsledky platné spíše pro korporátní prostředí a velké firmy, zejména v oblasti automobilovém průmyslu. ŠAVŠ je svým charakterem do jisté míry unikátní školou v ČR (založení společností ŠA a úzkým propojením s podnikovou praxí), to ale není překážkou v platnosti závěrů pro další vysoké školy na území ČR.

Relativně nízký počet respondentů ve skupinách magistrů a manažerů znemožňuje komplexnější statistickou analýzu dat. Pro statistické výpočty byla Likertova škála transformována na numerickou škálu, jež nebyla součástí zadání otázek – respondenti nemuseli nutně uvažovat nad touto škálou zcela lineárně, to by ale nemělo mít výrazný dopad na výsledek statistických testů. Je však nutno postupovat opatrně při zpětné interpretaci průměrných hodnot u jednotlivých skupin. Způsob oslovení obou skupin studentů mohl způsobit, že dotazníky se s vyšší

pravděpodobností rozhodovali vyplnit ti studenti, kteří měli o téma výzkumu zvýšený zájem, ale velikost skupin bakaláři i magistři je z hlediska výběru vzorku reprezentativní. Za podotknutí také stojí to, že ne všichni respondenti ze skupin studentů nutně museli být Češi, do určité míry tedy působily i kulturní odlišnosti. Poslední limitace vyplývá z designu výzkumu a distribuovaných dotazníků: Mezi respondenty (a lidmi obecně) existují různá pojetí toho, jaké oblečení je považováno za formální. Respondent preferující formální oblečení by podle definice jiného respondenta teoreticky mohl preferovat neformální oblečení. Vůči této subjektivitě se u vybraných otázek vyhraňuje i kapitola 5.

S ohledem na výše uvedené výzkumné limitace jsou v následujících odstavcích **vyhodnoceny výzkumné předpoklady** předložené v kapitole 5.1. Tabulka 2 (níže) poskytuje rychlý přehled stavu vyhodnocení jednotlivých výzkumných předpokladů. Výzkumný předpoklad 1 přímo zkoumaly otázky 1 a 2 dotazníku, nepřímo lze hodnotit i na základě dalších položených otázek. Respondenti ve všech skupinách na relevantní otázky odpovídali převážně silně kladně a souhlasili s výroky spojenými s významem odívání. Za všechny dotazované skupiny byl **předpoklad 1 potvrzen** – Odívání má pro respondenty velký význam a problematiku odívání aktivně vnímají. Respondenti přisuzují odívání velký význam v komunikaci, všímají si odívání ve svém okolí a používají odívání k dosažení pozitivních výsledků v mezilidské interakci. Potvrzení předpokladu 1 silně předesílala již rešerše literatury a publikace o komunikaci, například od Vybírala nebo DeVita. Předpoklad 2 byl předmětem otázky číslo 9. Na základě statistického vyhodnocení této otázky se ukázalo, že nejvyšší preferenci formálního oděvu měla skupina bakaláři, zatímco skupiny magistři a manažeři sdíleli statisticky stejnou, nižší preferenci formálního oděvu manažera. Na základě statistického vyhodnocení otázky 9 byl **předpoklad 2 vyvrácen** – Vyšší pracovní zkušenost je spojena spíše s nižší preferencí formálního oděvu manažera. Výsledky skupin magistři a manažeři mnohem více ukazují na preferenci spíše stylu business casual.

Otázka 3 se s účelem rozhodnutí předpokladu 3 zaměřila na význam odívání ve výkonu manažerských povinností. Odpovědi všech respondentů jsou velice rozptýlené a postoj respondentů jako celku k dané otázce je spíše ambivalentní. Celkově slabě převažují kladné odpovědi, ale na základě sesbíraných dat **není možné předpoklad 3 potvrdit ani vyvrátit**. Význam pracovního odívání pro výkon

každodenních pracovních povinností manažera hodnotí respondenti individuálně, tento výsledek neodporuje dosavadním výzkumům v této oblasti. Předpoklad 4 v dotazníku navazoval s otázkou 4. Výsledky všech skupin v této otázce vychází v průměru kladné a ekvivalentní odpovědi Zčásti ano na Likertově škále. Výsledky otázky 4 tedy spíše **potvrzují předpoklad 4**. Podle respondentů má na kariéru a kariérní postup manažera alespoň částečný vliv to, jak je v práci oblečený. Autoři z hlediska rešerše literatury také specifitěji popisovali problematiku podporující předpoklad 4 než předpoklad 3. Dlouhodobé působení vhodného oděvu a image, jak předesílali Hooley a Yates, a začleňování se do manažerské kultury ve firmě s cílem dosažení povýšení podle starších prací autorů Langa, a Kimle a Damhorst 1997 respondenti paradoxně přisuzují větší váhu, než každodennímu působení svým oděvem na své okolí podle systematiky autorů Karl, Peluchette a Rust. Předpoklad 5 zjišťovala otázka 5 a výsledky mezi jednotlivými skupinami jsou opět statisticky totožné. Jen několik respondentů zodpovědělo na příslušnou otázku záporně a **předpoklad 5 byl potvrzen** – respondenti stále považují oděv jako jeden ze symbolů manažerského statusu, tento kulturní význam nadále historicky přetrvává.

Předpokladem 6 se zabírají odpovědi na otázku 7. Silně kladné odpovědi dominují u všech skupin bez statisticky významných rozdílů. Tyto výsledky předesílalo i velké zaměření oborově rozdílných autorů na problematiku vhodného oděvu k pracovnímu pohovoru. Sesbíraná data **potvrzují předpoklad 6**; respondenti považují vhodný oděv za významný faktor úspěšnosti u pracovního pohovoru. Kladné odpovědi manažerů zároveň ukazují, že manažeři hledí na oděv kandidátů při vedení vlastních pracovních pohovorů. Předpoklad 7 byl zjišťován zejména otázkou 22, která navazovala na otázku 21. Vliv módy na pracovní odívání je v literatuře zmiňován spíše okrajově. Zatímco všechny skupiny respondentů vnímají vliv módy do odívání obecně alespoň částečně, odpovědi skupiny manažeři se začínají se skupinami studentů rozcházet v otázce vnímání vlivu módy do pracovního odívání. Zatímco manažeři v průměru vnímají vliv módních trendů do pracovního odívání alespoň zčásti, výsledky skupin studentů se průměrem více blíží k nule. Na základě těchto výsledků **nelze předpoklad 7 plošně zcela potvrdit ani vyvrátit**. Přestože studenti neodpovídali přesvědčivě kladně, může jít jak o individuální přístup k dané problematice, tak o nedostatek pracovních zkušeností.

Ostatně ani literatura vlivu módy na pracovní odívání nevěnuje velký prostor, tuto skutečnost zmiňovali pouze autoři Bixler a Nix-Rice, Kimle a Damhorst, a Smejkal a Bachrachová.

Tab. 2 Vyhodnocení výzkumných předpokladů – přehled

Výzkumný předpoklad	Vyhodnocení
1. Odívání má pro respondenty velký význam a problematiku odívání aktivně vnímají.	Potvrzen
2. Vyšší pracovní zkušenost je spojena s vyšší preferencí formálního oděvu manažera.	Vyvrácen
3. Pracovní odívání je důležité pro každodenní výkon pracovních povinností manažera.	Nelze rozhodnout
4. Pracovní odívání je důležité z hlediska budování manažerské kariéry.	Potvrzen
5. Oděv je považován za jeden ze symbolů manažerského statusu.	Potvrzen
6. Vhodný oděv je považován za významný faktor úspěšnosti u pracovního pohovoru.	Potvrzen
7. Respondenti vnímají vliv módy v problematice vhodného pracovního oděvu.	Nelze rozhodnout

Při tvorbě **souhrnných závěrů** o zkoumané problematice a **přínosů práce** je nutno nejprve zopakovat, že respondenti dle výsledků výzkumu evidentně považují pracovní odívání za důležité – aktivně vnímají odívání u ostatních a uvědomují si svá vlastní očekávání na to, co je podle nich vhodný pracovní oděv. Tato očekávání jsou do určité míry subjektivní. Nejde jen o absenci kodexu odívání, lidé mají různou představu o tom, které oblečení ještě považují za formální. Tuto nesourodost prohlubuje názvosloví literatury pojednávající o oblékání. Rigidní nauka o etiketě v podání autorů Špaček, Smejkal a Bachrachová, a Bixler a Nix-Rice působí příliš konzervativně v kontrastu s tím, že respondenti vnímají změny v pojetí formálního odívání v čase (například působením módních trendů). Názvosloví označující jednotlivé styly odívání je přejaté z angličtiny a nepůsobí dostatečně specificky – respondenti poté uvažují nad odíváním spíše intuitivně. Výsledky dotazníků

naznačují, že pro respondenty nejsou ostré hranice mezi formálním oblečením a ležérnějšími styly business casual a smart casual, nehledě na to, že ani tyto názvy nejsou univerzálně používány. Přestože respondenti vykazují určitou alespoň částečnou preferenci k formálnímu oděvu manažera, přesnější by bylo definovat tuto preferenci spíše jako styl business casual. Rychlá tvorba dojmu pomocí formálního oděvu má stále svou hodnotu, kterou je možné využít při zásadních jednáních nebo například u pracovního pohovoru – i manažeři přiznávají, že vhodný oděv má velký vliv na úspěšnost kandidáta; vhodný oděv je spojován s určitou mírou profesionality. Někteří autoři píšící o přípravě na pracovní pohovor odívání zmiňují spíše okrajově a snaží se univerzálně doporučit formální oděv, tyto rady nemusí být dostatečné s ohledem na firemní kulturu dané firmy. V tomto ohledu jsou nejvíce relevantní rady Špačka o přizpůsobení se příslušné firemní kultuře.

Rešerše literatury ukazuje, že problematika vhodného pracovního odívání je spojitě téma zahrnující podnikovou strategii směrem dovnitř (firemní kultura) i ven (CI); očekávání na vhodné odívání jsou tvořena různými stakeholdery a kulturními významy. Zaměstnanci jako jedinci mají vlastní osobnost a příslušnost k více kulturám současně, zároveň mají vlastní definici vhodného oděvu. Odívání také historicky nabývá různých kulturních významů a je důležitou součástí neverbální komunikace. Jenže autoři toto téma pojmají izolovaně ve své sféře působnosti, což je překážkou pro správné uvažování nad vhodným pracovním oděvem, popřípadě kodexem odívání v praxi. Podněcování určitých hodnot pomocí odívání v rámci firemní kultury může mít negativní dopady na pracovní morálku, či vztahy se stakeholdery. Navíc příliš úzké zaměření často vynechává zaměstnance, kteří musí být schopni pracovat v nově nastavených požadavcích. Na druhou stranu vhodný oděv je implicitně vyžadován i ve společnosti, kde neexistují psané regulace, jak ve svém článku nastiňuje Simmons. Tyto očekávání jsou zřetelná i v případě ŠA, kde respondenti jasně vykazují určitou míru očekávání, přestože ŠA ve svých směrnících nepředepisuje manažerům žádný kodex odívání.

Vnímání problematiky vhodného oděvu manažera vzrůstá s nárůstem pracovních zkušeností. V tomto ohledu má ale velkou roli i vysoká škola, která připravuje studenty jako budoucí manažery na zapojení do pracovního procesu. Tak jako manažeři jsou pro své podřízené vzorem v odívání, vyučující působící v určitém oboru částečně reflektují realitu podnikového prostředí, se kterým jsou spojeni.

Vysoká škola jako instituce rovněž přibližuje svým studentům pracovní prostředí, například v rámci různých workshopů. Předností ŠAVŠ je velké zapojení studentů do pracovního procesu, zejména díky povinnosti vykonat praxi v rámci bakalářského studia. I z těchto důvodů jsou magistři na ŠAVŠ v pojetí pracovního odívání bližší současným manažerům ŠAVŠ než svým kolegům v prvním ročníku bakalářského studia. Studenti si v průběhu studia tvoří svou profesionální image, požadují tedy určitou úroveň vhodného oděvu i u svých spolužáků a všímají si, když se někdo dopustí prohřešku proti stanoveným očekáváním. V podstatě by se dalo říct, že ve škole mají studenti možnost „v bezpečí“ získat přehled o očekáváním na vhodný pracovní oděv a škola by měla studentům do určité míry zprostředkovat realitu podnikového prostředí – poskytovat vzory v podobě vyučujících či hostujících přednášek od manažerů z praxe, zahrnout problematiku odívání do seminářů a workshopů připravujících na pracovní pohovor atp. Nejlepším nástrojem se zdá podpora praxe studentů v průběhu studia.

Jak již bylo zmíněno, mezi respondenty nepanuje jednotné porozumění stylů odívání. Každá firma uvažující o zavedení kodexu odívání musí být připravena popsat své požadavky a očekávání dostatečně specificky, uvedení názvu zvoleného stylu není dostačující a může vést ke konfliktům. Z toho vyplývá i první **doporučení pro další výzkum:** Sestavit robustní výzkum stylů odívání a toho, jak je respondenti identifikují. Výstupem by mohla být nová nomenklatura stylů odívání, nezávislá od konzervativního pojetí etikety, které jen velmi pomalu reflektuje vývoj odívání v čase. Výběr vzorku výzkumu této diplomové práce znemožňuje komplexně porovnat jednotlivá oddělení / útvary v ŠA, to by umožnil další výzkum s větším počtem manažerů reprezentativním napříč ŠA. Další srovnání za více odvětví by dále zvýšilo generalizovatelnost výsledků na celou populaci. Limitací výzkumu bylo i nestejně zastoupení pohlaví a nešly tak zjistit případné rozdíly ve vnímání této problematiky mezi muži a ženami. Oblečení má velké rozdíly mezi pohlavími a je třeba zjistit, jak se tyto rozdíly projevují ve vnímání vhodného pracovního oděvu manažera. Výzkum na více vysokých školách by mohl odhalit, zda studenti ŠAVŠ vnímají problematiku pracovního odívání rozdílně oproti studentům dalších vysokých škol v ČR a zda ŠAVŠ v tomto ohledu neposkytuje svým studentům výhodu na trhu práce. Vzhledem k tomu, že očekáváním na vhodný oděv se nelze vyhnout, mohlo by pro firmy jako například ŠA mít hodnotu

výzkumně kvantifikovat případné přínosy zavedení kodexu odívání – už jen z pohledu eliminace konfliktů v různých pojetích vhodného oděvu. V takovém případě se vyplatí srovnání výhod a nevýhod takového opatření pro specifickou kulturu daného oddělení.

Závěr

Téma vhodného pracovního odívání je v literatuře prezentované v závislosti na pole odbornosti jednotlivých autorů, přesto jde o spojitou problematiku zahrnující psychologii mezilidské komunikace, firemní kulturu a corporate identity. Určité návody se v ohledu vhodného oděvu snaží poskytnout nauka o etiketě, tato doporučení se však konzervativně drží zvyklostí a přestává reflektovat skutečné proměny odívání v čase, například v důsledku vývoje společnosti nebo módních trendů. Rešerše literatury také odhaluje, že různé pohledy na odívání jako nástroj podpory podnikové strategie mohou v praxi způsobovat nežádoucí, protichůdné efekty případných opatření v podobě kodexů odívání. Na druhou stranu hodnota kodexů odívání spočívá v transparentním vyjádření požadavků firmy na vhodný oděv. Co je společensky považováno za vhodný oděv, je totiž determinováno očekáváními různých stakeholderů, kteří tvoří svá očekávání na základě příslušnosti k rozličným kulturám a vlastní osobnosti. Jednou takovou skupinou jsou i zaměstnanci, jichž se pak tato očekávání týkají. Podřídít se očekáváním v konfliktu s osobními názory může představovat stresový faktor – obzvláště v případě manažerů, kteří by měli působit jako vzor firemní kultury pro své podřízené.

Výzkum této práce byl zaměřen na manažeri ŠKODA Auto a. s. a studenty ŠKODA Auto Vysoké Školy o. p. s. – potenciální budoucí manažery nejen v ŠA a koncernu Volkswagen. Cílem výzkumu bylo zjistit vnímání otázky vhodného pracovního oděvu manažera v českém korporátním prostředí. Přestože je odívání spíše považováno za individuální záležitost, respondenti potvrdili jeho velký význam pro mezilidskou komunikaci, a tedy i vztahy na pracovišti. Oblečení manažera je i v současnosti symbolem statusu a respondenti vnímají určitou míru potřeby anglického úsloví „dress for success“ – tedy vhodně se obléknout tak, aby úspěšně pozitivně zapůsobili na své okolí. Podle respondentů se vliv pozitivního dojmu vytvořeného vhodně zvoleným oděvem promítá i do příležitosti kariérního postupu manažera a to už od jeho počátku. I manažeri zodpovědní za výběr kandidátů přiznávají, že oděv má velký vliv na přijetí či nepřijetí daného uchazeče. Uchazeči oproti tomu vnímají očekávání vytvořená specifickou firemní kulturou a vyvíjejí úsilí se do této kultury začlenit – i odívání na pracovišti ovlivňuje získávání zaměstnanců v rámci personálního marketingu.

Vnímání vhodného pracovního oděvu manažera se mění s nabytými pracovními zkušenostmi. Studenti magisterského studia jsou ve svých názorech bližší spíše současným manažerům, než spolužákům z prvního ročníku bakalářského studia. Zároveň neplatí, že by vyšší pracovní zkušenosti znamenaly vyšší preferenci formálního oděvu manažera, ale spíše naopak. Oproti doporučením etikety by respondenti pro manažery preferovali oděv ve stylu business casual. Formální oděv je stále spojován s profesionalitou a je dobrým nástrojem k vytvoření dobrého dojmu, ale pojetí formálního oděvu se u respondentů rozchází s literárními definicemi. Úskalí rozdělení stylů odívání podle úrovně formality spočívá v jejich neuchopitelnosti a roztříštěném názvosloví, takže lidé pak hodnotí vhodnost oděvu převážně na základě vlastních očekávání. Implicitní očekávání se mnohem více rozchází v prostředí slabší firemní kultury, z hlediska firemní strategie může být motivací pro vytvoření kodexu odívání právě posílení firemní kultury a předcházení zbytečným konfliktům. S ohledem na své limitace přiblížil provedený výzkum vnímání vhodného pracovního oděvu manažera na příkladu ŠA a potenciálních budoucích manažerů – studentů ŠAVŠ. Zároveň identifikoval dosažené pracovní zkušenosti jako významný determinant vnímání této problematiky. Pracovní pohovor byl potvrzen jako společenská událost se zvýšenými očekáváními na vhodný oděv. Tyto výsledky zodpovídají otázky kladené v cílech a zadání této diplomové práce.

Výzkum navíc ukazuje, že institut vysoké školy hraje významnou roli v přípravě v přípravě studentů na roli manažera poskytnutím prostředí k rozvíjení vlastní profesionální image. Škola by měla přiblížit studentům očekávání, která na ně budou kladena i z hlediska firemní kultury, vhodné odívání nevyjímaje. Studenti si všímají působících změn u vlastních spolužáků, zejména ve vyšších ročnících. Prvním příkladem, který studenti používají jako vzor, jsou vyučující. Ti vzhledem ke svému působení v určitém oboru mohou alespoň částečně reflektovat profesní kultury v příslušných odvětvích. Vysoká škola by měla studentům přibližovat realitu pracovního prostředí: zvanými přednáškami úspěšných manažerů a dalších expertů či různými workshopy, výstavami a dalšími akcemi, při kterých studenti dostanou příležitost interagovat s příslušníky různých firemních kultur. Nejvýznamnějším zprostředkovatelem tohoto kulturního vzdělání je ale možnost vlastního osvojení v pracovním procesu. ŠAVŠ v tomto ohledu svým studentům poskytuje množství

příležitostí, ať už praktikantské stáže nebo možnost pracovat a studovat v kombinovaném studijním programu. Možnost intenzivního propojení studia s prací je velkou devizou studijních programů ŠAVŠ a může být jednou z příčin toho, že studenti magisterského studia se zdají být velmi dobře připraveni na očekávání manažerů během své kariéry.

Seznam literatury

ABRATT, Russell, Thabiso Nsenki MOFOKENG, (2001), *Development and management of corporate image in South Africa*, European Journal of Marketing, Vol. 35 Iss 3/4 pp. 368 – 386, <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110382075>

ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

ADAM, Hajo, & Adam D. GALINSKY, (2012) *Enclothed cognition*. Journal of Experimental Social Psychology, 48(4), 918–925. doi:10.1016/j.jesp.2012.02.008

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

AZIZ, Khalid (2002). *The smart suit is now old hat*, The Aziz Corporation. Industrial and Commercial Training, Vol. 34 Issue: 1. <https://doi.org/10.1108/ict.2002.03734aab.004>

BALMER, John M. T., David BERNSTEIN, Adrian DAY, Stephen A. GREYSER, Nicholas IND, Stephen LEWIS, Chris LUDLOW, Nigel MARKWICK, Cees B. M. VAN RIEL, Stephen THOMAS (1995). International Corporate Identity Group. [online] [cit. 05.05.2019]. Dostupné z: <https://www.icig.org.uk/the-strathclyde-statement>

BALMER, John M. T (2001). *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog*. European Journal of Marketing, Vol. 35 Issue: 3/4, pp. 248-291, <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>

BALMER, John M. T., Stephen A. GREYSER, (2006) *Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*, European Journal of Marketing, Vol. 40 Issue: 7/8, pp. 730-741, <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>

BIXLER, Susan a Nancy NIX-RICE. *Profesionální image*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1057-5.

BROMLEY, Dennis B., (2001), *Relationships between personal and corporate reputation*, European Journal of Marketing, Vol. 35 Iss 3/4 pp. 316 – 334, <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110382048>

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CONNOR (2017). *Dress codes and what they say about your organisation's culture*. [online]. [cit. 21.08.2019]. Dostupné z: <https://connor.co.uk/news/recruitment/dress-codes-and-what-they-say-about-your-organisations-culture/>

COSTELLO, Carrie Yang. *Changing Clothes: Gender Inequality and Professional Socialization*. NWSA Journal 16, no. 2 (2004): 138-55. [cit. 07.03.2019]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/4317056>.

ČESKO. § 3 odst. 2 písm. d) zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

ČESKO. § 52 písm. f) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

DEVITO, Joseph A. *Essentials of human communication*. Ninth Edition. Boston: Pearson, [2017]. xix, 363 pages. ISBN 9780134184951

EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED (2003). *Not a dressing down*. Work Study. MCB UP Limited. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 52 Issue: 2, <https://doi.org/10.1108/ws.2003.07952baa.003>

FISCHEL JR., Frank J., a Jerry W. VALENTINE. *Teacher Perceptions of Principal Dress*. The Clearing House 58, no. 2 (1984): 60-62. [cit. 07.03.2019]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/30186317>.

FOWLES, Jib. *WHY WE WEAR CLOTHES. ETC: A Review of General Semantics*, (1974): 31(4), 343-352. [cit. 15.04.2019]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/42576473>

FRANZ, Timothy a Steven D. NORTON. *Investigating business casual dress policies: Questionnaire development and exploratory research*. Applied HRM Research 6.2, 79-94. (2001). [cit. 07.03.2019]. Dostupné z: https://fisherpub.sjfc.edu/psychology_facpub/5/

GALLO, Amy. *How to Give an Employee Feedback About Their Appearance*. Harvard Business Review, 2017. [cit. 07.03.2019]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/05/how-to-give-an-employee-feedback-about-their-appearance>

GURUNG, Regan A. R., Michaella BRICKNER, Mary LEET a Elizabeth PUNKE (2018) *Dressing "in code": Clothing rules, propriety, and perceptions*, The Journal of Social Psychology, 158:5, 553-557, DOI: 10.1080/00224545.2017.1393383

HEATHFIELD, Susan M.(2018). *Sample Dress Code Policy for Business Attire*. The Balance Careers. [online]. [cit. 21.08.2019]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/simple-sample-dress-codes-for-business-attire-1917931>

HIERHOLD, Emil. *Rétorika a prezentace: 7. aktualizované vydání*. 7. aktualizované vydání. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2423-2.

HILL, Mark E. & Karen JAMES (1999) *Casual dress is more than clothing in the workplace*, Consumption, Markets and Culture, 3:3, 239-282, DOI: 10.1080/10253866.1999.9670339

HOOLEY, Tristram & Julia YATES (2015) *'If you look the part you'll get the job': should career professionals help clients to enhance their career image?*, *British Journal of Guidance & Counselling*, 43:4, 438-451, DOI: 10.1080/03069885.2014.975676

CHATELAIN, Amber M (2015) *The effect of academics' dress and gender on student perceptions of instructor approachability and likeability*, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37:4, 413-423, DOI: 10.1080/1360080X.2015.1056598

INSIDE UK ENTERPRISE (1999). *Dressing down suits Britain's bosses*. Department of Trade & Industry UK. Leadership & Organization Development. Journal, Vol. 20 Issue: 4. <https://doi.org/10.1108/lodj.1999.02220dab.001>

KARL, Katherine A., Leda McIntyre HALL a Joy V. PELUCHETTE (2013). *City Employee Perceptions of the Impact of Dress and Appearance: You Are What You Wear*. *Public Personnel Management*, 42(3), 452–470. <https://doi.org/10.1177/0091026013495772>

KIMLE, Patricia A. a Mary Lynn DAMHORST (1997). *A Grounded Theory Model of the Ideal Business Image for Women*. *Symbolic Interaction*, 20: 45-68. DOI:10.1525/si.1997.20.1.45

LANG, Robert M. *The Hidden Dress Code Dilemma*. *The Clearing House* 59, no. 6 (1986): 277-79. [cit. 07.03.2019]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/30186540>.

LENNERTZ, Jacqueline (2016). *TriNet Blog. Corporate Dress Code: Mixing Culture and Compliance* [online]. [cit. 21.08.2019]. Dostupné z: <https://www.trinet.com/insights/from-hoodies-to-business-suits-how-to-create-a-company-dress-code-that-mixes-culture-and-compliance>

LORENZ, Michael a Uta ROHRSCHEIDER. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2005. ISBN 80-247-1406-X.

LUCAS, Stephen. *The art of public speaking*. 11th ed. Boston: McGraw-Hill, c2012. ISBN 978-0-07-340673-2.

MARCHIORI, Brooke Eckard, Charles E. CARRAHER a Kristi STILES (2014). *Understanding and overcoming business etiquette differences in Japan, Turkey, and the United States of America*. *Journal of Technology Management in China*, 9(3), 274–288. DOI:10.1108/jtmc-08-2014-0045

MATHÉ, Ivo a Ladislav ŠPAČEK. *Etiketa*. Praha: BB art, 2005. ISBN 80-7341-564-X.

MELEWAR, T. C. a Elif KARAOSMANOGLU (2006). *Seven dimensions of corporate identity*. *European Journal of Marketing*. 40(7/8), 846-869. ISSN 0309-0566. DOI: 10.1108/03090560610670025.

MIDDLEMISS, Sam (2018). *Not what to wear? Employers' liability for dress codes?* International Journal of Discrimination and the Law, 18(1), 40–51. doi:10.1177/1358229118757867

OFFICESMART. *British workers prefer to dress up rather than dress down*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 Issue: 1, (2005) <https://doi.org/10.1108/ijppm.2005.07954aaf.005>

O'HAIR, Dan, Hannah RUBENSTEIN a Rob STEWART. *A pocket guide to public speaking*. 3rd ed. New York, NY: Bedford/St. Martins, 2010. ISBN 0312554044.

O'MEARA, Sean (2016). *New study: Your dress code could be putting off employees*. Stormline - Foul Weather Gear & Commercial Fishing Raingear [online] [cit. 29.04.2019]. Dostupné z: <https://www.stormlinegear.com/news/new-study-dress-code-putting-off-employees/>

OWYONG, Yuet See Monica (2009) *Clothing semiotics and the social construction of power relations*, Journal of Social Semiotics, 19:2, 191-211, DOI: 10.1080/10350330902816434

PELUCHETTE, Joy V., Katherine KARL a Kathleen RUST (2006). *Dressing to Impress: Beliefs and Attitudes Regarding Workplace Attire*. Journal of Business and Psychology, 21(1), 45-63. DOI: 10.1007/s10869-005-9022-1

PRATT, Michael G. a Anat RAFAELI (1997). *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*. The Academy of Management Journal, 40(4), 862-898. Dostupné z: www.jstor.org/stable/256951

PRICE, Alan (2015). *Why Employees' Dress Code Should Mirror the Company Culture*. Fresh Business Thinking. [online]. [cit. 29.04.2019]. Dostupné z: <https://www.freshbusinessthinking.com/why-employees-dress-code-should-mirror-the-company-culture/>

RUBINSTEIN, Ruth P. *Dress codes: meanings and messages in American culture*. 2nd ed. Boulder, Colo.: Westview Press, 2001. ISBN 0-8133-6795-6.

SCHMALZ, Kathleen Jahn (2000). *Marketing Yourself, Part 2: The Unwritten Dress Code: How to Dress for the Job Interview*. Health Promotion Practice, 1(3), 229–233. <https://doi.org/10.1177/152483990000100305>

SEBASTIAN, Richard J. & Dennis BRISTOW (2008). *Formal or Informal? The Impact of Style of Dress and Forms of Address on Business Students' Perceptions of Professors*, Journal of Education for Business, 83:4, 196-201, DOI: 10.3200/JOEB.83.4.196-201

SIMMONS, Betty Jo (1996). *Teachers Should Dress for Success*. The Clearing House, vol. 69, no. 5, pp. 297–298. JSTOR, www.jstor.org/stable/30189192.

SKLAR, Monica a Marilyn DELONG (2012). *Punk Dress in the Workplace*. Clothing and Textiles Research Journal, 30(4), 285–299. DOI:10.1177/0887302x12467848

SMEJKAL, Vladimír a Hana BARACHOVÁ. *Velký lexikon společenského chování: Druhé, rozšířené vydání bestselleru. 2. vydání*. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3650-1.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (2018a). *2018 Employee Benefits: The Evolution of Benefits*. [online] [cit. 04.05.2019]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2018%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (2018b). *Managing Employee Dress and Appearance*. [online] [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/employeedressandappearance.aspx>

SUN, Jie, Choongbeom CHOI a Billy BAI (2018). *Dress for success: the effect of exhibitors' dress conformity and self-construal on attendees' approach behavior*, Journal of Travel & Tourism Marketing. DOI: 10.1080/10548408.2017.1422453

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠPAČEK, Ladislav. *Velká kniha etikety*. Praha: Mladá fronta, 2005. ISBN 80-204-1333-2.

ŠPAČEK, Ladislav. *Nová velká kniha etikety*. 2. rozš. vyd. Praha: Mladá fronta, 2008. ISBN 978-80-204-1954-5.

ŠPAČEK, Ladislav. *Malá kniha etikety pro manažery*. Praha: Mladá fronta, 2010. ISBN 978-80-204-2252-1.

ŠPAČEK, Ladislav. *Etiketa: moderní etiketa pro každého*. Praha: Mladá fronta, 2017. ISBN 978-80-204-4577-3.

TOPPER, Elisa F. *Working Knowledge: Designing Dress Codes*. American Libraries 36, no. 9 (2005): 80. [cit. 07.03.2019]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/25649736>.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WEBER, Yaakov a Shlomo Yedidia TARBA (2012). *Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis*. Cross Cultural Management: An International Journal, 19(3), 288–303. DOI:10.1108/13527601211247053

YOHN, Denise Lee (2017). *Why Your Company Culture Should Match Your Brand*. Harvard Business Review [online]. Harvard Business School Publishing. [cit. 29.04.2019]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/06/why-your-company-culture-should-match-your-brand>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Výsledky otázky 1.....	46
Obr. 2 Výsledky otázky 2.....	47
Obr. 3 Výsledky otázky 3.....	48
Obr. 4 Výsledky otázky 4.....	49
Obr. 5 Výsledky otázky 5.....	50
Obr. 6 Výsledky otázky 6.....	51
Obr. 7 Výsledky otázky 29 v dotazníku pro manažery.....	51
Obr. 8 Výsledky otázky 7.....	52
Obr. 9 Výsledky otázky 9.....	54
Obr. 10 Výsledky otázky 13.....	55
Obr. 11 Výsledky otázky 14.....	56
Obr. 12 Výsledky otázky 21.....	57
Obr. 13 Výsledky otázky 22.....	58
Obr. 14 Výsledky otázky 26.....	59
Obr. 15 Výsledky otázky 27.....	60
Obr. 16 Výsledky otázky 29.....	61
Obr. 17 Výsledky otázky 30.....	62
Obr. 18 Výsledky otázky 31.....	63
Obr. 19 Výsledky otázky 33.....	63

Seznam tabulek

Tab. 1 Rozdělení respondentů podle oblasti působnosti ve firmě.....	45
Tab. 2 Vyhodnocení výzkumných předpokladů – přehled.....	67

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro manažery ŠKODA AUTO a.s.	82
Příloha č. 2 Dotazník pro studenty magisterského studia ŠAVŠ	87
Příloha č. 3 Dotazník pro první ročník bakalářského studia ŠAVŠ	92

Příloha č. 1 Dotazník pro manažery ŠKODA AUTO a.s.

Vnímání vhodného oděvu manažera - manažeři ŠA

Vážená paní / Vážený pane,

Jmenuji se Radek Růžička, jsem studentem na ŠKODA AUTO Vysoké škole a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Téma mé diplomové práce je Kodex odívání: Vnímání vhodného pracovního oděvu a zaměřuje se především na odívání manažerů v rámci práce v kanceláři. Vaše pracovní zkušenosti, praktický pohled a vztah k této problematice jistě velmi přispějí tomuto výzkumu.

Dotazník obsahuje 35 otázek a zabere Vám přibližně 10-15 minut. Tento dotazník je anonymní a sesbíraná data jsou pouze pro účely mé diplomové práce. V dotazníku se mluví o „manažerech“ pouze v mužském rodě; důvodem je pouze stručnost. Všechny otázky, kromě závěrečného komentáře jsou povinné.

Děkuji za Váš čas a Vaši ochotu podílet se na tomto výzkumu a pomoc s vypracováním této diplomové práce. V případě dotazů či dalších komentářů se prosím obraťte na můj univerzitní e-mail: xruzicka@is.savs.cz

Pro otázky 1-29 platí společné zadání: Vyjádřete míru souhlasu s následujícími tvrzeními.

1. Odívání hraje v mezilidské komunikaci významnou roli.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

2. Odívání je pro mne osobně důležité.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

3. Oděv manažera má vliv na jeho každodenní pracovní výkon.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

4. Oděv manažera má vliv na jeho kariéru a kariérní postup.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

5. Oděv je jedním ze symbolů manažerského statusu.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

6. Manažeři jsou v odívání vzorem pro ostatní zaměstnance.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

7. Oděv je významným faktorem úspěchu u pracovního pohovoru.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

8. Při zvažování nabídky zaměstnání je pro mne kodex odívání důležitý.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

9. Preferuji formální styl oblékání pro manažery.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

10. Na pracovišti jsou jasněji stanovena očekávání pro formální pánský oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

11. Na pracovišti jsou jasněji stanovena očekávání pro formální dámský oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

12. Ve formálním oděvu se cítím pohodlně a přirozeně.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

13. Vyhrazené dny, kdy je možno obléknout do práce méně formální oblečení (např. volné pátky), považuji za motivační faktor.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

14. Profesionální vystupování si spojuji s formálním stylem oblékání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

15. Postupem času se mění pohled na to, co znamená formální oblékání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

16. Aktivně používám svůj oděv k tomu, abych vytvořil/a dobrý dojem u ostatních.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

17. Oblékám se především tak, abych ze sebe měl/a dobrý pocit.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

18. Oblékám se tak, abych zapadl/a do společnosti.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

19. Své oblečení vždy volím s ohledem na svůj denní program.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

20. Požadavky na vhodný pracovní oděv je nutné přizpůsobit momentálním klimatickým podmínkám.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

21. Vnímám vliv moderních trendů do odívání obecně.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

22. Vnímám vliv módních trendů do pracovního odívání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

23. Všímám si u ostatních celkové upravenosti jejich vzezření.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

24. Všímám si u ostatních kvality jejich oblečení.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

25. V mé organizaci je dostatečně zřejmé, jaké druhy odívání jsou vhodné.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

26. Na pracovišti pravidelně potkávám nevhodně oblečené zaměstnance.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

27. Velmi výstřední či provokativní oblečení považuji na pracovišti za nevhodné.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

28. Podřízeného vždy upozorním na jeho/její nevhodný oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

29. Jsem pro podřízené vzorem v odívání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

30. Vaše pohlaví

Muž / Žena

31. V jaké oblasti působnosti firmy působíte? Podle prvních písmen organizačních skupin ŠKODA AUTO.

G - Předseda představenstva

F - Finance a IT

V - Prodej a marketing

P - Výroba a logistika

E - Technický vývoj

S - Řízení lidských zdrojů

B - Nákup

32. Do jaké věkové kategorie patříte?

do 24 let / 24-29 let / 30-39 let / 40-49 let / 50 let a více

33. Jak dlouhé jsou Vaše pracovní zkušenosti?

do 5 let / do 10 let / 11 a více let

34. Přiřadte následující části oblečení k jedné či více hodícím se kategoriím.

Položky 34-43 jsou rozděleny pouze z technických důvodů, zadání je společné. U každé položky je možno zvolit jednu či více odpovědí.

34. Sako

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

35. Džíny

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

36. Motýlek

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

37. Legíny

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

38. Vzorovaná košile/halenka

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

39. Košile/Halenka s krátkým rukávem

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

40. Barevné ponožky/punčochy

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

41. Svetr

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

42. Polokošile

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

43. Tenisky

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

44. Zde je prostor pro Vaše případné komentáře a připomínky ke zkoumanému tématu.

Příloha č. 2 Dotazník pro studenty magisterského studia ŠAVŠ

Vnímání vhodného oděvu manažera - magistři

Vážená kolegyně / Vážený kolego,

Jmenuji se Radek Růžička, jsem studentem na ŠKODA AUTO Vysoké škole a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Téma mé diplomové práce je Kodex odívání: Vnímání vhodného pracovního oděvu a zaměřuje se především na odívání manažerů v rámci práce v kanceláři. Pohled studentů již budujících vlastní kariéru bude jistě mít unikátní perspektivu a přispěje tomuto výzkumu.

Dotazník obsahuje 39 otázek a zabere Vám přibližně 15 minut. Tento dotazník je anonymní a sesbíraná data jsou pouze pro účely mé diplomové práce. V dotazníku se mluví o „manažerech“ pouze v mužském rodě; důvodem je pouze stručnost. Všechny otázky, kromě závěrečného komentáře, jsou povinné.

Děkuji za Váš čas a Vaši ochotu podílet se na tomto výzkumu a pomoc s vypracováním této diplomové práce. V případě dotazů či dalších komentářů se prosím obraťte na můj univerzitní e-mail: xruzicka@is.savs.cz

Pro otázky 1-33 platí společné zadání: Vyjádřete míru souhlasu s následujícími tvrzeními.

1. Odívání hraje v mezilidské komunikaci významnou roli.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

2. Odívání je pro mne osobně důležité.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

3. Oděv manažera má vliv na jeho každodenní pracovní výkon.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

4. Oděv manažera má vliv na jeho kariéru a kariérní postup.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

5. Oděv je jedním ze symbolů manažerského statusu.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

6. Manažeři jsou v odívání vzorem pro ostatní zaměstnance.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

7. Oděv je významným faktorem úspěchu u pracovního pohovoru.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

8. Při zvažování nabídky zaměstnání je pro mne kodex odívání důležitý.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

9. Preferuji formální styl oblékání pro manažery.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

10. Na pracovišti jsou jasněji stanovena očekávání pro formální pánský oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

11. Na pracovišti jsou jasněji stanovena očekávání pro formální dámský oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

12. Ve formálním oděvu se cítím pohodlně a přirozeně.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

13. Vyhrazené dny, kdy je možno obléknout do práce méně formální oblečení (např. volné pátky), považuji za motivační faktor.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

14. Profesionální vystupování si spojuji s formálním stylem oblékání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

15. Postupem času se mění pohled na to, co znamená formální oblékání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

16. Aktivně používám svůj oděv k tomu, abych vytvořil/a dobrý dojem u ostatních.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

17. Oblékám se především tak, abych ze sebe měl/a dobrý pocit.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

18. Oblékám se tak, abych zapadl/a do společnosti.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

19. Své oblečení vždy volím s ohledem na svůj denní program.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

20. Požadavky na vhodný pracovní oděv je nutné přizpůsobit momentálním klimatickým podmínkám.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

21. Vnímám vliv moderních trendů do odívání obecně.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

22. Vnímám vliv módních trendů do pracovního odívání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

23. Všímám si u ostatních celkové upravenosti jejich vzezření.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

24. Všímám si u ostatních kvality jejich oblečení.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

25. V mé organizaci je dostatečně zřejmé, jaké druhy odívání jsou vhodné.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

26. Na pracovišti pravidelně potkávám nevhodně oblečené zaměstnance.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

27. Velmi výstřední či provokativní oblečení považuji na pracovišti za nevhodné.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

28. Kolegu vždy upozorním na jeho/její nevhodný oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

29. Vysoká škola je místem, kde je vyžadována určitá úroveň odívání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

30. Velmi výstřední či provokativní oblečení považuji ve škole za nevhodné.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

31. Ve škole pravidelně potkávám nevhodně oblečené studenty.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

32. Spolužáka vždy upozorním na jeho/její nevhodný oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

33. Vyučující jsou dobrým příkladem profesionálního odívání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

34. Vaše pohlaví

Muž / Žena

35. V jaké oblasti působnosti firmy působíte? Z důvodu srovnatelnosti se orientujte podle prvních písmen organizačních skupin ŠKODA AUTO.

G - Předseda představenstva

F - Finance a IT

V - Prodej a marketing

P - Výroba a logistika

E - Technický vývoj

S - Řízení lidských zdrojů

B - Nákup

36. Do jaké věkové kategorie patříte?

do 24 let / 24-29 let / 30-39 let / 40-49 let / 50 let a více

37. Jak dlouhé jsou Vaše pracovní zkušenosti?

do 5 let / do 10 let / 11 a více let

38. Přiřadte následující části oblečení k jedné či více hodícím se kategoriím.

Položky 38-47 jsou rozděleny pouze z technických důvodů, zadání je společné. U každé položky je možno zvolit jednu či více odpovědí.

38. Sako

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

39. Džíny

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

40. Motýlek

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

41. Legíny

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

42. Vzorovaná košile/halenka

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

43. Košile/Halenka s krátkým rukávem

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

44. Barevné ponožky/punčochy

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

45. Svetr

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

46. Polokošile

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

47. Tenisky

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

48. Zde je prostor pro Vaše případné komentáře a připomínky ke zkoumanému tématu.

Příloha č. 3 Dotazník pro první ročník bakalářského studia ŠAVŠ

Vnímání vhodného oděvu manažera - bakalářAsistivní čtečka

Vážená kolegyně / Vážený kolego,

Jmenuji se Radek Růžička, jsem studentem na ŠKODA AUTO Vysoké škole a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Téma mé diplomové práce je Kodex odívání: Vnímání vhodného pracovního oděvu a zaměřuje se především na odívání manažerů v rámci práce v kanceláři. Názory potenciálních budoucích manažerů k tématu vhodného oděvu a tvorbě vlastní profesionální identity budou velkým přispěvkem tomuto výzkumu.

Dotazník obsahuje 33 otázek a zabere Vám přibližně 10-15 minut. Tento dotazník je anonymní a sesbíraná data jsou pouze pro účely mé diplomové práce. V dotazníku se mluví o „manažerech“ pouze v mužském rodě; důvodem je pouze stručnost. Všechny otázky, kromě závěrečného komentáře, jsou povinné.

Děkuji za Váš čas a Vaši ochotu podílet se na tomto výzkumu a pomoc s vypracováním této diplomové práce. V případě dotazů či dalších komentářů se prosím obraťte na můj univerzitní e-mail: xruzicka@is.savs.cz

Pro otázky 1-29 platí společné zadání: Vyjádřete míru souhlasu s následujícími tvrzeními.

1. Odívání hraje v mezilidské komunikaci významnou roli.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

2. Odívání je pro mne osobně důležité.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

3. Oděv manažera má vliv na jeho každodenní pracovní výkon.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

4. Oděv manažera má vliv na jeho kariéru a kariérní postup.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

5. Oděv je jedním ze symbolů manažerského statusu.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

6. Manažeři jsou v odívání vzorem pro ostatní zaměstnance.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

7. Oděv je významným faktorem úspěchu u pracovního pohovoru.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

8. Při zvažování nabídky zaměstnání je pro mne kodex odívání důležitý.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

9. Preferuji formální styl oblékání pro manažery.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

10. Na pracovišti jsou jasněji stanovena očekávání pro formální pánský oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

11. Na pracovišti jsou jasněji stanovena očekávání pro formální dámský oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

12. Ve formálním oděvu se cítím pohodlně a přirozeně.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

13. Vyhrazené dny, kdy je možno obléknout do práce méně formální oblečení (např. volné pátky), považuji za motivační faktor.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

14. Profesionální vystupování si spojuji s formálním stylem oblékání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

15. Postupem času se mění pohled na to, co znamená formální oblékání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

16. Aktivně používám svůj oděv k tomu, abych vytvořil/a dobrý dojem u ostatních.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

17. Oblékám se především tak, abych ze sebe měl/a dobrý pocit.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

18. Oblékám se tak, abych zapadl/a do společnosti.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

19. Své oblečení vždy volím s ohledem na svůj denní program.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

20. Požadavky na vhodný pracovní oděv je nutné přizpůsobit momentálním klimatickým podmínkám.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

21. Vnímám vliv moderních trendů do odívání obecně.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

22. Vnímám vliv módních trendů do pracovního odívání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

23. Všímám si u ostatních celkové upravenosti jejich vzezření.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

24. Všímám si u ostatních kvality jejich oblečení.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

25. Vysoká škola je místem, kde je vyžadována určitá úroveň odívání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

26. Velmi výstřední či provokativní oblečení považuji ve škole za nevhodné

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

27. Ve škole pravidelně potkávám nevhodně oblečené studenty.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

28. Spolužáka vždy upozorním na jeho/její nevhodný oděv.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

29. Vyučující jsou dobrým příkladem profesionálního odívání.

Určitě ne Spíše ne Zčásti ne Zčásti ano Spíše ano Určitě ano

30. Vaše pohlaví

Muž / Žena

31. Do jaké věkové kategorie patříte?

do 24 let / 24-29 let / 30-39 let / 40-49 let / 50 let a více

32. Přiřadte následující části oblečení k jedné či více hodícím se kategoriím.

Položky 32-41 jsou rozděleny pouze z technických důvodů, zadání je společné. U každé položky je možno zvolit jednu či více odpovědí.

32. Sako

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

33. Džíny

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

34. Motýlek

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

35. Legíny

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

36. Vzorovaná košile/halenka

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

37. Košile/Halenka s krátkým rukávem

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

38. Barevné ponožky/punčochy

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

39. Svetr

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

40. Polokošile

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

41. Tenisky

Formální / Business casual / Volnočasové / Trendy / Z módy

42. Zde je prostor pro Vaše případné komentáře a připomínky ke zkoumanému tématu.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Radek Růžička		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Kodex odívání: Vnímání vhodného pracovního oděvu		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	95		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se zabývá vnímáním vhodného pracovního oděvu s hlavním zaměřením na oděv manažera. Cílem práce je prozkoumat vnímání vhodného pracovního oděvu v ČR na příkladu ŠKODA Auto a.s. Objektem výzkumu jsou manažeři ŠKODA Auto a studenti ŠAVŠ – tedy potenciální budoucí manažeři. Sběr primárních dat tohoto explorativního výzkumu probíhal metodou dotazníkového šetření. Výzkum potvrdil velký význam odívání pro mezilidskou komunikaci, a tedy i pro práci manažera. Pracovní zkušenosti ovlivňují vnímání dané problematiky respondenty. Se vzrůstajícími pracovními zkušenostmi preference formálního oděvu manažera spíše klesá. Obecně respondenti vyjadřují preferenci spíše ke stylu business casual. Definice formálního oděvu je mezi respondenty individuální, příčinou je i nestejnorodá terminologie využitá v literatuře a její nedostatečná specifičnost. Vysoká škola hraje významnou roli ve formování profesionální image studenta.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Kodex odívání, dress code, pracovní pohovor, etiketa, pracovní oděv, image manažera, firemní kultura, corporate identity		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Radek Růžička		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Dress codes: Perceptions of an appropriate business attire		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	95		
NUMBER OF PICTURES			
	19		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	3		
SUMMARY	<p>The subject of this thesis is the perception of an appropriate business attire, especially focused on managerial attire. Its purpose is to research the perceptions on appropriate business attire in the Czech republic on an example of ŠKODA Auto a.s. The research sample consists of the managers of ŠKODA Auto and the students of ŠAVŠ – aspiring future managers. Primary data in this exploratory research were collected via a questionnaire. The research confirmed the significance of clothing in interpersonal communication, thus also for managerial work. Work experience has been found to influence the perception of the respondents on the topic. With increasing work experience, the preference towards formal attire for managers tend to decline. Overall the respondents prefer business casual attire for managers. The definition of formal attire is subjective among the respondents, partly because of the non-standardized terminology and non-specificity in the literary sources. Institutions of higher education play an important role in forming the students' professional image.</p>		
KEY WORDS	Dress code, corporate culture, corporate identity, job interview, business attire, managerial image, etiquette		