



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Podniková kultura ve vybraném podniku

Vypracovala: Dagmar Jouklová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2015

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar JOUKLOVÁ**  
Osobní číslo: **E12051**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Podniková kultura ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury vybraného podniku.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

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

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


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

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

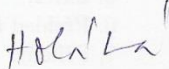
Katedra řízení

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

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

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
Studentská 19 (25)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

## **Prohlášení**

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

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

V Polné dne 15. dubna 2015

.....

Dagmar Jouklová

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a rady při vypracování této bakalářské práce.

## OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše .....	4
2.1	Vymezení pojmu kultura .....	4
2.2	Definice podnikové kultury .....	5
2.3	Vznik podnikové kultury .....	5
2.4	Struktura podnikové kultury .....	7
2.5	Principy podnikové kultury .....	8
2.6	Dimenze podnikové kultury – Geert Hofstede .....	8
2.6.1	Velké rozpětí moci/malé rozpětí moci .....	9
2.6.2	Individualismus/kolektivismus .....	10
2.6.3	Maskulinita/feminita .....	11
2.6.4	Vysoká míra vyhýbání se nejistotě/nízká míra vyhýbání se nejistotě... 11	
2.6.5	Krátkodobá/dlouhodobá orientace .....	11
2.7	Funkce podnikové kultury .....	12
2.8	Typy podnikové kultury .....	12
2.9	Globalizace .....	13
2.9.1	Historie globalizace.....	13
2.9.2	Vymezení pojmu „globalizace“ a její vývoj .....	14
2.9.3	Úrovně globalizace.....	15
2.9.4	Znalostní ekonomika .....	15
3	Metodický postup .....	17
3.1	Cíl práce.....	17
3.2	Výběr společnosti .....	17
3.3	O společnosti .....	17
3.4	Dotazník .....	22
3.5	Výsledky dotazování .....	22

3.6	Zpracování dat .....	23
3.6.1	Dotazníkové šetření.....	23
3.6.2	Pozorování.....	24
4	Výsledky výzkumu .....	25
4.1	Jednotlivé odpovědi.....	25
4.2	Procentní podíly jednotlivých odpovědí.....	25
4.3	Vyhodnocení dotazníku VSM 94 .....	58
4.3.1	PDI Index velké rozpětí moci vs. malé rozpětí moci .....	59
4.3.2	IDV Index individualismus vs. kolektivismus .....	60
4.3.3	MAS Index maskulinita vs. feminita .....	60
4.3.4	UAI Index vysoká míra vyhýbání se nejistotě .....	61
4.3.5	LOT Index krátkodobá vs. dlouhodobá orientace.....	61
5	Závěr .....	65
I.	Summary.....	67
II.	Seznam použitých zdrojů .....	68
III.	Seznam obrázků .....	
IV.	Seznam tabulek .....	
V.	Seznam grafů.....	
VI.	Seznam Příloh .....	
VII.	Přílohy .....	

# 1 Úvod

Pojem podnikové kultury je znám už od počátku 80. let 20. století. Podniková kultura může být chápána jako určitý proces tvoření hodnot, které podnik uznává nebo normy a pravidla, kterými se řídí. V současné době vstupuje svět do nové, znalostní, ekonomiky, kde se nejdůležitější formou kapitálu stává lidský kapitál. Podniky, které chtějí být v budoucnu úspěšné a konkurenceschopné by si měly tuto důležitost lidského kapitálu uvědomovat. Měly by vytvářet pro své zaměstnance vhodné prostředí, protože právě zaměstnanci se svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi mohou dosáhnout podnikových cílů a případně i zlepšit kulturu v podniku, aby směřovala ke znalostní ekonomice.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části - teoretickou a praktickou.

Pro sepsání teoretické části byla nastudována odborná literatura, díky které bylo možno popsat podnikovou kulturu. Začátek je věnován významu „podniková kultura“ a „kultura“, které slouží k uvedení do tématu. Dále byl popsán její vznik, struktura a další zákonitosti s ní spojené. Byly popsány dimenze podnikové kultury podle Geerta Hofstedeho a stav žádoucí pro znalostní ekonomiku.

Cílem práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejich rozhodujících dimenzí a navržení změn, které by přispěly k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraném podniku.

Vybraným podnikem se stala společnost TKZ Polná, spol. s r. o., která sídlí, jak je již z názvu patrné, ve městě Polná, na Vysočině. Pro zjištění stavu podnikové kultury byla zvolena kvantitativní metoda, a sice anonymní dotazníkové šetření. Tímto šetřením byly načerpány informace od zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Další zvolenou metodou bylo osobní pozorování ve společnosti.

Po analýze dat a získaných informací od pracovníků byl zjištěn stav podnikové kultury ve společnosti. Na základě těchto výsledků byly navrženy změny, které by mohly přispět k jejímu zlepšení, tedy posunu podniku do znalostní ekonomiky.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Vymezení pojmu kultura

Slovo kultura pochází z latiny a původně bylo označováno jako pěstování užitkových plodin. Dnes se používá v mnoha oblastech.

Jak uvádí Tureckiová (2004), tak kultura pochází z latinského slova „colo“, což znamená pěstovat. Jandourek (2008) popisuje kulturu jako „*souhrn životních forem, hodnotových představ a životních podmínek lidí žijících v určité době na nějakém území*“

„*Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, citění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván*“ (Lukášová, 2010, p. 12).

Bedrnová (2002) tvrdí, že kultura je z hlediska její funkce ve společnosti předmětem zájmu především kulturní antropologie. Krninská (2002a) považuje kulturu v širokém pojetí za produkt člověka, který je chápán jako protiklad přírody. „*Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v běhu generací s tím, že kultura s přírodou koexistují, ale neprolínají se. Tyto kulturní výtvořky jsou jednak materiální povahy, ale i produkty duchovní, jako jsou vztahy, myšlenky, ideje apod*“ (Krninská, 2002a, p. 3).

Hofstede (1994) označuje kulturu v širším pojetí jako mentální program a definuje ho jako kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny či kategorie lidí od příslušníků jiné skupiny či kategorie lidí. Přitom rozdíl mezi skupinou a kategorií lidí vidí v tom, že lidé, kteří tvoří skupinu, jsou ve vzájemném styku, zatímco lidé, kteří patří do stejné kategorie, mají nějakou společnou charakteristiku (např. rok narození), ale nemusejí být ve vzájemném styku.

Kultura existuje v každém z nás, a sice v podobě názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které jsme si jako jedinci osvojili jako součást určitých sociálních celků a které buď více, nebo méně sdílíme s ostatními členy těchto celků. Kultura existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, kde každý jedinec je jak tvůrcem, tak i produktem kultury. Na straně druhé kultura existuje jako sociální jev, který má nadindividuální povahu (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004).

## 2.2 Definice podnikové kultury

Pod pojmem podniková kultura se dá představit mnoho. Dá se do ní zahrnout komunikace ve firmě, motivace, vedení a odměňování pracovníků, normy, přístupy a určité podmínky a zákazy.

Podniková kultura vyjadřuje, co je pro podnik typické, jako např. její zvyky, normy přijatelného a nepřijatelného chování, apod.

Řada autorů definuje podnikovou kulturu jinak:

*„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavením“* (Bedrnová & Nový, 2002, pp. 485–486).

Schein (1989) popisuje kulturu podniku jako vzorec základních a rozhodujících představ, které vytvořila, našla, objevila a rozvinula určitá skupina lidí. V rámci těchto procesů se tato skupina lidí naučila vypořádat s problémy vnější adaptace a vnitřní integrace. Tyto procesy jsou brány za všeobecně platné a osvědčené.

Pro Armstronga (2002) představuje podniková kultura (kultura organizace) soustavu norem, hodnot, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob, jak by se lidé měli chovat, jak by měli jednat a způsoby vykonávání práce.

*„The culture of any group can be viewed on four levels: artifacts, perspectives, values, and assumptions“* (Dyer, 1988).

Podniková nebo také firemní a organizační kultura je označována za velice složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečnost (Nový, 1996).

## 2.3 Vznik podnikové kultury

Vznik a změny podnikové kultury ovlivňuje člověk nebo společenství lidí v organizaci – tedy pracovníci (zaměstnanci). Podniková kultura je nutnou a nedílnou součástí každé firmy.

Zmínky o organizační kultuře se v literatuře objevily již v 60. letech minulého století, ale ve větší a širší míře je pojem užíván od 70. let. Populárním předmětem zájmu se stal až na počátku 80. let 20. století a má mnoho definic a podob (Lukášová, 2010).

Vznik podnikové kultury může podle Nového (1996) být:

1. Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Tuto situaci můžeme charakterizovat tezí, že „nějakou kulturu podnik vždycky má a i nekultura je svým způsobem určitou formou podnikové kultury“.

2. Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány a snaží se jednotně ovlivňovat pracovní i sociální chování zaměstnanců.

Lukášová (2010) uvádí, že základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů.

Podle Scheina (1989) jsou základem dva hlavní principy:

- redukce úzkosti
- pozitivní posilování

Problémy, které musí organizace v průběhu svého vývoje řešit, způsobují u pracovníků vznik nejistoty a prožitky úzkosti a stresu. Redukce úzkosti tak zabraňuje pracovníkům používat stará řešení problému, která byla vyvinuta za účelem vyhnout se nepříjemným situacím.

Pozitivní posilování je tzv. opakované chování, které vede k řešení problémů a upouští od chování, jež nevede k vyřešení.

V rámci svého vývoje organizace reaguje na vnější podmínky a interní potřeby a podléhá ve větší či menší míře vlivům, která určují obsah její organizační kultury. Každá organizace tak má specifický a jedinečný obsah kultury, který se utvořil v průběhu jejího vývoje.

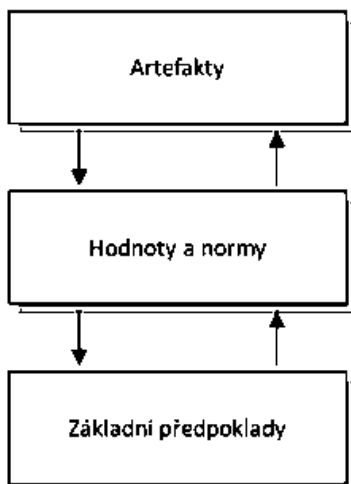
Kultura organizace se však nemusí vyvíjet pouze samovolně. Manažeři mohou její vývoj cílevědomě ovlivňovat (Lukášová, 2010).

## 2.4 Struktura podnikové kultury

Nejnámějším, nejcitovanějším a nejvyužívanějším modelem, který zobrazuje strukturu podnikové kultury je tzv. *Scheinův model*. Model vyvinul, jak je již z názvu zřejmé, Edgar Schein (1992). Schein člení podnikovou kulturu do tří rovin, a sice podle míry, nakolik se jednotlivé prvky kultury projevují navenek a nakolik jsou pozorovatelné pro vnější okolí:

- artefakty – nejviditelnější rovina pro pozorovatele, které se dá snadno ovlivnit. Bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je však těžko vysvětlitelná.
- zastávané hodnoty, pravidla a normy chování – částečně vědomá rovina, pro vnějšího pozorovatele je částečně zřetelná a ovlivnitelná
- základní předpoklady – nejhlubší rovina, která zahrnuje nevědomé názory a myšlenky

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Lukášová, Nový, Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnost podniku, 2004

Lukášová (2004) uvádí, že mezi artefakty patří všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá – může je tedy vidět, slyšet, apod. Dají se snadno pozorovat a popsat, ale jejich význam není bohužel jednoznačný. Pokud není znám obsah dalších rovin kultury, tak je těžko vysvětlitelný.

Hodnoty podnik považuje za velice důležité. Hodnoty spolu s normami a pravidly určují, jak se v klíčových situacích mají členové skupiny chovat. Klíčové organizační hodnoty bývají obvykle uváděny v tzv. etickém kodexu organizace a nově příchozí zaměstnanci s nimi bývají seznamováni obvykle již první den při nástupu do práce.

Za jádro kultury se považují základní předpoklady, které jsou nejhlubší a neuvědomovanou rovinou kultury. Jsou automatické, velice stabilní a natolik samozřejmé, že se dokonce považuje za nemístné o nich hovořit. Za zdroj vzniku těchto základních předpokladů se považuje opakovaná zkušenost.

## 2.5 Principy podnikové kultury

Pfeifer & Umlaufová (1993) uvádí, že pokud chceme hlouběji proniknout do podstaty firemní kultury a naučit se ji formovat tak, aby se shodovala s našimi podnikatelskými záměry, tak je potřeba respektovat několik zákonitostí, které pro firemní kulturu platí:

- Firemní kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.
- Kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.
- Kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exatně vyjádřit nebo kvantifikovat.
- Kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem pro činnosti budoucí.
- Kultura firmy je sdílena, ne dohadována. Je nutné, aby pracovníci ve firmě dobrovolně sdíleli a rozvíjeli určité přístupy, představy a hodnoty.
- Kultura firmy je poznatelná. Podle viditelných projevů se dá kultura konkrétní firmy spolehlivě poznat a pak následně se na ní dá dál pracovat.
- Kultura firmy je extrémně setrvačná.
- Kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů.
- Kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

## 2.6 Dimenze podnikové kultury – Geert Hofstede

Geert Hofstede je holandský vědec a nejznámější badatel, který zkoumal rozdíly a interakce mezi různými národními a organizačními kulturami. Proslavil se svým rozsáhlým výzkumem, který byl prováděn v 70. letech minulého století, původně ve čtyřiceti zemích světa. Později byl výzkum zopakován a rozšířen do padesáti států a třech více národnostních regionů. Dotazník, který se ve výzkumu používal, byl zaměřený na zjišťování názorů na různé aspekty pracovního života a výzkum hodnot, které jsou preferovány. Data, která byla získána, byla zpracována pomocí faktorové analýzy (Lukášová, 2010).

Na základě výsledků byly formulovány čtyři základní dimenze národní kultury:

- velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci;
- individualismus versus kolektivismus;
- maskulinita versus femininita;
- vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra vyhýbání se nejistotě.

Později byl seznam dimenzí rozšířen o pátou dimenzi:

- krátkodobá versus dlouhodobá orientace.

Tuto pátou dimenzi objevil Kanadčan Michael Harris Bond, který žije dlouhou dobu na Dálném východě. Bond nově objevenou dimenzi nazval původně jako „konfuciánský dynamismus“, avšak Hofstede pokládá za přiměřenější označovat ji právě jako dlouhodobou a krátkodobou orientaci, protože nevyvolává klamný dojem, že se vtaňuje výhradně na kultury historicky silně ovlivněné konfuciánským myšlením (Hofstede, 1994).

Těchto pět dimenzí vyjadřuje nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami a zároveň upozorňuje na ty, které ve své podstatě nejen vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale i ovlivňují oblast práce a managementu (Krninská, 2002a).

### **2.6.1 Velké rozpětí moci/malé rozpětí moci**

Hofstede (1999) definuje rozpětí moci jako rozsah, ve kterém níže postavení členové institucí a organizací v zemi očekávají a zároveň akceptují, že moc bude nerovnoměrně rozdělena.

V zemích s velkým rozpětím moci se považuje za samozřejmé, že pozice nadřízeného a podřízeného si nejsou rovny. Tato skutečnost je vnímána jako žádoucí. Důsledkem je tendence ke značné centralizaci moci. Nadřízení mají určitá privilegia a jejich pozice je spojena se statusovými symboly, které přispívají k jejich autoritě. Jako samozřejmost se považuje, že kontakty jsou iniciovány pouze nadřízenými. Podřízení očekávají, že se jim bude říkat, co se od nich čeká a co mají dělat. Ideálním vedoucím je v očích podřízených benevolentní autokrat. Do vztahů mezi nadřízenými a podřízenými v těchto

organizacích vstupují ve veliké míře emoce, a to jak kladné, tak i záporné. Starší vedoucí jsou více respektováni než mladí.

V zemích s malým rozpětím moci se to zdá být naopak. Nadřízení a podřízení se považují za sobě rovné. Organizace bývají decentralizované a organizační struktury ploché. Platové ohodnocení bývá mezi nejnižší a nejvyšší úrovní relativně malé. V kulturách s rozpětím moci se privilegia nadřízených odsuzují. Všichni užívají např. stejná auta, parkoviště, stejnou jídelnu, apod. Podřízení očekávají, že nadřízení pro ně budou dosažitelní a že rozhodnutí, která se budou týkat jejich práce, s nimi budou nadřízení předem konzultovat. Na druhou stranu akceptují, že konečného rozhodnutí má právo vedoucí. Ideálním vedoucím je pro ně schopný demokrat. Naopak oproti zemím s velkým rozpětím moci jsou v těchto zemích obecně více uznáváni mladší vedoucí. (Lukášová, 2010)

## 2.6.2 Individualismus/kolektivismus

Vztah mezi individualismem a kolektivismem je dán upřednostňováním cílů. Individualismus upřednostňuje cíle osobní, kolektivismus cíle skupinové (Palatková, Mráčková, Kittner, Kašťák, & Šesták, 2013).

Individualismus je charakteristický pro ty země, kde jsou vztahy mezi jednotlivci volné, tzn., že se očekává, že se každý bude starat především o sebe, svoji rodinu a nejbližší. Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé, někdy už od narození, integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost (Krninská, 2005).

Individualistické kultury můžeme označovat jako *společnosti viny*, naopak kolektivistické kultury jako *společnosti hanby*. Vina má totiž od hanby individuální povahu. Přesvědčuje nás o tom i myšlenka od Jasperse, který říká, že otázkou viny je spíše otázka, kterou pokládáme sami sobě, než otázka, na kterou se nás dotazují druzí (Jaspers, 1991).

Za velice aktuální se považuje vztah mezi individualismem a kolektivismem ke smyslu vzdělání. V individualistických kulturách se za smysl vzdělání považuje naučit se, jak se učit a učení se považuje za celoživotní proces. V kolektivistických kulturách je smyslem vzdělání naučit se, jak postupovat a učení se pokládá za proces jednorázový (Skolková, 2003).

### **2.6.3 Maskulinita/feminita**

Tuto dimenzi můžeme charakterizovat jako míru, do níž hodnoty typu asertivita, výkon, soutěživost a úspěch, které jsou ve většině společností asociovány s rolí mužů, dominují nad hodnotami ostatními. Do těchto ostatních hodnot, které jsou asociovány spíše s rolí žen, lze zařadit např. kvalitu života, péči o slabší, solidaritu a udržování srdečných osobních vztahů.

Maskulinita se vztahuje ke společnosti, ve které jsou sociální rodové role jasně odlišeny. Feminita naopak ke společnosti, kde jsou role překrývány.

Maskulinní společnost je ke svým členům tvrdá a stala se společností, která si zakládá na výkonu. Femininní společnost je jemnější a můžeme ji označit za sociální (Skolková, 2003).

### **2.6.4 Vysoká míra vyhýbání se nejistotě/nízká míra vyhýbání se nejistotě**

Vyhýbání se nejistotě můžeme charakterizovat jako míru preference strukturovaných situací oproti nestrukturovaným v dané kultuře. Strukturované situace mají dána jasná pravidla, zatímco v nestrukturovaných situacích daná pravidla chybí. V zemích, které mají vysokou míru vyhýbání se nejistotě, bývají lidé často nervózní. Naopak v zemích s nízkou mírou vyhýbání se nejistotám bývají lidé spíše lehkovážní (Skolková, 2003).

### **2.6.5 Krátkodobá/dlouhodobá orientace**

Krátkodobá orientace firem je spojena se statickými hodnotami, které zdůrazňují současnost a minulost. Organizace nehospodaří šetrně se svými zdroji a kvůli tomu následně nemají dostatek peněz na investice. Zaměřuje se především na okamžité výsledky a na plnění svých sociálních závazků. Důraz je kladen na respektování tradic a na to, aby byla „zachována tvář“ každého jednotlivce.

Dlouhodobá orientace firem se zaměřuje na budoucnost s dynamičtějšími hodnotami a s adaptací tradic na moderní kontext. Statusové a sociální závazky se respektují pouze v rámci limitů. Organizace v této dlouhodobé orientaci na rozdíl od krátkodobé hospodaří šetrně a vytváří fondy, které by pokryly budoucí investice. Zdůrazňuje se hospodárnost a vytrvalost (Lukášová, 2010).



## 2.7 Funkce podnikové kultury

Podniková kultura plní ve společnosti různé funkce. Mezi hlavní řadíme:

- Redukci konfliktů uvnitř organizace - podniková kultura by měla fungovat jako určitý „tmelící prvek“. Pokud je dostatečně silná, tak napomáhá k vzájemné soudržnosti v organizaci.
- Zabezpečování kontinuity, zprostředkovávání a usnadňování koordinace a kontroly - díky tomu, že pracovníci jsou srozuměni se společnými cíli organizace a sdílí je, tak je snadněji dosahováno žádoucího chování a pracovní morálky.
- Redukci nejistoty pracovníků a ovlivňování jejich pracovní spokojenosti a emocionální pohody - nejistota zaměstnanců se redukuje osvojením návyků žádoucího chování. Pokud se kultura v podniku shoduje a koresponduje s osobními hodnotami pracovníků, tak se zvyšuje jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.
- Zdroj motivace - velikým zdrojem motivace je finanční ohodnocení, ale další důležitou motivací může být i pocit, že práce, kterou pracovník vykonává, je smysluplná a že on je důležitou součástí pro podnik.
- Fungování jako konkurenční výhoda - toto fungování může nastat v případě, že podniková kultura je silně a pozitivně laděna, je zdrojem spokojenosti a motivace pracovníků a tudíž je i důležitým zdrojem celkové efektivity organizace. Tato výhoda se dá jen obtížně napodobit a nelze jí dosáhnout v krátkém časovém horizontu (Lukášová, 2002).

## 2.8 Typy podnikové kultury

Podnikovou kulturu dělí Cejthamr a Dědina (2010) na silovou, mocenskou, úlohovou, úkolovou a osobní kulturu.

Silová kultura – tento typ kultury se nachází spíše v malých podnicích, jejichž efektivita je založena na vzájemné důvěře, komunikaci a empatii všech zaměstnanců. Takovéto podniky bývají řízeny několika vybranými osobnostmi a nenajde se zde moc pravidel ani postupů. Kultura vychází ze zdroje moci a pomocí paprsků prochází celým podnikem.

Úlohová kultura – tento typ kultury najdeme například v oblasti nákupu, výroby nebo financí. Je založen na neotřesitelném postavení nosných pilířů podniku, kde malá skupina senior manažerů koordinuje práci a vzájemné vztahy mezi „pilíři“.

Úkolová kultura – je zaměřena na práci a projekty. Tuto kulturu můžeme přirovnat k síti, kde některá vlákna jsou silnější, některá slabší a vliv se soustřeďuje právě do mezer mezi tyto jednotlivá vlákna. Jako příklad můžeme uvést podniky, které mají maticové uspořádání. Úkolová kultura se snaží spojit vhodné kandidáty a zdroje a využívá sjednocující tendence skupiny.

Osobní kultura – v této kultuře stojí jednotlivec ve středu zájmu a všechny existující struktury v podniku mají sloužit dalším lidem v těchto strukturách. Pokud se skupina lidí rozhodne se ve vlastním zájmu spojit, sdílet tak prostor i vybavení, pak výsledná organizace bude mít právě osobní kulturu. Jako příklad můžeme uvést sdružení lékařů a konzultantů, architektů.

Každý člověk může preferovat jiný typ podnikové kultury, ale podstatné je, aby se jejich povaha a vlastnosti shodovaly s kulturou v té části podniku, ve které pracují.

## **2.9 Globalizace**

### **2.9.1 Historie globalizace**

*„Pojem globalizace se objevil na počátku 60. let minulého století, kdy začaly být reflektovány nové kvantitativní i kvalitativní změny ve vývoji světa“ (Chlebeček, Konečný, Stojanov, & Volfová, 2008).*

Evropa se začala postupně seznamovat s kulturou jiných zemí, např. Indie, Severní Ameriky, Číny, Japonska a dalších, ze kterých se do Evropy přiváželo např. nerostné bohatství, koření, vzácné látky a jiné zboží, za které se v bohatých evropských městech draze platilo. Díky tomu bohatly zejména přístavy, např. Benátky, ze kterých bylo zboží distribuováno do celé Evropy. Nejednalo se pouze o obchod. Jednotlivé národy se od sebe navzájem mohly učit a přejímat různé dovednosti. Válečnictví, architektura, zemědělství a to je jen malý výčet okruhů, které významně ovlivnily rozvoj jednotlivých zemí (Rolný & Lacina, 2004).

## 2.9.2 Vymezení pojmu „globalizace“ a její vývoj

*„Globalizaci lze chápat jako proces objevující se v různých úrovních naší civilizace, pronikající do všech sfér, především však sfér národohospodářských, a zásadním způsobem měnící nejen povahu a rozsah ekonomických aktivit, ale především samotnou podstatu moderní lidské civilizace. Globalizace lze zatím vykládat rozdílnými způsoby, např. jako propojování světa do jednoho společného celku, nebo z opačného zorného úhlu pohledu je možné naopak zdůraznit různost, kterou tato vzájemná provázanost odhaluje a kterou je třeba zachovat“ (Krninská, 2002b).*

Krninská (2002a) uvádí, že globalizace světa s sebou přináší střet různých kultur a jejich mísení. Vytváří jakousi převažující globální kulturu na straně jedné a na druhé posiluje kultury regionální či jejich mísení.

Za hnací motor globalizace označuje Rolný a Lacina (2004) především ekonomiku, která zaujímá specifické postavení. S ekonomickou sférou společenského života souvisí materiální životní úroveň společnosti. Velkou měrou ovlivňuje problematiku omezených surovinových zdrojů, problém průmyslových odpadů a znečišťování ovzduší, což ohrožuje životní prostředí.

Globalizace je především odkaz budoucnosti. Již dnes jsou nám ale známy pojmy jako „globální vláda, trh a globální občanská společnost“. Globalizaci lze vidět prakticky ve všech sférách společenského života - v kultuře, náboženství, technice, umění, filosofii a to je pouze malý výčet společenských oblastí, které jsou globalizací a jejími procesy ovlivňovány. Za velice důležitý faktor je považována i oblast lidských práv, kde by globalizace v mnoha zemích mohla přispět ke zlepšení.

Za ukazatele procesů globalizace se řadí propojení světových finančních trhů, globální rozšíření komunikačních technologií a vzrůst vlivu velkých mezinárodních korporací, jejichž rozpočty často převyšují rozpočty státu. Dále se tam řadí ale i mezinárodně organizovaný zločin a globální povaha dalších rizik (Hnát, 2005).

Na rozvoji globalizace měla největší vliv prostorová mobilita a expanze ekonomických aktivit v soukromých společnostech. Díky nadnárodním společnostem a globálním finančním trhům se dostal soukromý sektor, ekonomika a volný trh před veřejný sektor.

K integraci ekonomických aktivit docházelo globálně a působnost veřejného sektoru byla na národní a nižší úrovni. Tlak nadnárodního kapitálu, který se stával stále mobilnějším, ovlivňoval rozhodování institucí veřejného sektoru.

Tržní expanze největších společností způsobovala živelnou globalizaci v prostředí deregulovaných mezinárodních i domácích trhů. Tento proces následně přinesl přerozdělení zdrojů a moci jak v soukromém sektoru, tak i mezi soukromým a veřejným sektorem. Globalizace je přirozený a nevyhnutelný proces, jehož přínosem je celkový společenský pokrok.

Počáteční živelná fáze se projevovala především ekonomickou expanzí, jejímž cílem bylo rozšiřování trhů a získávání komparativních výhod nadnárodními firmami. To však mělo řadu stinných stránek a bylo žádoucí mít je pod veřejnou kontrolou. Po globální integraci ekonomických aktivit v soukromém sektoru musí dojít také ke globální integraci institucí veřejného sektoru z důvodu demokratického ovlivňování vývoje společnosti (Stavební fórum, 2002).

Lze konstatovat, že v procesu globalizace vlivem vědecko-technického pokroku si společnost i ekonomika prošly zásadní transformací. Tuto změnu způsobila změna preferencí, která přešla od strategických surovin k lidskému kapitálu (Matula, 2011).

### **2.9.3 Úrovně globalizace**

Globalizace je vrozeně složitý a různorodý proces a to minimálně ve třech základních a navzájem propojených sférách - hospodářských (ekonomických), společenských (sociálních) a politických. Rozlišuje se tedy globalizace ekonomická, sociální a politická (Lehmanová, 2003).

### **2.9.4 Znalostní ekonomika**

Svět vstupuje do nové ekonomiky – tzv. ekonomiky znalostní a nejdůležitější formou kapitálu se stává lidský kapitál. Ostatní formy jako jsou peníze, půda a technologie se na něm stávají kriticky závislé a budou se čím dál více podřizovat intelektuálnímu kapitálu (Truneček, 2003).

Horalíková a Zuzák (2005) uvádí, že se podniky ve znalostní ekonomice stávají tzv. učícími se organizace. Nelze to považovat za systém vzdělávání pracovníků, ale začíná se tu objevovat prvek týmové spolupráce a s ním společné učení, které bude založené na vzájemné výměně informací a podporování všech jedinců k jejich získání. Tento proces souvisí se zvyšováním inteligence podniku a uvolňováním potenciálu pracovníků uvnitř tohoto podniku. Hodnota inteligence se zvyšuje na stupnici inteligence a to od kognitivních znalostí k sebe motivující tvořivosti. Trend globalizačních procesů

s diskontinuitním tokem si bude vynucovat, aby se rozvíjela tvořivost jako součást lidského potenciálu.

Znalostní ekonomika je spojena s učením po celý život, podporou rozvoje lidského potenciálu a využívání tvůrčích schopností pro budoucí znalostní ekonomiku. V tomto procesu budou mít rozhodující roli manažeři. Je potřeba vytvořit v organizaci takovou atmosféru, která bude podporována vytvořenou podnikovou kulturou. Ta by se měla ztotožňovat s rysy nízkého mocenského odstupu, kolektivismu, který by měl rozvinutou týmovou práci, koncepcí feminity, se vztahem k nejistotě a neurčitosti, bez obav z nejistoty v dlouhodobé orientaci (Krninská, 2005).

Znalostní společnost, do které lidstvo vstupuje, se posouvá od nadvlády výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. V tomto prostředí se stávají nejdůležitější formou podnikového kapitálu znalosti (Truneček, 2003).

## **3 Metodický postup**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce „Podniková kultura ve vybraném podniku“ je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrzení změn, které by mohly přispět k žádoucímu stavu podnikové kultury vybraného podniku.

### **3.2 Výběr společnosti**

Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost TKZ Polná, spol. s r. o., která sídlí ve městě Polná, kraji Vysočina. Výběr společnosti ovlivnila skutečnost, že zde byla mnou plněna povinná třítydenní praxe v rámci studia.

### **3.3 O společnosti**

Společnost TKZ Polná, spol. s r.o. jak již bylo zmíněno, sídlí ve městě Polná. TKZ je renomovaným českým výrobcem stavebního a nábytkového kování. Jedná se především o výrobu závěsů (pantů) na dveře, okna a nábytek. Vyrábí přes tisíc produktů, proto svým širokým sortimentem dokáže uspokojit zákazníky z řad velkoobchodů až po drobné podnikatele. V současné době společnost zaměstnává cca 160 zaměstnanců. TKZ Polná, spol. s r. o. je členem sdružení MEZA, které je součástí evropské asociace ARGE - výrobců zámků a stavebního kování („Stavební kování, nábytkové kování - TKZ Polná, s.r.o.,” 2015).

Společnost má bohatou historii:

- Společnost byla založena již v roce 1911 pod názvem "Sláma a spol., továrna na kovové zboží, společnost s r.o."
- V roce 1928 přebral celý podnik jediný ze společníků - pan František Sláma a provozoval podnik pod stejným názvem, jako tomu bylo v roce 1911, pouze bez dodatku společnost s r.o. Po jeho smrti v roce 1932 byla firma odkázána spolku "Seyvalterova útulna slepých dívek" v Praze.
- Později, v roce 1932 byla společnost koupena Ing. Sázavským.
- V roce 1934 byl proveden zápis do obchodního rejstříku pod názvem "Továrna na kovové zboží Ing. Sázavský a spol., společnost s r.o. v Polné".

- Rokem 1943 se společnost stala akciovou společností.
- V roce 1948 byla továrna znárodněna a začleněna do sdružení podniku KOH-I-NOR Praha. V průběhu dalších let se postupně stává součástí podniku MARS Svatka a Branecké železářny.
- Rokem 1955 byl změněn výrobní program a zahájena výroba stavebního a nábytkového kování.
- pět let později, v roce 1960 byl podnik začleněn pod národní podnik TOKOZ Žďár nad Sázavou.
- V roce 1991 se podnik osamostatnil a vznikl nezávislý státní podnik TKZ Polná.
- V rámci privatizace, v roce 1994, vznikla společnost s ručením omezeným s obchodním názvem TKZ Polná, spol. s r.o. Výrobním programem zůstalo stavební a nábytkové kování, výroba se však modernizovala a rozšiřovala (“Stavební kování, nábytkové kování - TKZ Polná, s.r.o.,” 2015).

#### Výrobní program:

Společnost se zabývá sériovou i zakázkovou výrobou od moderních závěsů až po historické repliky. Závěsy k zašroubování stavební a nábytkové, závěsy okenní, dveřní, vratové, tyčové, kloubové, atypické, nábytkové kování, ozdobné návleky (krytky) na panty dveří a oken, mechanické zábrany pro okna a dveře, řada dveřních závěsů Exclusive a závěsy dveřní seřiditelné ve třech osách – TRIO, EXPERT, 3D, montážní přípravky, upínací elementy, malé soustružené díly, bezpečnostní botičky na osobní i nákladní automobily. Doplňkový sortiment tvoří výrobky zahraničních firem BASYS (skryté kování) a SISO (úchytky, zámky a zarážky na sklo, apod.) (“Stavební kování, nábytkové kování - TKZ Polná, s.r.o.,” 2015)

Výrobky:

Pro představivost je zde pár nejvíce prodávaných produktů.

Obrázek 2: Okenní seřizovací závěs



Zdroj: [www.t kz.cz](http://www.t kz.cz)

Obrázek 3: Dveřní závěs ozdobný - historický



Zdroj: [www.t kz.cz](http://www.t kz.cz)

Obrázek 4: Dveřní závěs moderní - hranatý



Zdroj: [www.t kz.cz](http://www.t kz.cz)



Obrázek 5: Botička na automobily



Zdroj: [www.tkz.cz](http://www.tkz.cz)

#### Členění podniku:

- Lisovna, automatárna, dokončovna (středisko dokončovacích operací), atypická dílna, lakovna, galvanovna, expedice
- Ekonomický, obchodní, technický, výrobní, oddělení řízení jakosti, v čele každého úseku stojí ředitel

#### Kvalita:

Společnost maximálně usiluje o to, aby byla spolehlivým dodavatelem. Podnik je certifikován dle evropské normy ISO 9001:2008. Výrobky jsou certifikovány dle EN 1935:2002. Od roku 2010 jsou držiteli značky ČESKÝ VÝROBEK.

#### Export:

Společnost vyváží své výrobky do mnoha zemí světa. Tradičním exportním produktem jsou pianové závěsy. Mezi vývozní země patří státy EU, státy Asie a jižní Ameriky.

#### Sponzoring:

Společnost je generálním sponzorem polského fotbalového klubu Slavoj TKZ Polná. Podílí se na financování akcí města, např. swingového festivalu, finančně podporuje zájmové kroužky apod.

#### Rozvoj:

Firma se stále rozvíjí a modernizuje. V posledních letech proběhly významné investice do rekonstrukce a modernizace výrobních hal, výstavby nového centra a nákupu nových moderních CNC strojů a dalších automatů (“Stavební kování, nábytkové kování - TKZ Polná, s.r.o.,” 2015).

Obrázek 6: Logo společnosti TKZ Polná, spol. s r. o.



Zdroj: [www.tkz.cz](http://www.tkz.cz)

Obrázek 7: Administrativní budova společnosti TKZ Polná, spol. s r. o.



Zdroj: [www.tkz.cz](http://www.tkz.cz)

Obrázek 8: Budova expedice



Zdroj: [www.tkz.cz](http://www.tkz.cz)

### **3.4 Dotazník**

Pro zjištění stavu podnikové kultury bylo vhodné použít metodu kvantitativní, a sice dotazníkové šetření.

Byl použit mezinárodní dotazník VSM 94 od Geerta Hofstedeho, který se nachází v přílohách (příloha č. 1). Dotazník se skládá z 20 otázek. Otázky jsou všechny uzavřené, tedy umožňují výběr odpovědi z daných možností. V úvodu dotazníku bylo uvedeno, že se jedná o anonymní dotazování a vysvětlen účel dotazníku.

Šetření bylo provedeno v únoru 2015. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům a vedoucím pracovníkům na začátku směny (tj. v 5:45 hod). Časově nebylo vyplňování dotazníků nijak omezeno, avšak zaměstnanci dotazníky během dne vyplnili. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců v tomto podniku dotazníky k vyplnění nebyly rozdány všem zaměstnancům, ale pouze vybraným oddělením.

Prvním byli technicko – hospodářští pracovníci (dále jen THP), do kterých bylo zahrnuto obchodní oddělení a ekonomický úsek. Druhou skupinu tvořili dělníci ze střediska dokončovacích operací.

Celkově bylo rozdáno 40 dotazníků, avšak 2 zůstaly bez udání důvodů nevyplněny.

### **3.5 Výsledky dotazování**

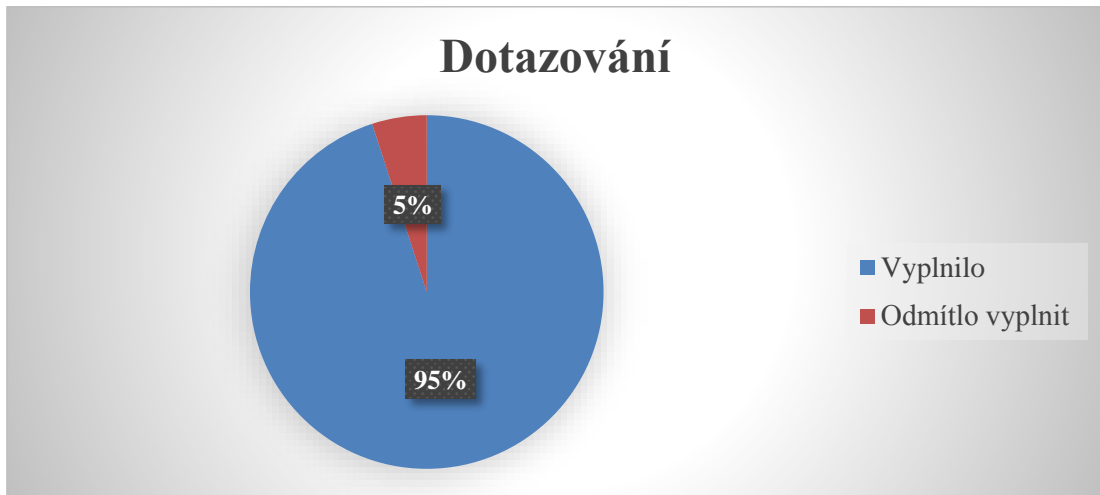
Dotazník byl vyhodnocen zvlášť pro THP a zvlášť pro pracovníky z výroby.

Celkem bylo rozdáno 40 dotazníků. 15 dotazníků bylo rozdáno mezi THP a 25 dotazníků mezi pracovníky výroby. Od THP byly všechny dotazníky vráceny zpět vyplněné, avšak u pracovníků výroby, jak již bylo zmíněno, 2 zaměstnanci odmítli vyplnit. Vyplněných dotazníků se od nich vrátilo 23.

Celkově tedy bylo vyplněno 38 dotazníků – tzn., návratnost byla 95%.

Následně byl tento údaj zpracován do grafu.

Graf 1: Dotazování



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6 Zpracování dat

#### 3.6.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vyhodnocen zvláště pro THP a pracovníky výroby. Nejprve byl zjištěn počet respondentů u každé odpovědi k jednotlivým otázkám. Výsledné počty byly zaznamenány do tabulek. Následně tyto data z tabulek byly přepočítány na procenta a pro přehlednost byly vytvořeny jednotlivé grafy, které znázorňují procentní podíly jednotlivých odpovědí u každé z otázek.

Data získaná z dotazníku VSM 94 byla užita pro výpočet indexů jednotlivých kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho. Základní charakteristiky těchto dimenzí jsou uvedeny v kapitole 2.6 Dimenze podnikové kultury – Geert Hofstede.

Vzorce pro výpočet indexů:

(PDI) Index mocenského odstupů

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

(IDV) Index individualismus vs. kolektivismus

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

(MAS) Index maskulinita vs. feminita

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

(UAI) Index vyhýbání se nejistotě

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

(LOT) Index dlouhodobé orientace

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

$m$  = hlavní výsledek pro danou otázku se předem vypočítá jako:

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

$x_1$  počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď č. 1

$x_2$  počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď č. 2

$x_3$  počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď č. 3

$x_4$  počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď č. 4

$x_5$  počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď č. 5

$y$  celkový počet respondentů

Indexy se posuzují v rozmezí 0 – 100, mohou však nabývat i hodnot, které jsou mimo tento interval.

Pro zpracování dat získaných z tohoto dotazníku byly použity programy Microsoft Excel a Microsoft Word.

### 3.6.2 Pozorování

Další metodou šetření byla metoda kvalitativní, tj. osobní pozorování. Ve firmě bylo možné se volně pohybovat a pozorovat pracovníky při práci, jejich komunikaci, způsoby jednání, pracovní vybavení ve firmě apod.

Tyto poznatky byly velice cenné a následně pak posloužily k diskuzi k jednotlivým otázkám a pro lepší popsání výsledků z dotazníků.

## 4 Výsledky výzkumu

### 4.1 Jednotlivé odpovědi

Dotazník se skládá z 20 otázek a na každou otázku se odpověď vybírá z 5 možností.

Tento tabulkový přehled udává počet respondentů u každé odpovědi k jednotlivým otázkám v dotazníku.

Tabulka 1: Počet odpovědí THP u jednotlivých otázek

Počet odpovědí THP	Otázka č.																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Odpověď 1	5	4	4	9	7	2	1	3	9	3	3	2	0	0	0	1	4	6	0	1
Odpověď 2	9	10	10	6	7	10	10	6	6	9	11	8	3	0	1	2	7	3	4	2
Odpověď 3	1	1	1	0	1	3	4	5	0	2	1	4	10	2	5	3	2	2	6	2
Odpověď 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	10	9	5	2	4	5	10
Odpověď 5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	0	4	0	0	0	0
Celkem	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Tabulka 2: Počet odpovědí pracovníků výroby u jednotlivých otázek

Počet odpovědí pracovníků výroby	Otázka č.																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Odpověď 1	9	3	5	15	6	1	6	3	17	2	2	0	2	1	0	0	2	7	1	1
Odpověď 2	14	19	16	8	17	14	8	7	6	17	16	9	6	1	1	10	12	11	12	6
Odpověď 3	0	1	2	0	0	6	6	10	0	4	5	13	11	3	6	8	6	1	4	5
Odpověď 4	0	0	0	0	0	2	3	3	0	0	0	1	4	14	15	5	2	4	6	10
Odpověď 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	1	0	0	1
Celkem	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23

### 4.2 Procentní podíly jednotlivých odpovědí

Pro větší přehlednost byly z tabulek udávajících počet respondentů u jednotlivých odpovědí jednotlivých otázek vytvořeny grafy, které udávají procentní podíl jednotlivých odpovědí u každé z otázek.

Otázky číslo 1 – 8 se vztahují k následující otázce:

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

Respondenti vybírají z 5 možností:

Odpověď 1 *nanejvýš důležité*

Odpověď 2 *velmi důležité*

Odpověď 3 *mírně důležité*

Odpověď 4 *málo důležité*

Odpověď 5 *velmi málo důležité či nedůležité*

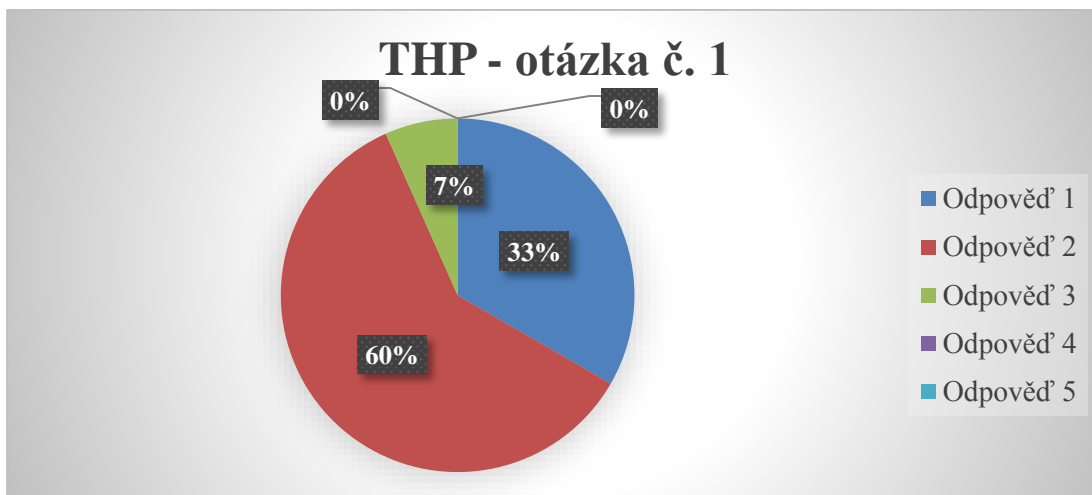
### Otázka č. 1: Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.

Tabulka 3: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 1

Otázka č. 1	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	5	9	1	0	0
Pracovníci výroby	9	14	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U otázky č. 1 zakroužkovalo odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) pět THP = 33%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) zakroužkovalo celkem devět THP = 60%. Odpověď č. 3 (mírně důležité) zvolil pouze jeden = 7%. Odpovědi č. 4 a 5 nikdo nevybral.

Výsledky pracovníků výroby:

U otázky č. 1 si vybralo odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) devět pracovníků z výroby = 39%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) zvolilo čtrnáct pracovníků = 61%. Zbylé odpovědi nikdo nezvolil.

Diskuze k otázce č. 1:

Otázka č. 1 je spojená s dimenzí individualismu a kolektivismu. Pro 93% THP je nanejvýš důležité a velmi důležité mít dostatek času pro vlastní život a rodinu. Pro všechny pracovníky výroby, tj. 100% je také nanejvýš důležité a velmi důležité mít dostatek času na svoji rodinu a sebe samého. Čím větší důraz respondent klade na to, aby měl dostatek času na svůj osobní a rodinný život, tím více je individualisticky orientován.



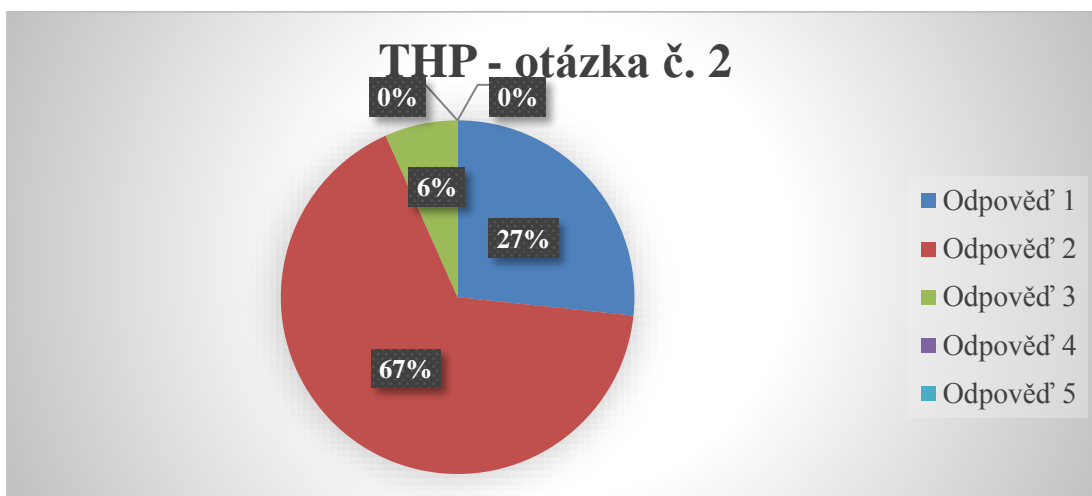
**Otázka č. 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.).**

Tabulka 4: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 2

Otázka č. 2	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	4	10	1	0	0
Pracovníci výroby	3	19	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U otázky č. 2 si odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) vybrali čtyři THP = 27%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) zvolilo deset THP = 67%. Odpověď č. 3 (mírně důležité) vybral pouze jeden = 6%. Odpovědi č. 4 (málo důležité) a 5 (nedůležité) nikdo nezvolil.

Výsledky pracovníků výroby:

U otázky č. 2 si odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) vybrali tři pracovníci z výroby = 13%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) byla zvolena nejčastěji, a sice devatenáctkrát = 83%. Odpověď č. 3 (mírně důležité) vybral jeden pracovník = 4%. Odpověď č. 4 (málo důležité) a 5 (nedůležité) opět nikdo nezvolil.

Diskuze k otázce č. 2:

THP, konkrétně 94% a 96% pracovníků výroby uvedlo, že dobré pracovní prostředí je pro ně nanejvýš a velmi důležité. Firma vytváří pro pracovníky dobré pracovní prostředí, ať už z hlediska zdravotního nebo bezpečnostního. Zaměstnanci se v prostředí, ve kterém pracují, cítí dobře, aby mohli podávat profesionální pracovní výkon.

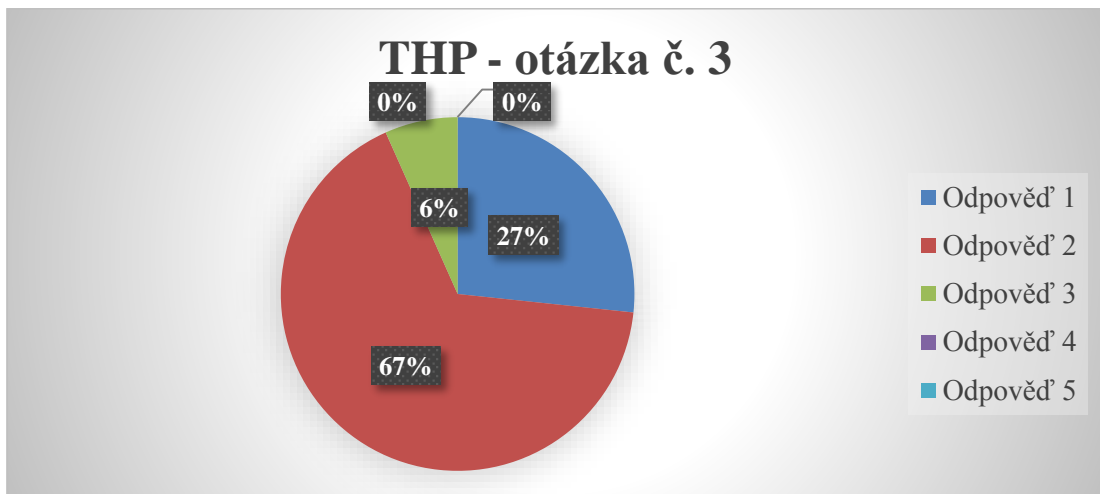
**Otázka č. 3: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným.**

Tabulka 5: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 3

Otázka č. 3	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	4	10	1	0	0
Pracovníci výroby	5	16	2	0	0

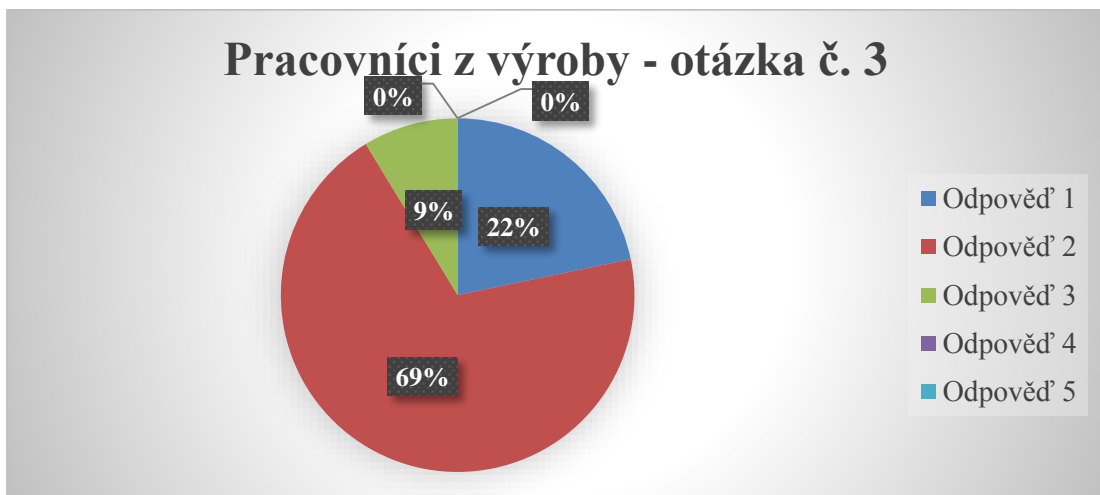
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

Otázka č. 3 se shoduje s otázkou č. 2.

Výsledky pracovníků výroby:

U této 3. otázky si odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) zvolilo pět pracovníků = 22%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) si vybralo šestnáct pracovníků = 69% a odpověď č. 3 (mírně důležité) pouze dva = 9%. Ostatní odpovědi si nikdo nevybral.

Diskuze k otázce č. 3:

Pro 94% THP a 91% pracovníků výroby je nanejvýš a velmi důležité, aby si v pracovních záležitostech dobře rozuměli se svým nadřízených. Tato otázka se vztahuje k dimenzi mocenského odstupu. Čím více je pro respondenta důležité, aby si s přímým nadřízeným rozuměl a nebyli mezi nimi rozpory, tím více se blíží k malému mocenskému odstupu, který zaručuje dobrou součinnost v podniku a jeho posun ke znalostní ekonomice.

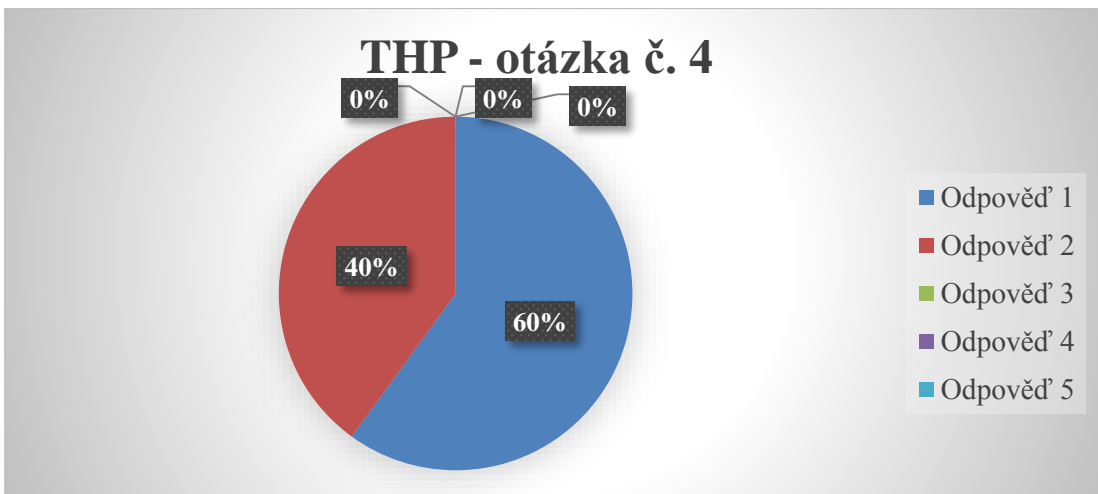
#### Otázka č. 4: Mít jistotu zaměstnání.

Tabulka 6: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 4

Otázka č. 4	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	9	6	0	0	0
Pracovníci výroby	15	8	0	0	0

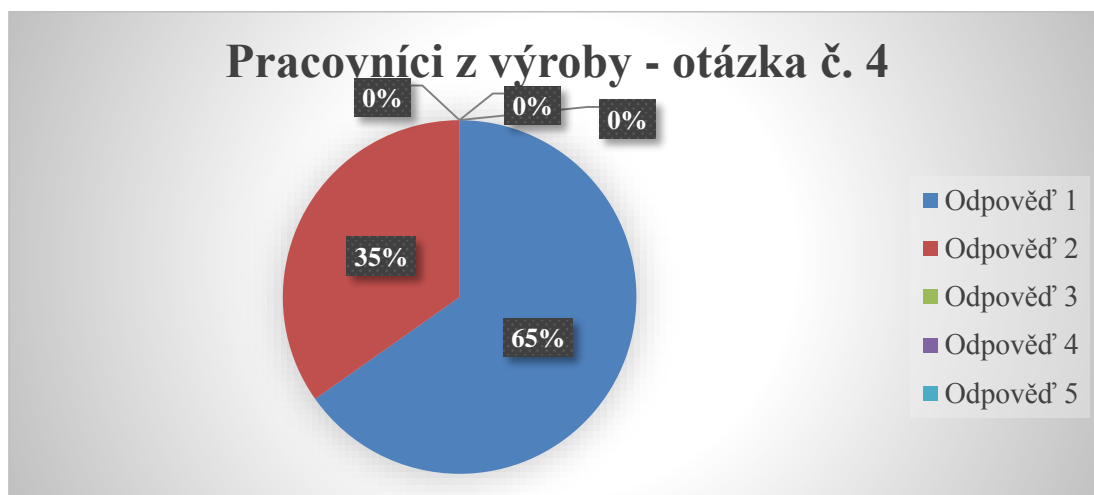
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U otázky č. 4 byla zvolena pouze odpověď 1 (nanejvýš důležité) a 2 (velmi důležité). Odpověď č. 1 si vybralo devět THP = 60% a odpověď č. 2 šest THP = 40%.

Výsledky:

U této otázky byla zvolena opět jen odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) a 2 (velmi důležité). Pro odpověď č. 1 se rozhodlo patnáct pracovníků z výroby = 65% a pro odpověď č. 2 bylo osm pracovníků = 35%.

Diskuze k otázce č. 4:

Mít jistotu zaměstnání je pro všechny respondenty (tedy 100%) nanejvýš a velmi důležité. Zaměstnanci nejsou připraveni na ztrátu svého pracovního místa a mají obavy z případného hledání nového zaměstnání.

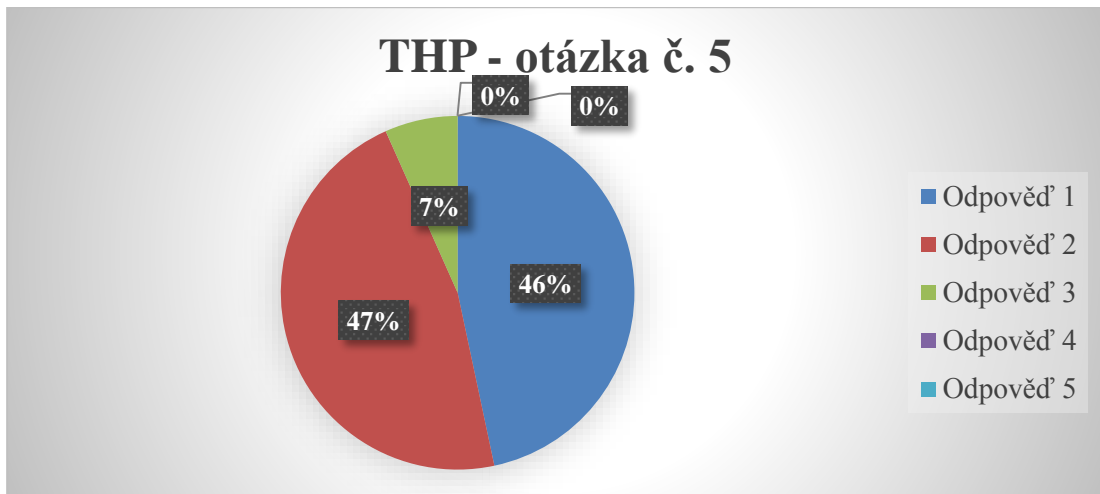
#### **Otázka č. 5: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.**

Tabulka 7: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 5

Otázka č. 5	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	7	7	1	0	0
Pracovníci výroby	6	17	0	0	0

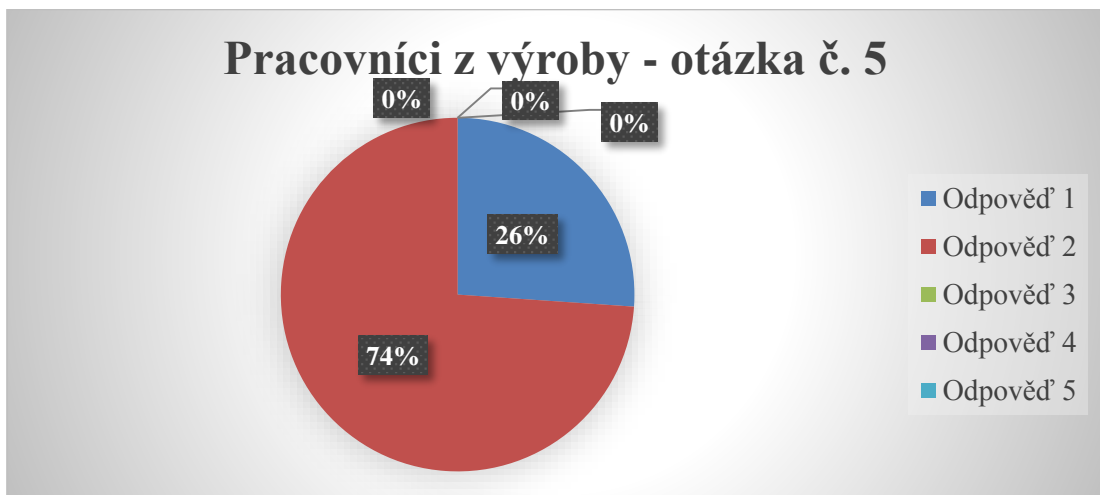
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U otázky č. 5 byly zvoleny 3 odpovědi. Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) vybralo sedm THP = 46%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) vybralo také sedm THP = 47% a odpověď č. 3 (mírně důležité) vybral jeden THP = 7%.

Výsledky pracovníků výroby:

U otázky č. 5 byly zvoleny pouze 2 odpovědi. Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) vybralo šest pracovníků z výroby = 26% a odpověď č. 2 (velmi důležité) sedmnáct pracovníků = 74%.

Diskuze k otázce č. 5:

Pro 93% THP a všechny (100%) pracovníky výroby je nanejvýš a velmi důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují. Dobrý pracovní kolektiv, kde si lidé důvěřují a navzájem pomáhají, je základem úspěchu. Zaměstnanci dbají na dobré mezilidské vztahy a na pracovišti preferují dobrou pracovní atmosféru.

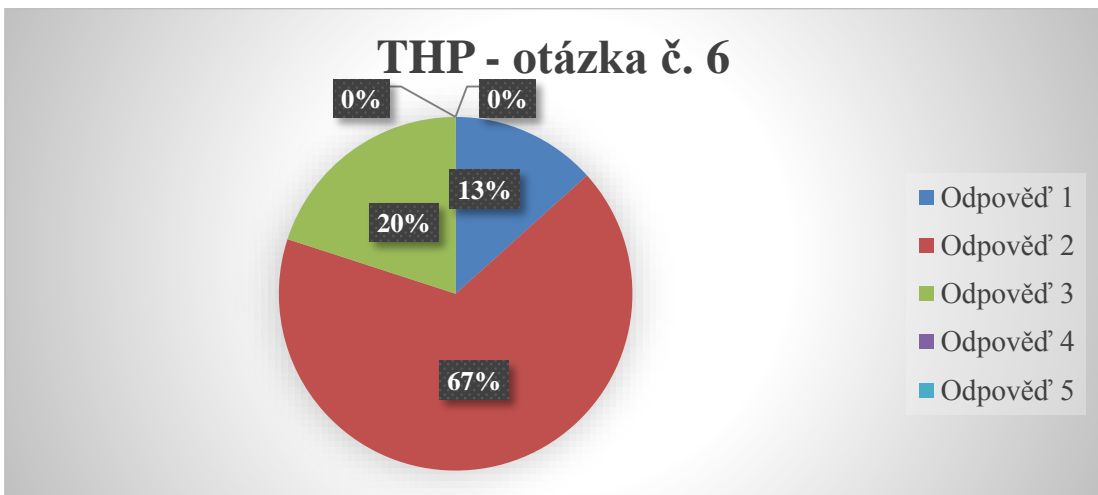
**Otázka č. 6: Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích.**

Tabulka 8: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 6

Otázka č. 6	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	2	10	3	0	0
Pracovníci výroby	1	14	6	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u odpovědi č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U otázky č. 6 byla odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) zvolena dvakrát = 13%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) byla vybrána desetkrát = 67% a odpověď č. 3 (mírně důležité) byla zvolena třikrát = 20%. Ostatní odpovědi si nikdo nevybral.

Výsledky pracovníků výroby:

U této otázky byly odpovědi trochu rozmanitější. Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) vybral jeden pracovník z výroby = 4%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) vybralo čtrnáct pracovníků = 61%. Odpověď č. 3 (mírně důležité) vybralo 6 pracovníků = 26% a odpověď č. 4 (málo důležité) zvolili dva pracovníci = 9%.

Diskuze k otázce č. 6:

Tato otázka se vztahuje k dimenzi mocenského odstupu. Pro 80% THP a 65% pracovníků výroby je nanejvýš a velmi důležité, aby se s nimi jejich nadřízený radil o svých rozhodnutích. Pro zaměstnance je důležitá možnost účasti při jakémkoli rozhodování. Čím více je toto pro respondenta důležité, tím více se blíží k malému mocenskému odstupu.



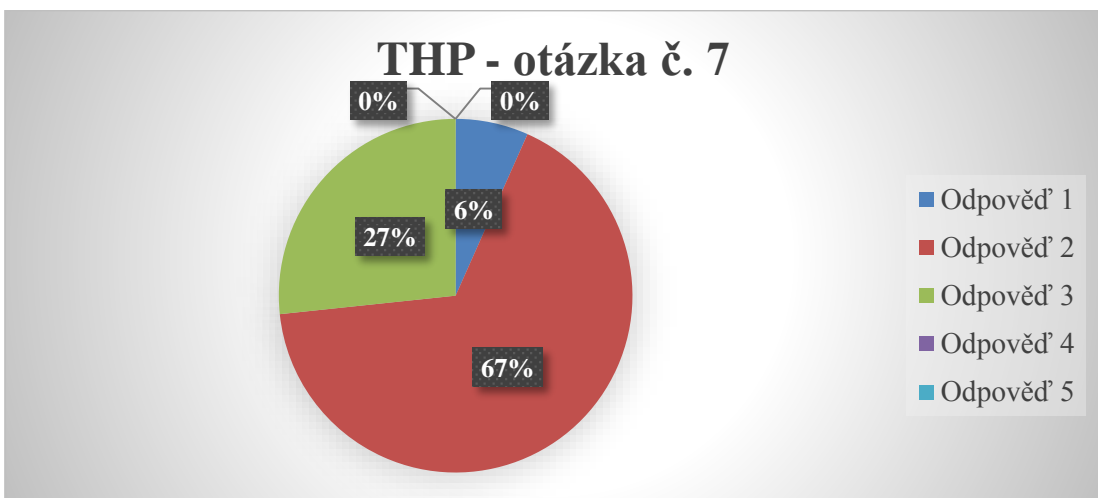
### Otázka č. 7: Mít příležitost pracovního růstu.

Tabulka 9: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 7

Otázka č. 7	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	1	10	1	0	0
Pracovníci výroby	6	8	6	3	0

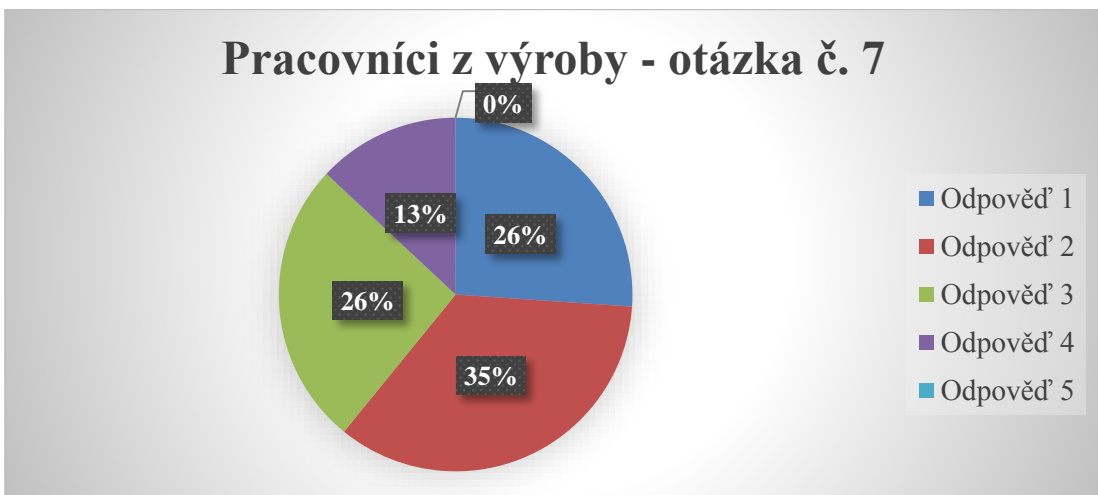
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) zvolil jeden THP = 6%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) byla zvolena desetkrát = 67% a odpověď č. 3 (mírně důležité) byla zvolena čtyřikrát = 27%.

Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) vybralo šest pracovníků z výroby = 23%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) vybralo osm pracovníků = 35%. Odpověď č. 3 (mírně důležité) zvolilo šest pracovníků = 26% a odpověď č. 4 (málo důležité) byla zvolena třikrát = 13%. Odpověď č. 5 (nedůležité) nikdo nezvolil.

Diskuze k otázce č. 7:

Pro 73% THP a 61% pracovníků výroby je nanejvýš a velmi důležité mít příležitost pracovního růstu. Zaměstnanci se chtějí vzdělávat, což by jim společnost měla umožnit. Společnost TKZ, spol. s r. o. jim to umožňuje pomocí dálkových studií středních či vysokých škol, jazykových kurzů apod.

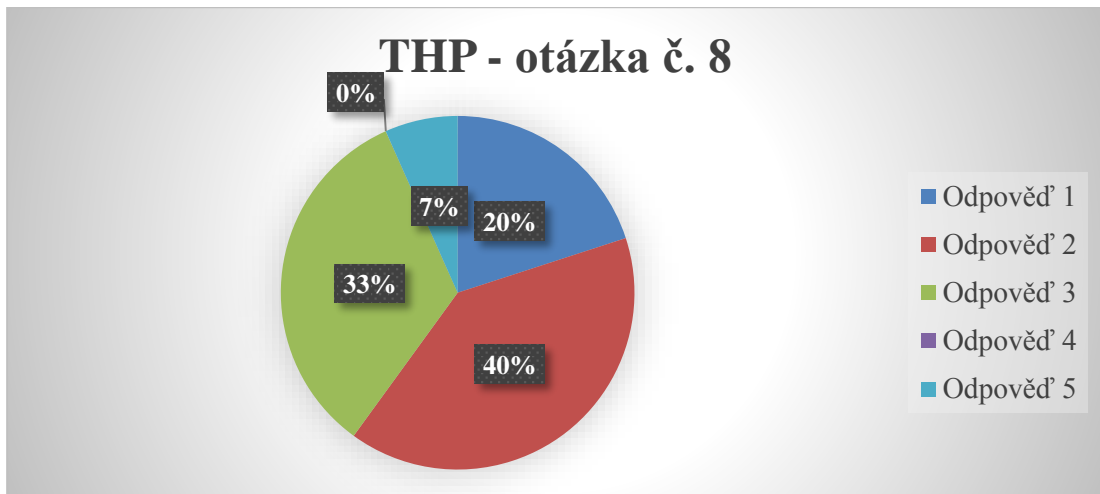
**Otázka č. 8: Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství.**

Tabulka 10: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 8

Otázka č. 8	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	3	6	5	0	1
Pracovníci výroby	3	7	10	3	0

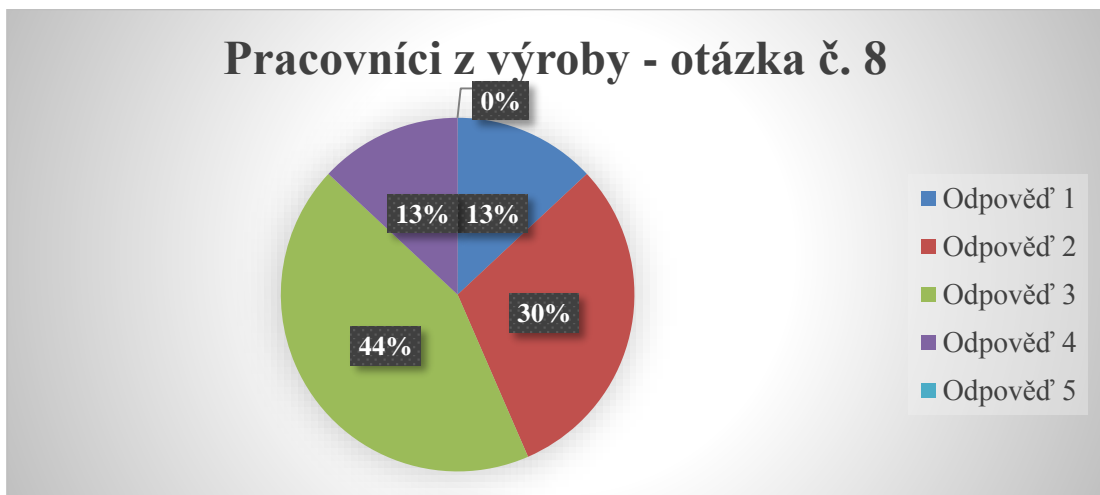
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U této 8. otázky odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) zvolili tři THP = 20%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) zvolilo šest THP = 40%. Odpověď č. 3 (mírně důležité) vybralo pět THP = 33%. Odpověď č. 4 (málo důležité) nikdo nevybral a odpověď č. 5 (nedůležité) byla zvolena jednou = 7%.

Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) byla vybrána třemi pracovníky z výroby = 13%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) vybralo sedm pracovníků = 30%. Odpověď č. 3 (mírně

důležité) vybralo deset pracovníků = 44% a odpověď č. 4 (málo důležité) byla zvolena třikrát = 13%. Odpověď č. 5 (nedůležité) nikdo nezvolil.

Diskuze k otázce č. 8:

Pro 60% THP je nanejvýš a velmi důležité mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství. Např. na obchodním oddělení, které bylo zahrnuto do THP, je práce poněkud rozmanitá. Obchodní zástupci a nejen ti cestují každý týden po různých krajích za různými zákazníky. Nanejvýš a velmi důležitá je tato volba pouze pro 43% pracovníků výroby. Jejich práce na dílně je monotónní a jsou na ní zvyklí, nepotřebují změnu.

Otázky číslo 9 – 14 se vztahují k následující otázce:

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

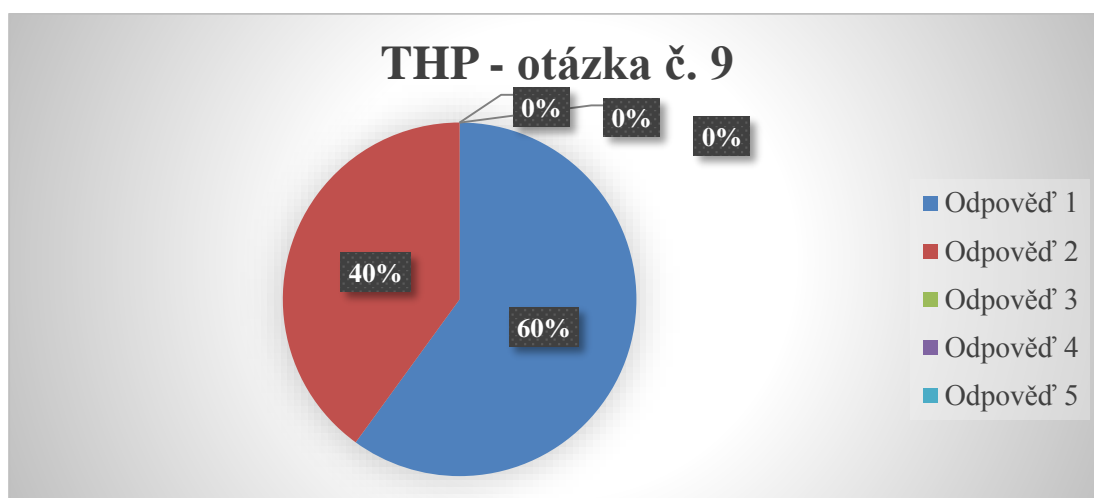
#### Otázka č. 9: Osobní stálost a spolehlivost

Tabulka 11: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 9

Otázka č. 9	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	9	6	0	0	0
Pracovníci výroby	17	6	0	0	0

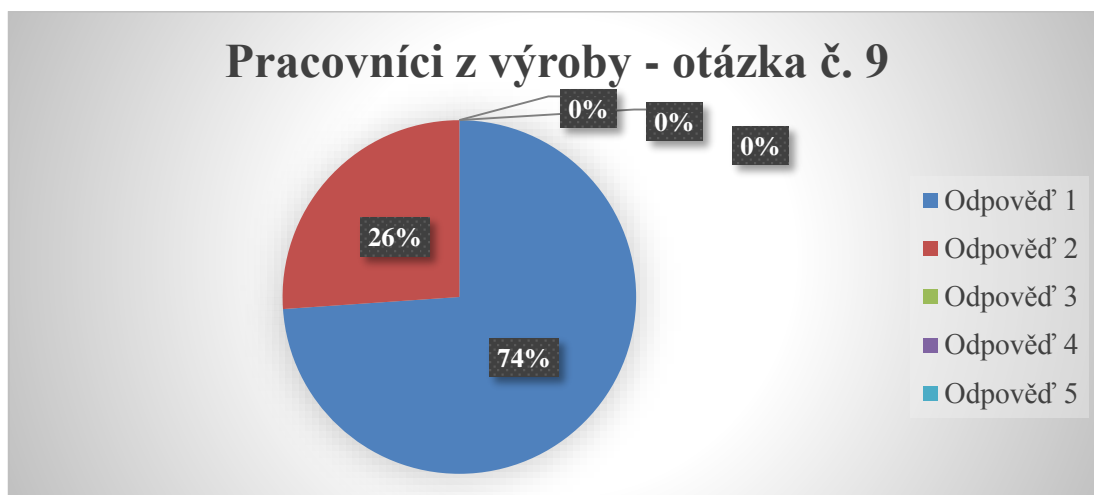
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

9. otázka měla pouze dvě odpovědi. Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) vybralo devět THP = 60% a odpověď č. 2 (velmi důležité) zvolilo šest THP = 40%.

Výsledky pracovníků výroby:

Otázka měla opět jen dvě odpovědi. Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) byla vybrána sedmnácti pracovníky z výroby = 74%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) byla vybrána šesti pracovníky = 26%.

Diskuze k otázce č. 9:

Pro 100% respondentů je nanejvýš a velmi důležitá osobní stálost a spolehlivost. Jak pro osobní život, tak i pro pracovní platí, že se člověk potřebuje na někoho spolehnout, kdo mu ochotně pomůže. Potřebuje mít nějakou oporu (i v pracovním kolektivu).

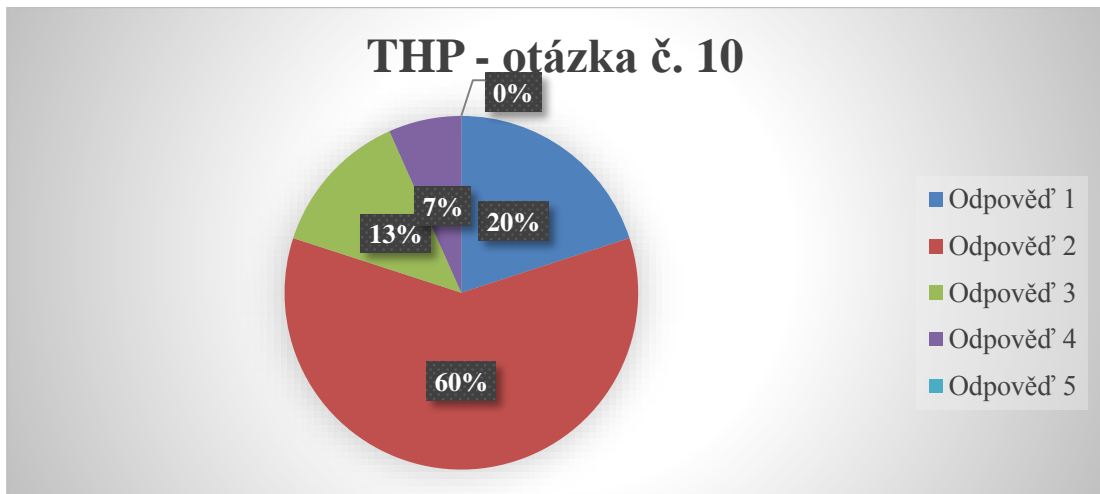
### Otázka č. 10: Šetrnost

Tabulka 12: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 10

Otázka č. 10	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	3	9	2	1	0
Pracovníci výroby	2	17	4	0	0

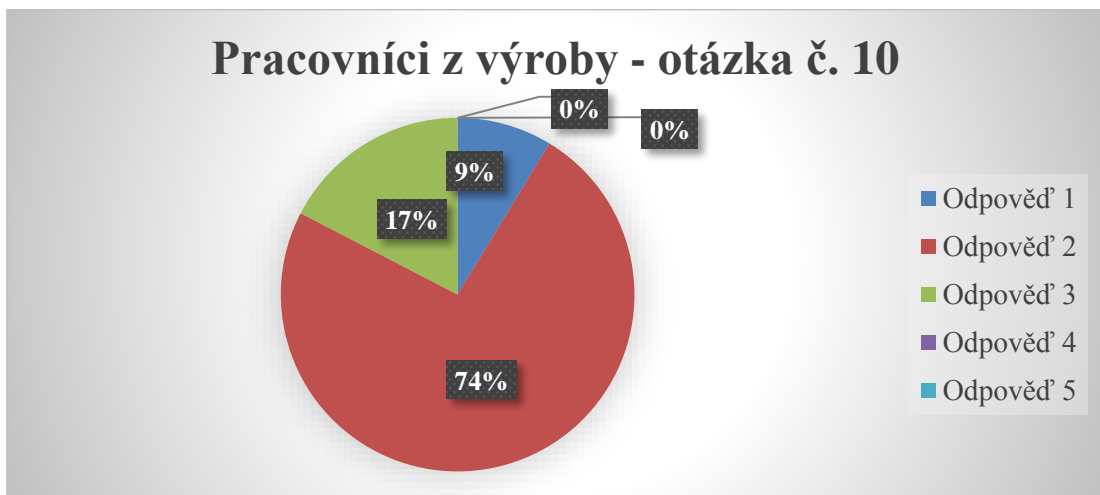
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U otázky č. 10 odpověď č. 1 (nanejvýš důležitá) zvolili tři THP = 20%. Odpověď č. 2 (velmi důležitá) byla zvolena devětkrát = 60%. Odpověď č. 3 (mírně důležitá) byla zvolena dvakrát = 13% a odpověď č. 4 (málo důležitá) pouze jedenkrát = 7%. Odpověď č. 5 (nedůležitá) nikdo nevybral.

Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (nanejvýš důležitá) byla zvolena dvakrát = 9%. Odpověď č. 2 (velmi důležitá) zvolilo sedmnáct pracovníků = 74% a odpověď č. 3 (mírně důležitá) vybrali čtyři pracovníci = 17%. Ostatní odpovědi nikdo nevybral.

Diskuze k otázce č. 10:

Otázka šetrnosti je pro 80% THP a 83% pracovníků výroby nanejvýš a velmi důležitá. Zaměstnanci si zakládají na šetrném jednání a zacházení s nimi. Šetrně se chovají i ke svému okolí. Čím více je toto pro respondenta důležité, tím více se posouvá do dlouhodobé kulturní dimenze.

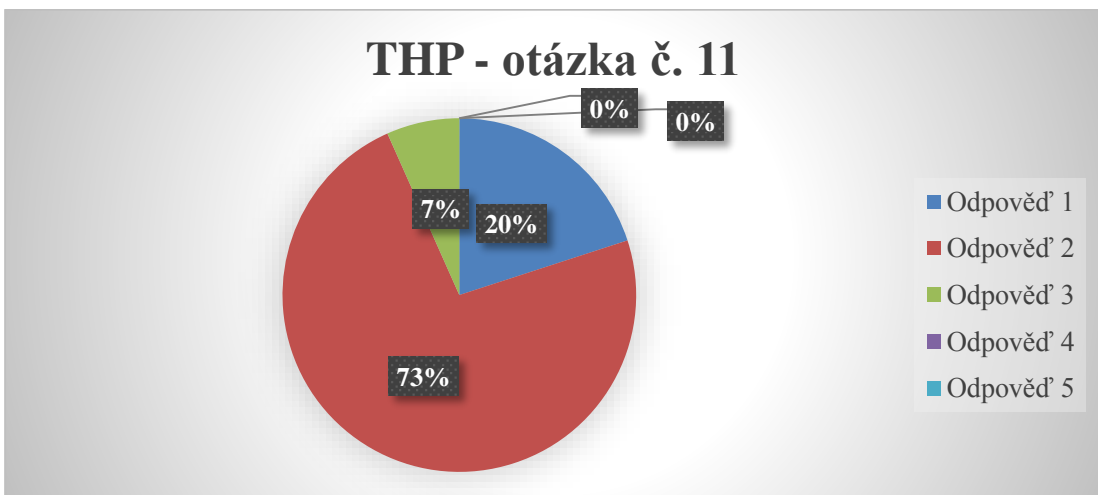
### Otázka č. 11: Vytrvalost

Tabulka 13: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 11

Otázka č. 11	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	3	11	1	0	0
Pracovníci výroby	2	16	5	0	0

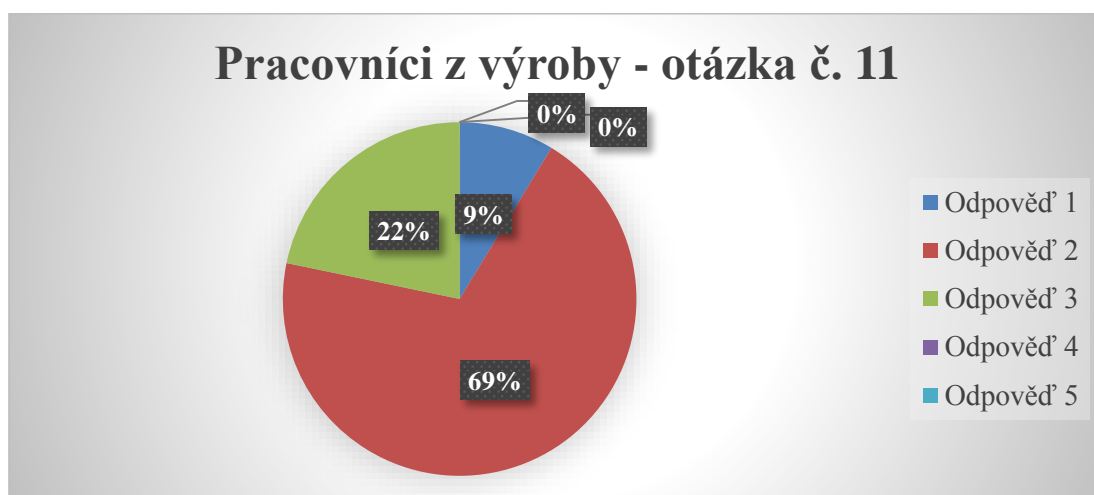
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 11



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 11



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U otázky č. 11 odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) zvolili tři THP = 20%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) zvolilo jedenáct THP = 73% a odpověď č. 3 (mírně důležité) byla zvolena jednou = 7%. Ostatní odpovědi nikdo nezvolil.

Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) vybrali dva pracovníci z výroby = 9%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) vybralo šestnáct pracovníků = 69% a poslední byla odpověď č. 3 (mírně důležité), kterou vybralo pět pracovníků = 22%.

Diskuze k otázce č. 11:

Pro 93% THP je otázka vytrvalosti nanejvýš a velmi důležitá. Pro 78% pracovníků výroby je také nanejvýš a velmi důležitá. Většina zaměstnanců si je vědoma toho, že úspěch se nedostavuje hned, ale je potřeba si na něj počkat. Pokud něčeho chtějí dosáhnout, ať už v osobním životě nebo pracovním, tak musí být vytrvalí.

### Otázka č. 12: Úcta k tradici

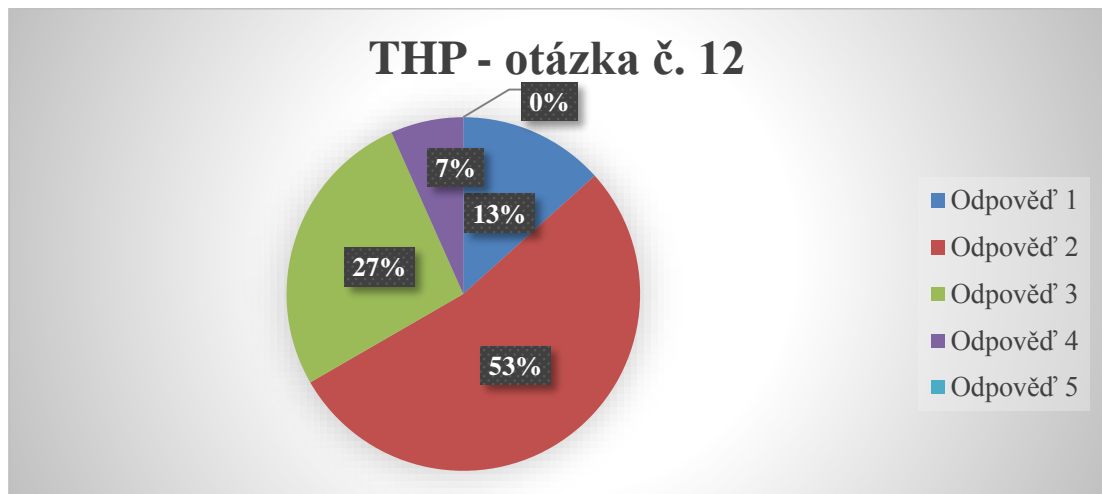
Tabulka 14: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 12

Otázka č. 12	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	2	8	4	1	0
Pracovníci výroby	0	9	13	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

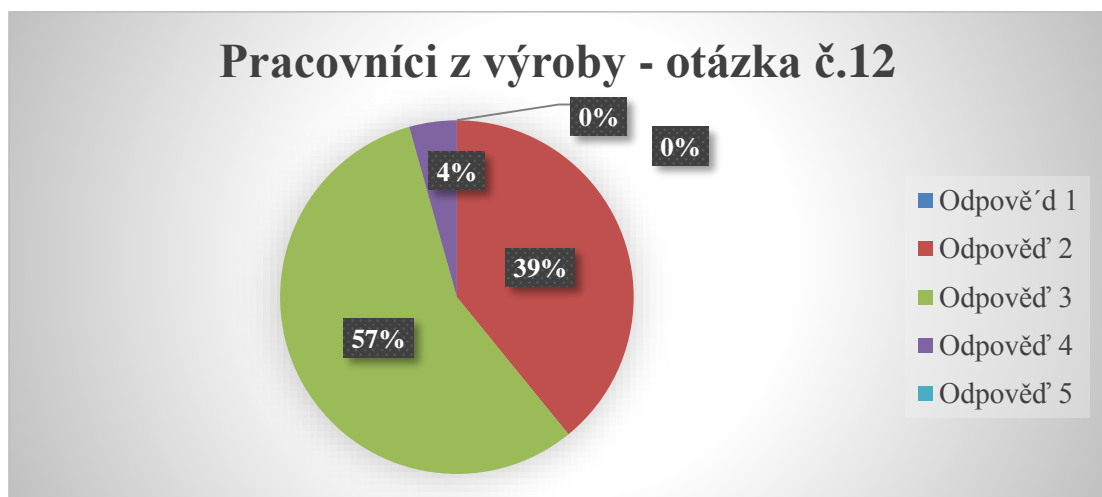


Graf 24: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 12



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 12



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U této otázky odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) zvolili dva THP = 13%. Odpověď č. 2 (velmi důležité) byla vybrána osmkrát = 53%. Odpověď č. 3 (mírně důležité) byla vybrána čtyřikrát = 27% a odpověď č. 4 (málo důležité) vybral pouze jeden THP = 7%. Odpověď č. 5 (nedůležité) nikdo nevybral.

Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (nanejvýš důležité) a č. 5 (nedůležité) u této otázky nikdo nezvolil. Odpověď č. 2 (velmi důležité) vybralo devět pracovníků = 39%. Odpověď č. 3 (mírně důležité) vybralo třináct pracovníků = 57% a odpověď č. 4 zvolil jeden = 4%.

Diskuze k otázce č. 12:

Pro 66% THP a 96% pracovníků výroby je úcta k tradici nanejvýš a velmi důležitá. Orientace na tradici je typická pro krátkodobě orientované kultury, což odpovídá výsledku analýzy podnikové kultury výrobní společnosti, která se podle Hofstedeho dimenzí projevila více jako krátkodobě orientovaná, než dlouhodobě.

Na otázku číslo 13 a 14 vybírali respondenti z těchto možností:

Odpověď 1 *nikdy*

Odpověď 2 *zřídka*

Odpověď 3 *občas*

Odpověď 4 *často*

Odpověď 5 *velmi často*

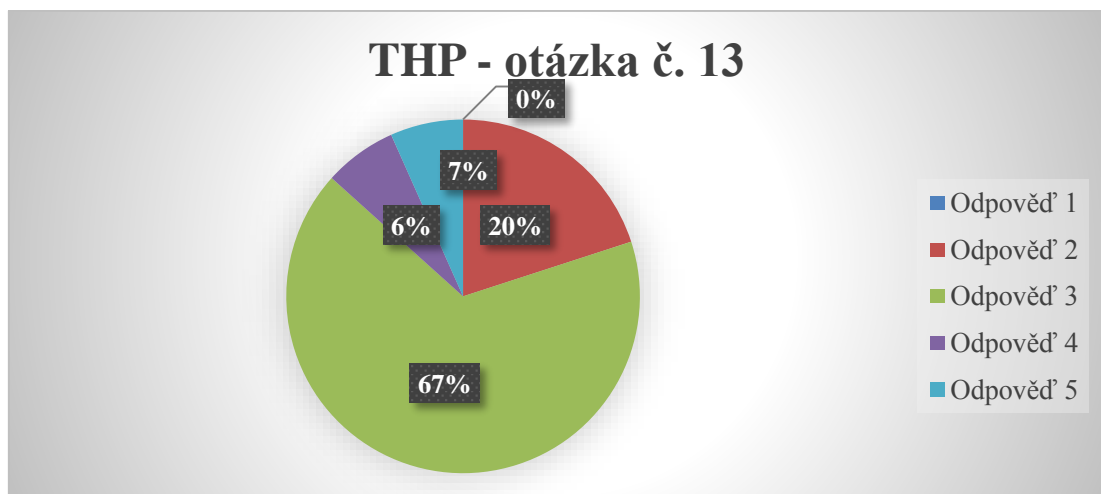
**Otázka č. 13: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý (á) při práci?**

Tabulka 15: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 13

Otázka č. 13	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	0	3	10	1	1
Pracovníci výroby	2	6	11	4	0

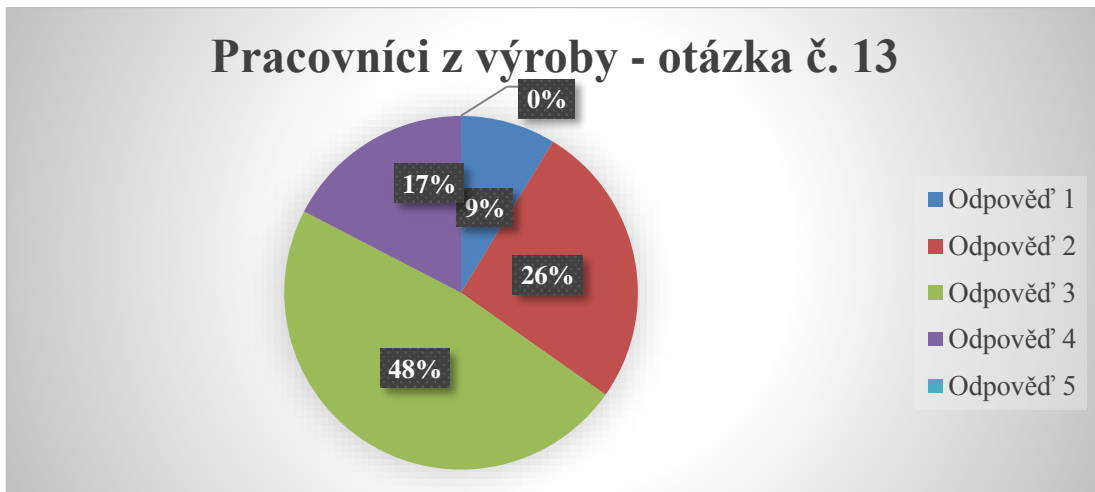
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U otázky č. 13 odpověď č. 1 (nikdy) nikdo nezvolil. Odpověď č. 2 (zřídka) byla vybrána třikrát = 20%. Odpověď č. 3 (občas) byla vybrána desetkrát = 67%. Odpověď č. 4 (často) byla zvolena jednou = 6% a odpověď č. 5 (velmi často) také jednou = 7%.

Výsledky pracovníků výroby:

U této otázky odpověď č. 1 (nikdy) vybrali dva pracovníci z výroby = 9%. Odpověď č. 2 (zřídka) vybralo šest pracovníků = 26%. Odpověď č. 3 (občas) zvolilo jedenáct pracovníků = 48% a odpověď č. 4 (často) byla zvolena čtyřikrát = 17%. Odpověď č. 5 (velmi často) nikdo nevybral.

Diskuze k otázce č. 13:

THP, konkrétně 87% se zřídka a občas cítí napjatí nebo nervózní při práci. 74% pracovníků výroby se také zřídka a občas cítí nervózní a 17% pracovníků výroby se cítí často nervózní při práci. I při osobním pozorování bylo vidět, že zaměstnanci jsou při práci relativně v klidu. Avšak nastanou i takové situace, kdy např. při výrobě něco nejde a důsledkem toho se potom i nestíhá, tak jsou pracovníci více napjatí i z toho důvodu, aby splnili normu.

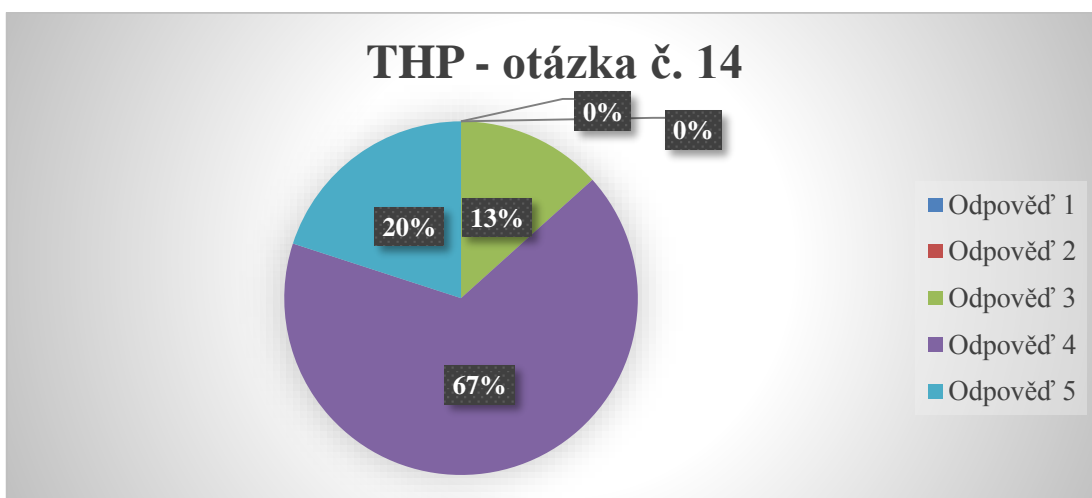
**Otázka č. 14: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?**

Tabulka 16: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 14

Otázka č. 14	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	0	0	2	10	3
Pracovníci výroby	1	1	3	14	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 14



Zdroje: vlastní zpracování

Výsledky THP:

O otázky č. 14 odpověď č. 1 (nikdy) a 2 (zřídka) nikdo nevybral. Odpověď č. 3 (občas) vybrali dva THP = 13%. Odpověď č. 4 (často) vybralo deset THP = 67% a poslední odpověď č. 5 (velmi často) byla zvolena třikrát = 20%.

Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (nikdy) i 2 (zřídka) byla zvolena každá jedenkrát = 4%. Odpověď č. 3 (občas) byla zvolena třikrát = 13%. Odpověď č. 4 (často) vybralo čtrnáct pracovníků = 61% a poslední odpověď č. 5 (velmi často) vybrali čtyři pracovníci = 18%.

Diskuze k otázce č. 14:

U této otázky se objevují více záporné odpovědi. THP 87% a pracovníků výroby 79% se často a velmi často bojí vyjádřit svůj názor s nadřizeným. Otázka se vztahuje k dimenzi mocenského odstupu. Společnost vyšla v přechodové zóně s tendencí k malému mocenskému odstupu, avšak tento výsledek směřuje k velkému mocenskému odstupu. Podřízení se bojí vyjádřit svůj nesouhlas nebo naopak se bojí přijít s inovativním řešením.

Otázky 15 – 20 se vztahují k následující otázce a respondenti vybírají z následujících možností:

*Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?*

Odpověď 1 *naprosto souhlasím*

Odpověď 2 *souhlasím*

Odpověď 3 *nejsem rozhodnut (a)*

Odpověď 4 *nesouhlasím*

Odpověď 5 *naprosto nesouhlasím*

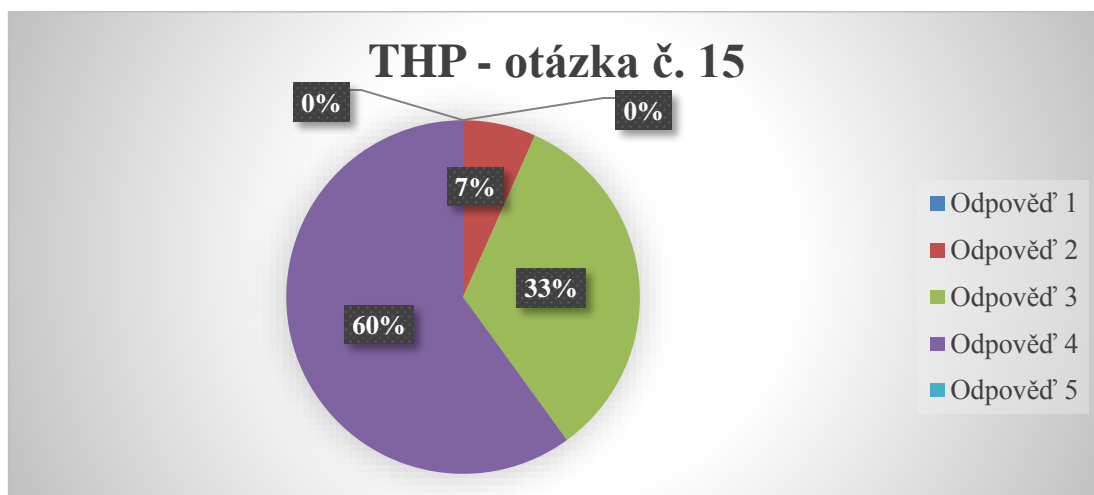
**Otázka č. 15: Většině lidí se dá věřit.**

Tabulka 17: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 15

Otázka č. 15	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	0	1	5	9	0
Pracovníci výroby	0	1	6	15	1

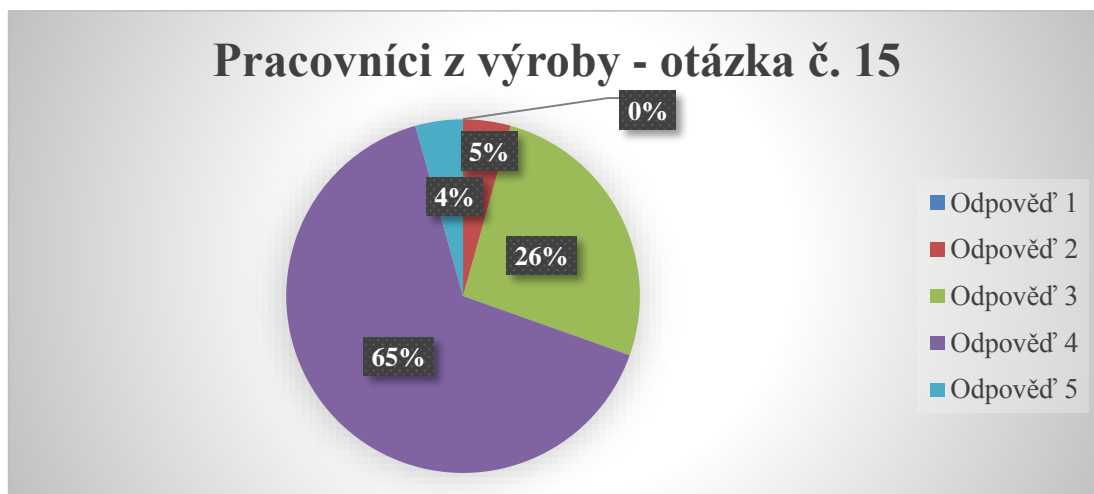
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 31: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

Odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) nikdo nezvolil. Odpověď č. 2 (souhlasím) byla vybrána jednou = 7%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) byla zvolena pětkrát = 33%. Odpověď č. 4 (nesouhlasím) vybralo devět THP = 60%. Odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) nikdo nevybral.

Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) nikdo nezvolil. Odpověď č. 2 (souhlasím) byla vybrána pouze jednou = 5%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) byla vybrána šestkrát = 26%. Odpověď č. 4 (nesouhlasím) byla nejpočetnější, byla zvolena patnáctkrát = 65% a poslední odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) byla zvolena jednou = 4%.

Diskuze k otázce č. 15:

THP, konkrétně 93% uvedlo, že není rozhodnut (a)) a že nesouhlasí s výrokem, že většině lidí se dá věřit. Pracovníků výroby, konkrétně 91%, uvedlo to samé, co THP. Z výsledků tedy vyplývá, že většina zaměstnanců není moc důvěřivá. Většina lidí dbá hlavně na svůj prospěch a ostatní je nezajímá. Nelze tedy mít takovou důvěru k druhým.

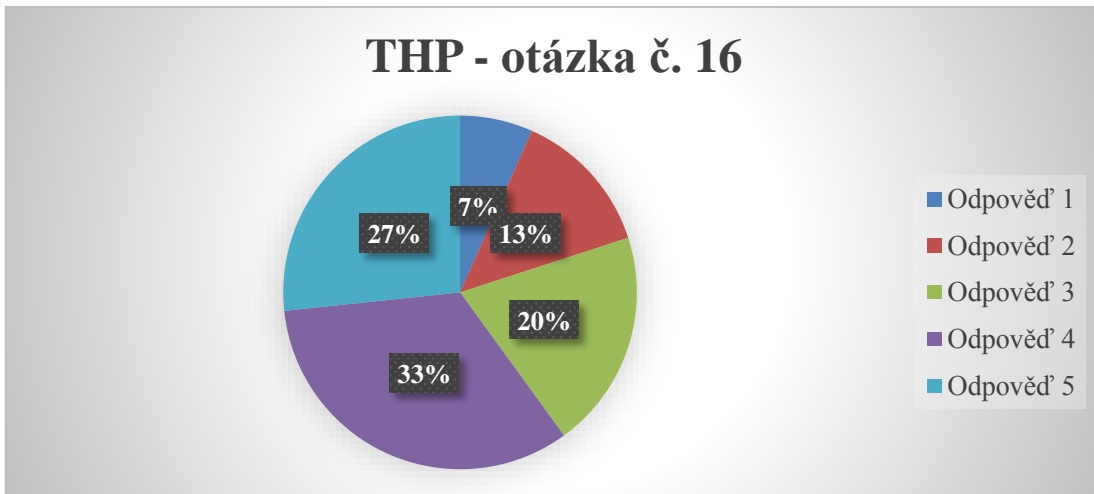
**Otázka č. 16: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací.**

Tabulka 18: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 16

Otázka č. 16	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	1	2	3	5	4
Pracovníci výroby	0	10	8	5	0

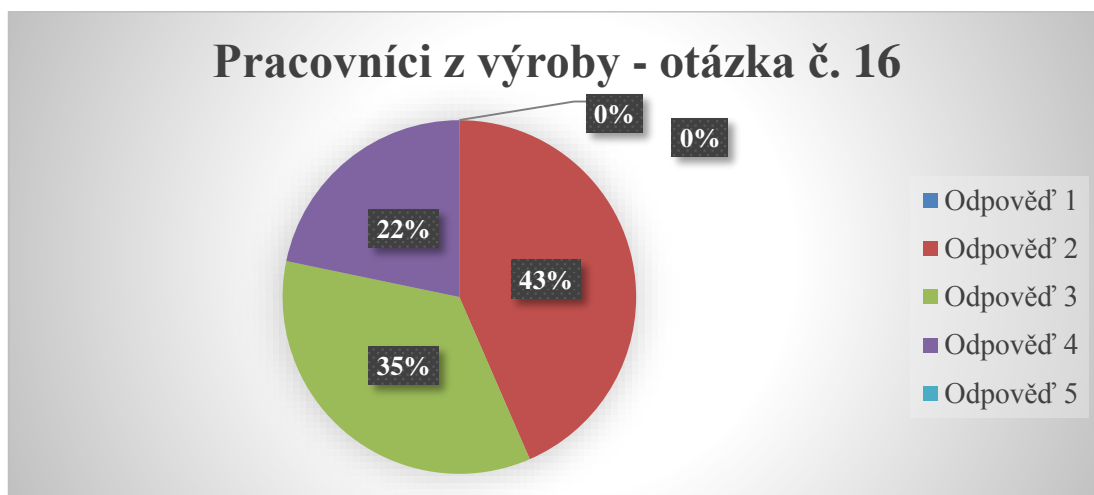
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 32: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 33: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

#### Výsledky THP:

U otázky č. 16 byla odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) THP zvolena jednou = 7%. Odpověď č. 2 (souhlasím) byla zvolena dvakrát = 13%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) byla zvolena třikrát = 20%. Odpověď č. 4 (nesouhlasím) byla vybrána pětkrát = 33% a poslední odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) byla vybrána čtyřikrát = 27%.

#### Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) a 5 (naprosto nesouhlasím) nikdo nezvolil. Odpověď č. 2 (souhlasím) byla pracovníky z výroby zvolena desetkrát = 43%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) byla vybrána osmkrát = 35% a odpověď č. 4 (nesouhlasím) pracovníci vybrali pětkrát = 22%.

#### Diskuze k otázce č. 16:

Odpovědi jsou velmi rozmanité. U THP zaujímá největší podíl odpověď č. 3 (33%), tedy že nejsou rozhodnuti, zda člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací. Pracovníků výroby (43%) souhlasí s tímto výrokem. Zastávají tedy názor, že nikdo není dokonalý a že i dobrý manažer nemusí znát odpověď na všechny otázky. Dobrý manažer musí umět především vést lidi a vytvářet pro ně dobré pracovní prostředí.



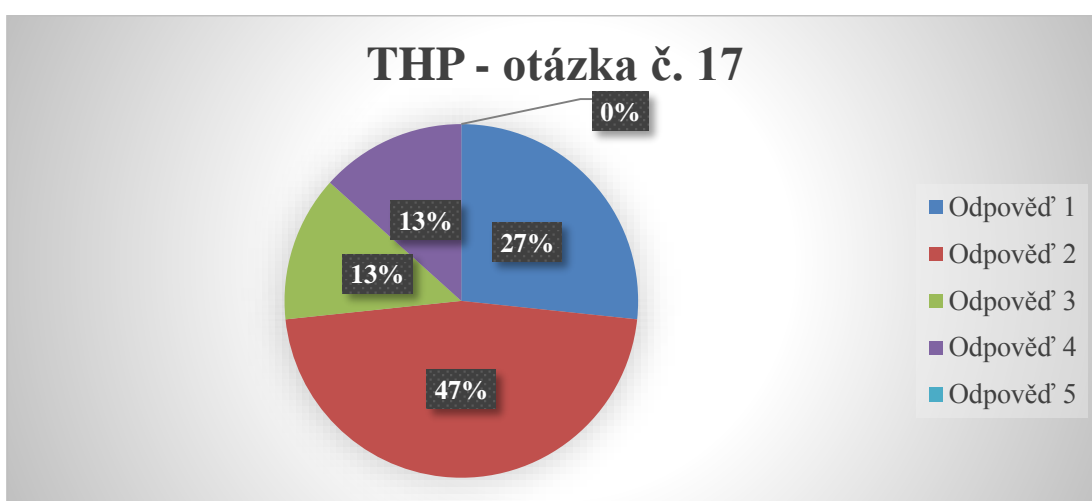
**Otázka č. 17: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout.**

Tabulka 19: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 17

Otázka č. 17	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	4	7	2	2	0
Pracovníci výroby	2	12	6	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 34: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 35: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U Otázky č. 17 byla odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) THP zvolena čtyřikrát = 27%. Odpověď č. 2 (souhlasím) sedmkrát = 47%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) vybrali dva THP = 13% a odpověď č. 4 (nesouhlasím) vybrali také dva THP = 13%. Odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) nikdo nevybral.

Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) vybrali dva pracovníci z výroby = 9%. Odpověď č. 2 (souhlasím) vybralo dvanáct pracovníků = 52%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) byla zvolena šestkrát = 26%. Odpověď č. 4 (nesouhlasím) byla zvolena dvakrát = 9% a odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) byla vybrána pouze jednou = 4%.

Diskuze k otázce č. 17:

THP (74%) a pracovníků výroby (61%) naprosto souhlasí a souhlasí s tím, že organizační struktura, kde mají někteří podřízení dva nadřízené, je potřeba se za každou cenu vyhnout. Zaměstnanci jsou nakloněny názoru, že taková struktura se dvěma nadřízenými by přinesla více škody, než užitku. Mohli by vznikat časté nedorozumění a hádky.

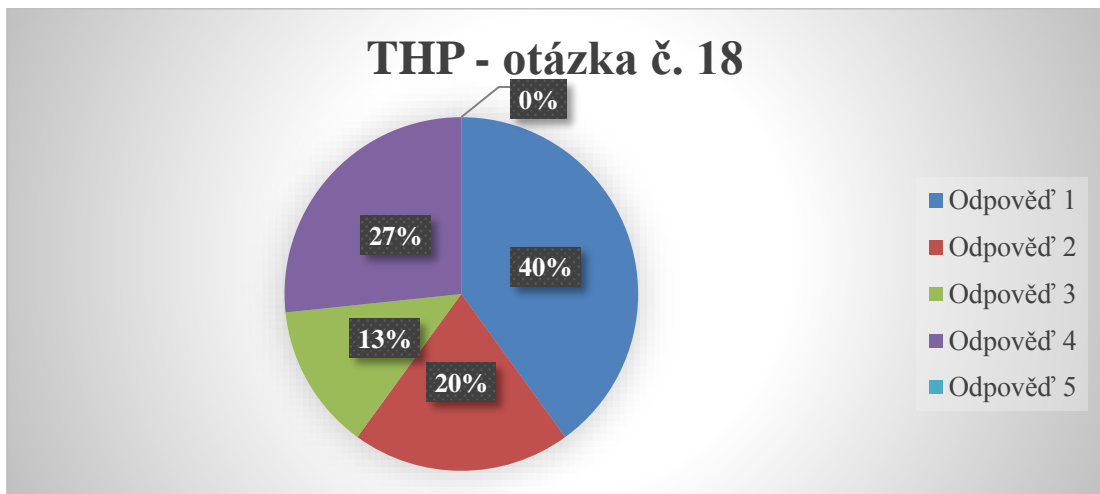
**Otázka č. 18: Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více školy, než užitku.**

Tabulka 20: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 18

Otázka č. 18	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	6	3	2	4	0
Pracovníci výroby	7	11	1	4	0

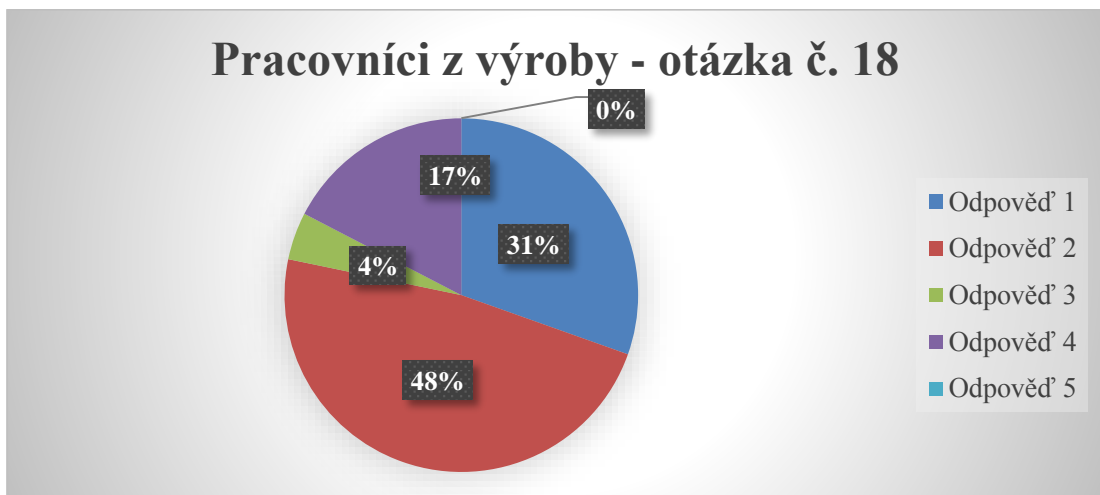
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 36: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 18



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 37: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 18



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U otázky č. 18 odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) vybralo šest THP = 40%. Odpověď č. 2 (souhlasím) byla zvolena třikrát = 20%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) byla zvolena dvakrát = 13% a odpověď č. 4 (nesouhlasím) byla zvolena čtyřikrát = 27%. Odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) žádný THP nevybral.

Výsledky pracovníků výroby:

Sedm pracovníků z výroby zvolilo odpověď č. 1. (naprosto souhlasím) = 31%. Odpověď č. 2 (souhlasím) vybralo jedenáct pracovníků = 48%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) byla zvolena pouze jednou = 4% a odpověď č. 4 (nesouhlasím) byla

zvolena čtyřikrát = 17%. Odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) žádný pracovník nevybral.

Diskuze k otázce č. 18:

THP (60%) a pracovníků výroby (79%) naprosto souhlasí a souhlasí s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku. Výsledné odpovědi vypovídají o tom, že na pracovištích je lepší přátelská a klidná atmosféra. Zaměstnanci necítí potřebu mezi sebou soupeřit a dokazovat si, kdo je v čem lepší. Vzájemné rozbroje mezi pracovníky by zhoršily celkové pracovní prostředí.

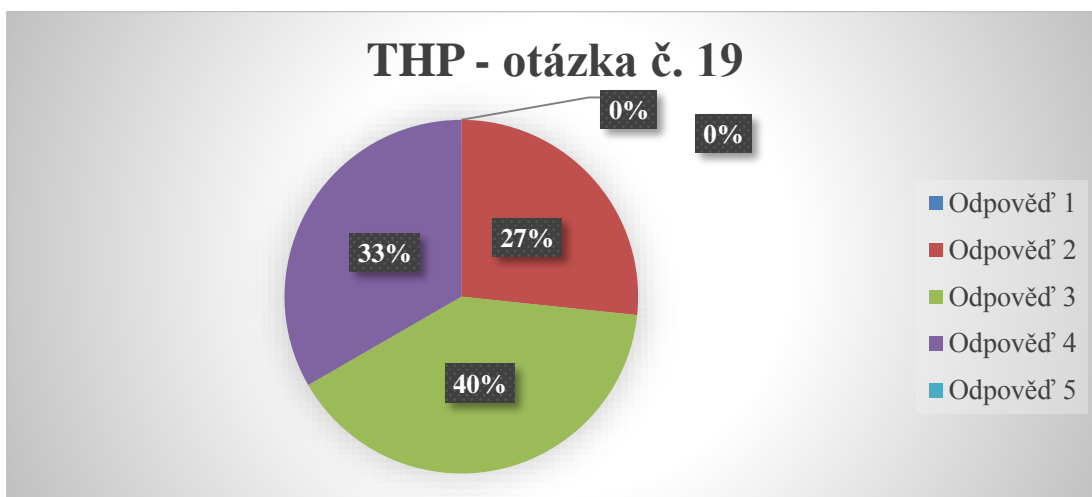
**Otázka č. 19: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.**

Tabulka 21: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 19

Otázka č. 19	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	0	4	6	5	0
Pracovníci výroby	1	12	4	6	0

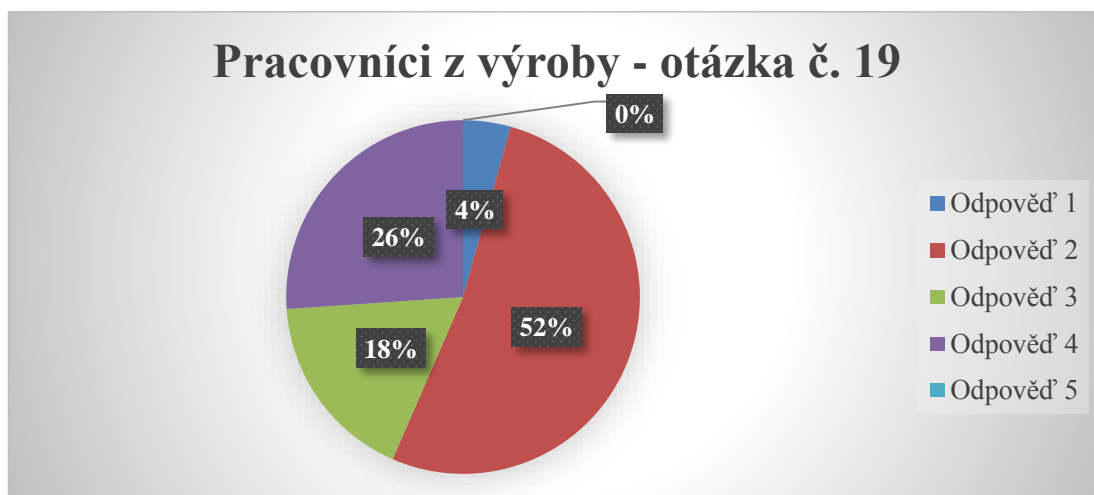
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 38: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 19



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 39: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 19



Zdroj: vlastní zpracování

#### Výsledky THP:

U Otázky č. 19 odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) a 5 (naprosto nesouhlasím) žádný THP nevybral. Odpověď č. 2 (souhlasím) vybrali čtyři THP = 27%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) vybralo šest THP = 40% a odpověď č. 4 (nesouhlasím) byla zvolena pětkrát = 33%.

#### Výsledky pracovníků výroby:

Odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) byla zvolena pracovníky pouze jednou = 4%. Odpověď č. 2 (souhlasím) byla zvolena dvanáctkrát = 52%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) vybrali čtyři pracovníci = 18% a odpověď č. 4 (nesouhlasím) vybralo šest pracovníků = 26%. Odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) žádný pracovník nevybral.

#### Diskuze k otázce č. 19:

Pouze 27% THP souhlasí s tímto výrokem. Naopak 73% není rozhodnuto a nesouhlasí s tím, že se organizační předpisy podniku nesmějí porušovat ani tehdy, když si zaměstnanci myslí, že jednají v zájmu organizace. Málo přes polovinu pracovníků výroby (56%) naprosto souhlasí a souhlasí s tímto výrokem. Znamená to tedy, že zaměstnanci si jsou vědomi, že by se organizační předpisy podniku neměly porušovat, ale ne všichni se tím řídí. Zaměstnanci tedy nejsou silně orientováni na pravidla. Je zde uznávána i vlastní iniciativa pracovníků.

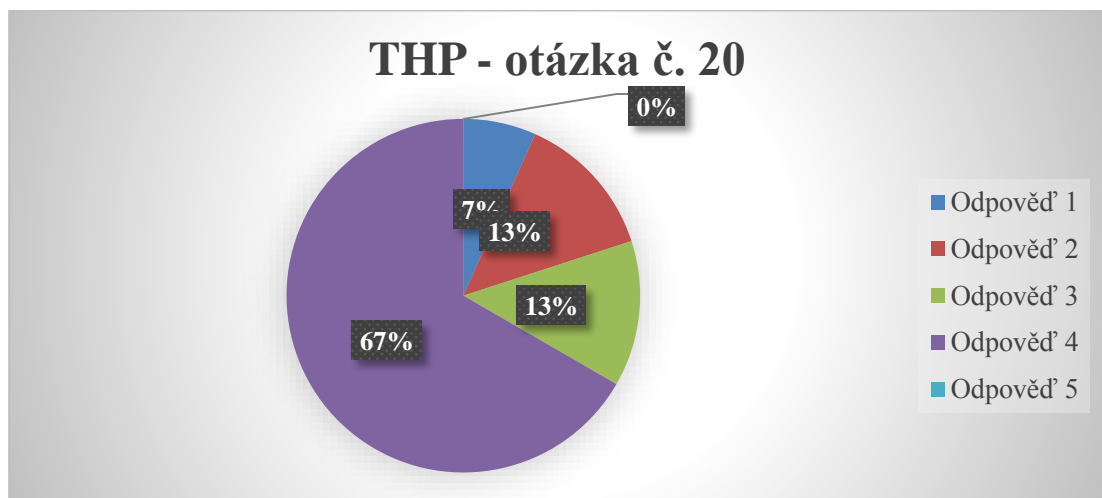
**Otázka č. 20: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina.**

Tabulka 22: Počet respondentů u jednotlivých odpovědích u otázky č. 20

Otázka č. 20	Odpověď č.				
	1	2	3	4	5
THP	1	2	2	10	0
Pracovníci výroby	1	6	5	10	1

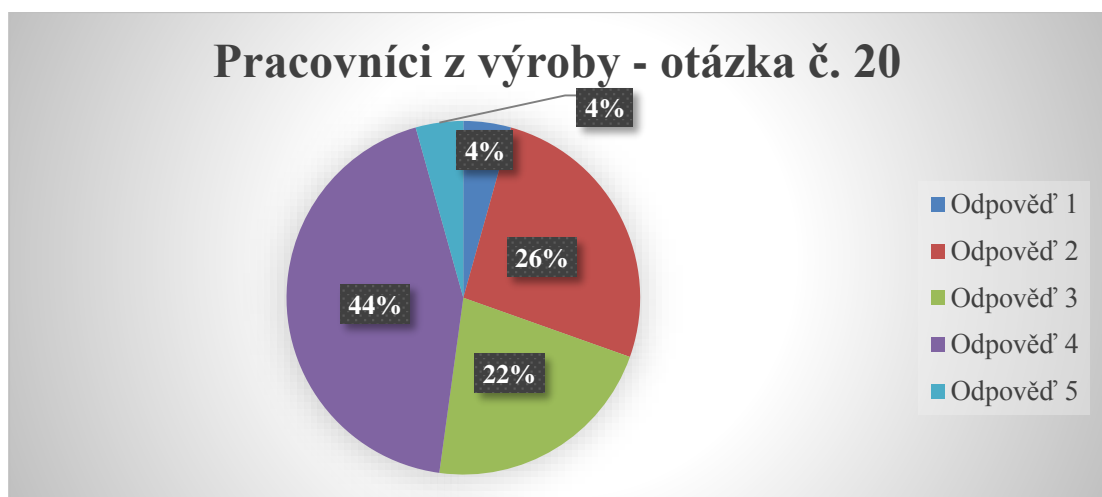
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 40: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 20



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 41: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 20



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky THP:

U poslední otázky č. 20 byla odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) zvolena THP jednou = 7%. Odpověď č. 2 (souhlasím) byla zvolena dvakrát = 13%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) byla zvolena také dvakrát = 13%. Odpověď č. 4 (nesouhlasím) vybralo deset THP = 67%. Odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) nikdo nevybral.

Výsledky pracovníků výroby:

U této poslední otázky pracovníci výroby zvolili odpověď č. 1 (naprosto souhlasím) pouze jednou = 4%. Odpověď č. 2 (souhlasím) byla zvolena šestkrát = 26%. Odpověď č. 3 (nejsem rozhodnut (a)) byla zvolena pětkrát = 22%. Odpověď č. 4 (nesouhlasím) vybralo deset pracovníků = 44% a poslední odpověď č. 5 (naprosto nesouhlasím) vybral pouze jeden pracovník = 4%.

Diskuze k otázce č. 20:

THP (67%) nesouhlasí s tím, že když lidé v životě selžou, že to často jejich vlastní vina. Pracovníků výroby (48%) naprosto nesouhlasí a nesouhlasí s tímto výrokem. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci mají pocity nejistoty a obav. Mohou se snažit sebevíc, ale vždy mohou nastat jisté okolnosti, které oné snažení může znehodnotit.

### **4.3 Vyhodnocení dotazníku VSM 94**

Pro určení vztahu společnosti k základním pěti kulturním dimenzím dle Geerta Hofstedeho slouží vypočtené indexy kulturních dimenzí. Index se počítá pro každou dimenzi zvlášť podle předepsaného vzorce.

Zde v tabulce se nachází hlavní výsledky jednotlivých otázek. Např. výsledek  $m(01)$  je hlavní výsledek pro otázku č. 1.

Tyto výsledky slouží pro vypočtení indexů kulturních dimenzí.

Tabulka 23: Hlavní výsledky otázek

Výsledek	THP	Pracovníci	Celkem podnik
<i>m (01)</i>	1,733	1,609	1,65
<i>m (02)</i>	1,8	1,913	1,86
<i>m (03)</i>	1,8	1,87	1,84
<i>m (04)</i>	1,4	1,348	1,36
<i>m (05)</i>	1,6	1,739	1,68
<i>m (06)</i>	2,067	2,391	2,26
<i>m (07)</i>	2,133	2,261	2,23
<i>m (08)</i>	2,333	2,565	2,47
<i>m (09)</i>	1,4	1,261	1,31
<i>m (10)</i>	2,067	2,087	2,07
<i>m (11)</i>	1,867	2,13	2,02
<i>m (12)</i>	2,267	2,652	2,5
<i>m (13)</i>	3	2,739	2,84
<i>m (14)</i>	4,067	3,826	3,92
<i>m (15)</i>	3,533	3,696	3,63
<i>m (16)</i>	3,6	2,783	3,1
<i>m (17)</i>	2,133	2,478	2,34
<i>m (18)</i>	2,267	2,087	2,15
<i>m (19)</i>	3,067	2,652	2,81
<i>m (20)</i>	3,4	3,174	3,26

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1 PDI Index velké rozpětí moci vs. malé rozpětí moci

Hodnota indexu nižší než 50 vyjadřuje malý mocenský odstup a hodnota indexu nad 50 vyjadřuje velký mocenský odstup.

Výsledné indexy byly spočítány podle předepsaného vzorce a následně zapsány do tabulky.

Tabulka 24: Index PDI

Respondenti:	PDI
THP	48,36
Pracovníci výroby	44,33
Celá společnost	45,9

Zdroj: vlastní zpracování

Z obdobných výsledků THP, pracovníků výroby i celé společnosti, kdy hodnota indexu je sice menší než 50, ale ne o mnoho, tak je zřejmé, že se společnost nachází v přechodové zóně s tendencí k malému mocenskému odstup.



Žádoucí stav pro znalostní ekonomiku je malý mocenský odstup a společnost je tedy dobře nasměrovaná. U zaměstnanců nevzniká pocit méněcennosti, jelikož se jejich nadřazení nad ně nepovyšují. Mezi podřízenými a nadřízenými funguje dobrý přenos informací a znalostí. Bylo by dobré, aby si společnost tento stav alespoň udržela, jelikož dobré až přátelské vztahy na pracovišti jsou velice důležité, usnadňují práci a mohou napomáhat k lepším výkonům.

#### 4.3.2 IDV Index individualismus vs. kolektivismus

Hodnota indexu nižší než 50 vyjadřuje kolektivismus, naopak hodnota vyšší než 50 vyjadřuje individualismus.

Vypočtené výsledné indexy se nachází v tabulce.

Tabulka 25: Index IDV

Respondenti:	IDV
THP	67,03
Pracovníci výroby	69,78
Celá společnost	68,75

Zdroj: vlastní zpracování

Žádoucí stav pro znalostní podnik by byla dimenze kolektivismu, která klade důraz především na týmovou spolupráci. Ze všech výsledků indexu IDV, které vyšly nad 50 lze říci, že jak pracovníci, tak i celá společnost je orientována individualisticky, tzn., že každý jedinec jedná hlavně ve svém vlastním zájmu. U pracovníků to může být odůvodněno faktem, že ve výrobě jsou úkolováni normami a jsou odměňováni za odvedenou práci.

Individualismus oproti kolektivismu nepatří do znalostní ekonomiky, ale za jistých změn by se k němu mohl přiblížit. Vhodným přístupem by mohlo být větší stmelení kolektivu, ke kterému by mohlo docházet při firemních akcích, jako jsou např. oslavy výročí podniku, oslavy narozenin nebo pořádání teambuildingových akcí.

#### 4.3.3 MAS Index maskulinita vs. feminita

Index maskulinity značí sociální rozdělení role mužů a žen ve společnosti.

Hodnota indexu nižší než 50 značí femininní societu, naopak hodnota vyšší než 50 značí maskulinní societu.

Výsledné indexy jsou opět zapsány v tabulce.

Tabulka 26: Index MAS

Respondenti:	MAS
THP	-14
Pracovníci výroby	10,86
Celá společnost	0,6

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek indexu MAS u THP vyšel mimo interval, avšak stejně jako u pracovníků výroby a celé společnosti značí femininní podnikovou kulturu, která je žádoucí pro znalostní ekonomiku. Mezi pracovníky panuje dobrá komunikace. Je zde silná orientace na mezilidské vztahy. Toto tvrzení potvrzují i odpovědi z dotazníku na otázku č. 5, kdy většina pracovníků odpověděla, že je pro ně nanejvýš a velmi důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.

#### 4.3.4 UAI Index vysoká míra vyhýbání se nejistotě

Hodnota indexu, která je nižší než 50, značí ochotu přijímat změny a riziko. S indexem vyšším než 50 se společnost snaží vyhýbat nejistotě.

Výsledné indexy se nachází v tabulce.

Tabulka 27: Index UAI

Respondenti:	UAI
THP	107,65
Pracovníci výroby	100,01
Celá společnost	103,35

Zdroj: vlastní zpracování

Pro znalostní ekonomiku je žádoucí, aby index UAI byl co nejmenší. Index UAI vyšel však u všech respondentů s velmi vysokou hodnotou, která leží až mimo interval. Znamená to tedy silnou potřebu jistoty. Zaměstnanci se řídí normami a stanovenými postupy, na které jsou zvyklí. Nejsou připraveni na případné změny, které by mohly nastat a mají tedy obavy z nejistoty.

#### 4.3.5 LOT Index krátkodobá vs. dlouhodobá orientace

Index nižší než 50 vyjadřuje krátkodobou orientaci, zatímco index vyšší než 50 značí dlouhodobou orientaci.

Tabulka 28: Index LOT

Respondenti:	LOT
THP	44
Pracovníci výroby	51,3
Celá společnost	48,6

Zdroj: vlastní zpracování

U indexu LOT se výsledky trochu liší.

Index pro THP vyšel 44, tzn., že se nachází v přechodové zóně, ale více se orientuje krátkodobě. Tzn., že se orientují na činnosti, které přináší momentální nebo krátkodobý efekt.

Index pro pracovníky výroby vyšel nepatrně nad 50, nachází se tedy také v přechodové zóně, ale s možnou tendencí orientace do budoucna.

Celkově se společnost nachází v přechodové zóně a směřuje spíše ke krátkodobé orientaci, tzn., že klade důraz na minulost a především současnost. Jelikož se ale jedná o tuto přechodovou zónu, tak za určitých změn, např. ztotožnění cílů zaměstnanců s vedením, by se společnost mohla začít orientovat i dlouhodobě.

Pro větší přehlednost byly výsledné indexy všech dimenzí zapsány do tabulky a následně bylo poznamenáno, zda společnost podle výsledků indexů dimenzí spadá do znalostní ekonomiky či nikoli.

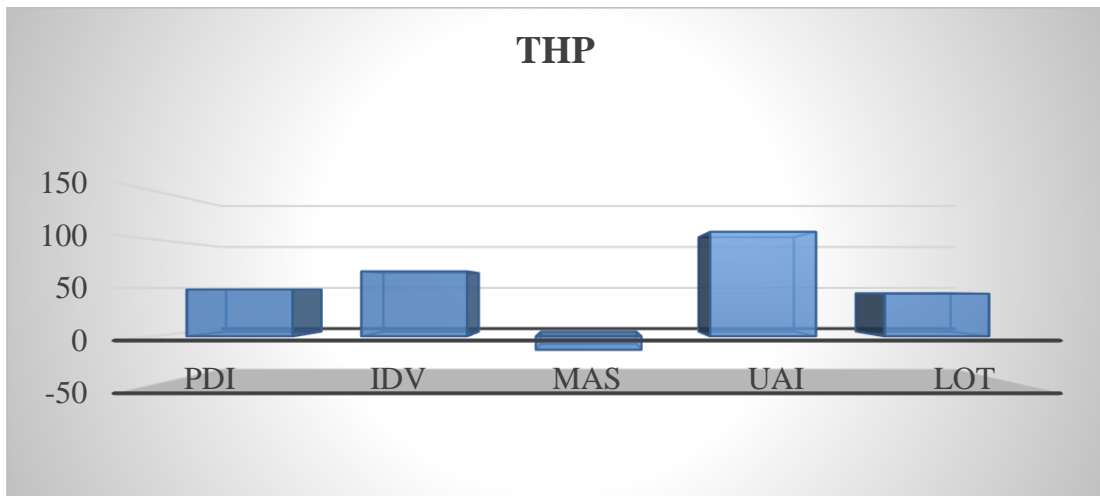
Tabulka 29: Výsledné indexy

Index	THP	Pracovníci z výroby	Celá společnost	Znalostní ekonomika
PDI	48,36	44,33	45,9	přechodná zóna
IDV	67,03	69,78	68,75	není znalostní
MAS	-14	10,86	0,6	znalostní
UAI	107,64	100,01	103,35	není znalostní
LOT	44	51,3	48,6	přechodná zóna

Zdroj: vlastní zpracování

Zde jsou ještě pro přehlednost vytvořené grafy indexů jednotlivých dimenzí.

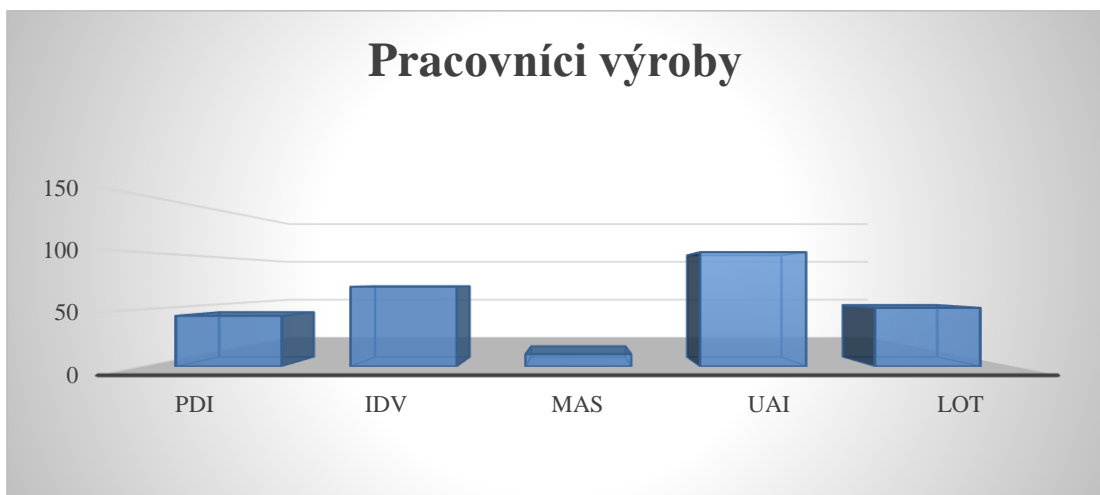
Graf 42: Výsledné indexy kulturních dimenzí pro THP



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledný index pro THP byl: mocenský odstup (PDI) 48,36; individualismus vs. kolektivismus (IDV) 67,03; maskulinita vs. feminita (MAS) -14; vyhýbání se nejistotě (UAI) 107,64 a dlouhodobá orientace (LOT) 44.

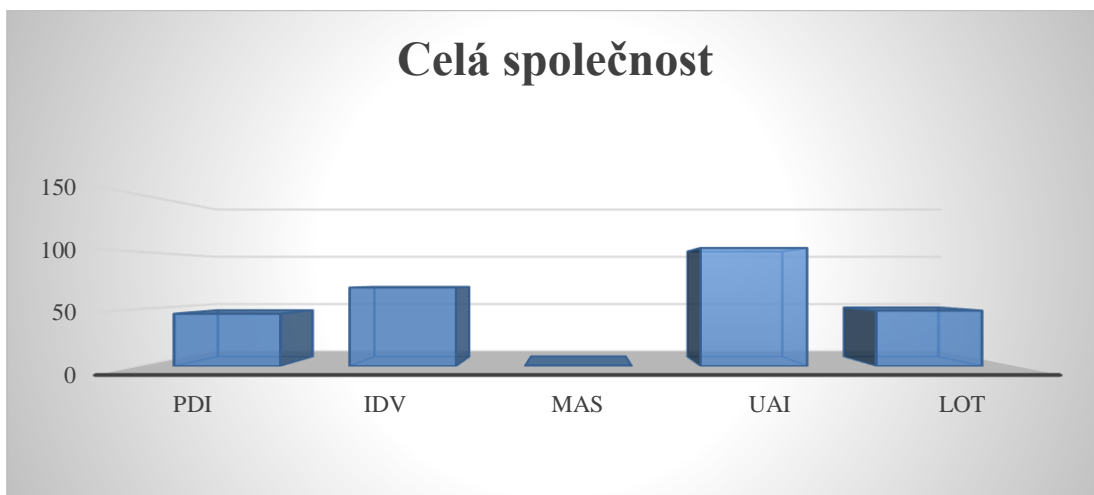
Graf 43: Výsledné indexy kulturních dimenzí pro pracovníky výroby



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledný index pro pracovníky z výroby: mocenský odstup (PDI) 44,33; individualismus vs. kolektivismus (IDV) 69,78; maskulinita vs. feminita (MAS) 10,86; vyhýbání se nejistotě (UAI) 100,01 a dlouhodobá orientace (LOT) 51,3.

Graf 44: Výsledné indexy kulturních dimenzí pro celou společnost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledný index pro celou společnost: mocenský odstup (PDI) 45,9; individualismus vs. kolektivismus (IDV) 68,75; maskulinita vs. feminita (MAS) 0,6; vyhýbání se nejistotě (UAI) 103,35 a dlouhodobá orientace (LOT) 48,6.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla charakteristika podnikové kultury ve vybraném podniku za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí. Vybraným podnikem byla společnost TKZ Polná, spol. s r. o., která je českým výrobcem stavebního a nábytkového kování se sídlem na Vysočině.

Pro charakteristiku podnikové kultury byl zvolen a použit dotazník VSM 94 od Geerta Hofstedeho, díky jehož výsledkům se dalo zjistit, ke kterým kulturním dimenzím se společnost přibližuje.

Po vyhodnocení dotazníku byla podniková kultura ve společnosti TKZ Polná, spol. s r. o. shledána takto:

V dimenzi malého mocenského odstupe a krátkodobé vs. dlouhodobé orientace se společnost nachází v přechodové zóně. U dimenze individualismus vs. kolektivismus a vyhýbání se nejistotě společnost nespadá do znalostní ekonomiky. V dimenzi maskulinity vs. feminity se společnost projevuje jako znalostní podnik. Lze tedy říci, že celá společnost patří do přechodové zóny, ale mohla by při určitých změnách směřovat ke znalostní ekonomice, tedy ke kultuře znalostního podniku.

Dalo by se říct, že společnost upřednostňuje malý mocenský odstup, což je žádoucí stav. Mezi pracovníky panuje dobrý přenos informací a znalostí. Pro společnost by bylo dobré, aby si tento stav alespoň udržela nebo při drobných změnách ho zlepšila. Dále je společnost zaměřena individualisticky a individualismus se odklání od znalostní ekonomiky. Mezi pracovníky by měla panovat týmovost a soudržnost, zatímco v této společnosti pracovníci jednají spíše ve svém vlastním zájmu a soustředí se sami na sebe. Dalším zjištěním bylo, že společnost je silně femininní, což je žádoucí ve směru znalostní ekonomiky. Na pracovištích panuje mezi pracovníky dobrá komunikace a je zde dobré pracovní zázemí. Společnost má silnou potřebu vyhýbat se nejistotě. Touto dimenzí nespadá do znalostní ekonomiky. Pracovníci ani vedení nejsou připraveni na určité přicházející změny a přijímání rizika. Posledním a nežádoucím zjištěním byla orientace společnosti spíše krátkodobě. THP se orientují víc krátkodobě, tedy jsou zaměřeni na činnosti, které přináší momentální nebo krátkodobý efekt. Pracovníci výroby se oproti THP orientují více do budoucna. Celá společnost je tedy zaměřena více na aktuální prospěch a hodnoty, než aby se více zajímala a plánovala do budoucna.

Navržená doporučení:

Malý mocenský odstup je pro znalostní podnik žádoucí stav. Ze strany nadřízených by mohl být ještě vylepšen:

- Vybudováním důvěry, aby se podřízení nebáli vyjadřovat nesouhlas se svým nadřízeným. Pro nadřízené by vyslovený nesouhlas mohl být přínosem a měl by ho vnímat pozitivně.
- Pořádání neoficiálních schůzek, kde by zaměstnanci mohli vyjadřovat svoje názory.

Pro společnost by bylo žádoucí, aby se odklonila od individualismu, doporučení:

- Stmelit kolektiv a rozvinout týmovost a spolupráci. Ke stmelování kolektivu by mohlo docházet při různých pracovních akcích, jako jsou např. výročí firmy, oslavy narozenin a pracovních úspěchů.
- Z pozorování bylo zjištěno, že více pracovníků chodí do práce o chvíli dříve, než je nutné. Mohli by se tedy pracovníci před prací scházet u ranní kávy či čaje.

Společnost by se měla naučit přijímat změny a vstupovat do rizika.

- Konzultace případných změn i se zaměstnanci, aby se mohli na tuto změnu připravit a byli ochotni ji přijmout.

Posledním návrhem, co by mohl vylepšit podnikovou kulturu ve společnosti, aby se posunula ke znalostní ekonomice, je, aby se začala orientovat více do budoucna

- Investice do vzdělávání.
- Školení zaměstnanců.
- Definované cíle celé společnosti, vize a cesty, jak jich dosáhnout, by měly být konzultovány se zaměstnanci, aby se s nimi mohli ztotožnit.

Cílem společnosti by měl být posun ke znalostní ekonomice.

## I. Summary

The aim of this bachelor thesis was to characterize the company culture in a chosen company. The chosen company is TKZ Polná, spol. s r. o., that is a renowned Czech producer of construction and furniture hardware and that resides in the Vysočina Region. For the analysis of the company culture was chosen the VSM 94 questionnaire by Geert Hofstede.

Thanks to results was managed to find out which cultural dimensions the company approaches. The company culture in TKZ Polná, spol. s r. o. belonged to the transitive zone, but it also could lead up to the knowledge economy, i. e. to the culture of a knowledge company.

Proposed solutions:

Small power distance is desirable for the knowledge enterprise state. By superiors could still be improved:

- By building trust to subordinates afraid to express disagreement with their superiors. For superiors would disagreement could be beneficial and should perceive it positively.

For the company it would be desirable to have departed from individualism, recommendation:

- By fastening of the teams, developing teamwork and cooperation (during various corporate events, for example company anniversaries, birthday and job success celebrations).

The company should learn to except risks, and should be prepared for it:

- Possible changes should be consulted with the employees, too, so as they would be able to prepare for the changes and accept them.

The company should focus more to the future:

- The defined goals of the company, the visions and ways how to achieve them, should be consulted with the employees who could then identify with them and share them.



## II. Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Chlebeček, T., Konečný, M., Stojanov, R., & Volfová, A. (2008). *Globalizace / Rozvojovka.cz*. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/globalizace>
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.
- Hnát, M. (2005). *Člověk a globalizující se svět* (Bakalářská práce). Dostupné z: [http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/577/hn%C3%A1t\\_2006\\_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/577/hn%C3%A1t_2006_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hofstede, G. (1994). Management Scientists Are Human. *Management Science*, 40(1), 4–13. <http://doi.org/10.1287/mnsc.40.1.4>
- Hofstede, G. (1999). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.
- Horálíková, M., & Zuzák, R. (2005). *Talenty v podnikové praxi*. Praha: ČZU.
- Jandourek, J. (2008). *Průvodce sociologií*. Praha: Grada.
- Jaspers, K. (1991). *Otázka viny: příspěvek k německé otázce*. Praha: Mladá fronta.
- Krninská, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

- Krninská, R. (2005). *Podniková kultura ve znalostní ekonomice*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Lehmanová, Z. (2003). *Aktuální otázky globalizace*. Praha: Oeconomica.
- Lukášová, R. (2002). *Organizační kultura: zkrácená verze habilitační práce*. Brno: VUT, 2002. 46 s. ISBN 80-214-2141-X.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R., Nový, I., & kolektiv. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Matula, J. (2011). *Vztah pojmů znalostní ekonomika a znalostní společnost k pojmům informační ekonomika a informační společnost*. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/autorske-clanky/matula-j-vztah-pojmu-znalostni-ekonomika-a-znalostni-spolecnost-k-pojmum-informacni-ekonomika-a-informacni-spolecnost>
- Nový, I. (1996). *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada.
- Palatková, M., Mráčková, E., Kittner, M., Kašťák, O., & Šesták, J. (2013). *Management cestovních kanceláří a agentur*. Grada Publishing a.s.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada Publishing.
- Rolný, I., & Lacina, L. (2004). *Globalizace - etika - ekonomika*. Věrovany: Nakladatelství Jan Piszkiwicz.
- Schein, E. H. (1989). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Skolková, L. (2003). *Dimenze kultury v pojetí Geerta Hofstedeho* (Seminární práce). Karlova Univerzita.

Stavební fórum. (2002). *Globalizace a její společenské a geografické důsledky*.

Dostupné z: <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/1912/globalizace-a-jeji-spolecenske-a-geograficke-dusledky/>

*Stavební kování, nábytkové kování - TKZ Polná, s.r.o.* (1945, 2015). Dostupné z:

<http://www.tkz.cz/menu/informace-o-spolecnosti.html>

Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional

Publishing.

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

### **III. Seznam obrázků**

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury .....	7
Obrázek 2: Okenní seřizovací závěs .....	19
Obrázek 3: Dveřní závěs ozdobný - historický .....	19
Obrázek 4: Dveřní závěs moderní - hranatý .....	19
Obrázek 5: Botička na automobily.....	20
Obrázek 6: Logo společnosti TKZ Polná, spol. s r. o. ....	21
Obrázek 7: Administrativní budova společnosti TKZ Polná, spol. s r. o. ....	21
Obrázek 8: Budova expedice .....	21

## IV. Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet odpovědí THP u jednotlivých otázek.....	25
Tabulka 2: Počet odpovědí pracovníků výroby u jednotlivých otázek.....	25
Tabulka 3: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 1.....	26
Tabulka 4: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 2.....	28
Tabulka 5: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 3.....	29
Tabulka 6: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 4.....	31
Tabulka 7: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 5.....	32
Tabulka 8: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 6.....	34
Tabulka 9: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 7.....	36
Tabulka 10: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 8.....	37
Tabulka 11: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 9.....	39
Tabulka 12: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 10.....	40
Tabulka 13: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 11.....	42
Tabulka 14: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 12.....	43
Tabulka 15: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 13.....	45
Tabulka 16: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 14.....	47
Tabulka 17: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 15.....	48
Tabulka 18: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 16.....	50
Tabulka 19: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 17.....	52
Tabulka 20: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 18.....	53
Tabulka 21: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 19.....	55
Tabulka 22: Počet respondentů u jednotlivých odpovědí u otázky č. 20.....	57
Tabulka 23: Hlavní výsledky otázek.....	59
Tabulka 24: Index PDI.....	59
Tabulka 25: Index IDV.....	60
Tabulka 26: Index MAS.....	61
Tabulka 27: Index UAI.....	61
Tabulka 28: Index LOT.....	62
Tabulka 29: Výsledné indexy.....	62

## V. Seznam grafů

Graf 1: Dotazování.....	23
Graf 2: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 1.....	26
Graf 3: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 1 ...	27
Graf 4: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 2.....	28
Graf 5: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 2 ...	28
Graf 6: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 3.....	30
Graf 7: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 3 ...	30
Graf 8: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 4.....	31
Graf 9: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 4 ...	32
Graf 10: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 5.....	33
Graf 11: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 5 .	33
Graf 12: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u odpovědi č. 6.....	34
Graf 13: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 6 .	35
Graf 14: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 7.....	36
Graf 15: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 7 .	36
Graf 16: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 8.....	38
Graf 17: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 8 .	38
Graf 18: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 9.....	39
Graf 19: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 9 .	40
Graf 20: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 10.....	41
Graf 21: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 10	41
Graf 22: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 11.....	42
Graf 23: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 11	43
Graf 24: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 12.....	44
Graf 25: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 12	44
Graf 26: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 13.....	45
Graf 27: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 13	46
Graf 28: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 14.....	47
Graf 29: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 14	47
Graf 30: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 15.....	49
Graf 31: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 15	49
Graf 32: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 16.....	50

Graf 33: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 16	51
Graf 34: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 17.....	52
Graf 35: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 17	52
Graf 36: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 18.....	54
Graf 37: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 18	54
Graf 38: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 19.....	55
Graf 39: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 19	56
Graf 40: Procentní podíl jednotlivých odpovědí THP u otázky č. 20.....	57
Graf 41: Procentní podíl jednotlivých odpovědí pracovníků z výroby u otázky č. 20	57
Graf 42: Výsledné indexy kulturních dimenzí pro THP .....	63
Graf 43: Výsledné indexy kulturních dimenzí pro pracovníky výroby .....	63
Graf 44: Výsledné indexy kulturních dimenzí pro celou společnost .....	64

## **VI. Seznam Příloh**

Příloha 1: Dotazník VSM 94



## VII. Přílohy

Příloha 1: Dotazník VSM 94

### Value Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994)

*Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán (a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral (a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo... (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)*

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

1. Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

4. Mít jistotu zaměstnání.

1      2      3      4      5

5. Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

7. Mít příležitost pracovního růstu.

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

***Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci? (zakroužkujte, prosím, u každé položky jednu odpověď)***

9. Osobní stálost a spolehlivost

1      2      3      4      5

10. Šetrnost

1      2      3      4      5

11. Vytrvalost

1      2      3      4      5

12. Úcta k tradici

1      2      3      4      5

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

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

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

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

***Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (zakroužkujte, prosím, u každého výroku jednu odpověď)***

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

15. Většině lidí se dá věřit.

- 1      2      3      4      5

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

- 1      2      3      4      5

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

- 1      2      3      4      5

18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvyklé více školy, než užitku.

- 1      2      3      4      5

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

- 1      2      3      4      5

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

- 1      2      3      4      5