Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

JIHOČESKÁUNIVERZITAV ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Podniková kultura jako motivační faktor v organizaci

Vypracovala: **Ladislava Benďáková**

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

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Ladislava BENĎÁKOVÁ**
Osobní číslo:	**E12935**
Studijní program:	**B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Strukturální politika EU pro veřejnou správu**
Název tématu:	**Podniková kultura jako motivační faktor v organizaci**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury v souvislosti s motivací ve vybrané organizaci včetně návrhů pro zlepšení praxe.

Metodika práce:
Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře a motivačním faktorům. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. Provést dotazníkové šetření (VSM 94) zabývající se podnikovou kulturou v souvislosti s motivací. Získat informace pomocí neřízených rozhovorů a přímého zúčastněného pozorování. Po utřídění a zpracování dat a informací provést analýzu podnikové kultury v souvislosti s motivací včetně navržení nezbytných změn.

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:

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 2017**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářkou 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 práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne ……

Ladislava Benďáková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především vedoucí mé bakalářské práce **doc. Ing. Růženě Krninské, CSc.**, za profesionální vedení, odborné rady a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům Územního odboru Policie České republiky v Táboře za spolupráci a ochotu. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé své rodině za neustálou podporu nejen v průběhu psaní bakalářské práce, ale i během celého studia.

Obsah

1 Úvod 3

2 Literární rešerše 5

2.1 Podniková kultura 5

2.2 Pojem podniková kultura 6

2.3 Historie podnikové kultury 7

2.4 Prvky podnikové kultury 8

2.5 Typologie podnikové kultury 10

2.5.1 Kultura „všechno, nebo nic“ 10

2.5.2 Kultura „chléb a hry“ 11

2.5.3 „Analyticko-projektová kultura“ 11

2.5.4 „Procesní“ kultura 11

2.6 Kulturní dimenze 12

2.6.1 Kulturní dimenze z pohledu znalostní ekonomiky 15

2.7 Síla podnikové kultury a její faktory 16

2.8 Utváření žádoucí podnikové kultury 18

2.8.1 Postup utváření žádoucí podnikové kultury 19

2.9 Změna podnikové kultury 20

2.9.1 Typy změny podnikové kultury 21

3 Motivace 23

3.1 Motiv 23

3.2 Typy motivace 24

3.3 Teorie motivace 25

4 Metodika 30

4.1 Cíl bakalářské práce 30

4.2 Metoda sběru dat 30

4.2.1 Dotazníkové šetření....30
4.2.2 Test barevně sémantického diferenciálu....31
4.3 Zpracování dat....31
5 Výsledky výzkumu....34
5.1 Policie České republiky – struktura a charakteristika....34
5.2 Hodnoty, normy a symboly podnikové kultury....35
5.3 Výsledný souhrn kulturních dimenzí....38
5.3.1 Výsledky kulturních dimenzí VSM 94 & 2013....38
5.3.2 Výsledky zkoumané society z hlediska symbolických hodnot....42
5.4 Porovnání výsledků vědomé a nevědomé úrovně kulturních dimenzí....47
6 Závěr....50
I. Summary....54
II. Seznam použité literatury....55
III. Seznam tabulek, obrázků a grafů....58
IV. Seznam použitých zkratek....59
V. Seznam příloh....60
VI. Přílohy....61

1 Úvod

Motto: *„Při veškeré řídicí činnosti vedoucí pracovník nesmí opomenout a narušovat základní poslání firmy, její sdílené hodnoty, kvalitu veškeré práce, kulturu. V tomto směru jeho práce vyžaduje vnitřní disciplínu a vysokou morální odpovědnost.“*

Autorem tohoto výroku je jeden z nejvýznamnějších a nejúspěšnějších amerických manažerů Lido Anthony „Lee“ Iacocca. Tímto se stal především díky svým zásadám a principům řízení. Jednou z jeho nejdůležitějších zásad byla práce s těmi nejlepšími lidmi.

Tato zásada plně koresponduje s trendem dnešní doby, kdy se nejdůležitějším aktivem organizací stává lidský kapitál, který ve významnosti nahradil kapitál hmotný. Za veškerou pracovní činností je nutné hledat lidskou práci a úsilí. Lidský kapitál hraje významnou roli v současné ekonomice, kdy se stává zdrojem konkurenční výhody. Největší cenu pro organizace pak mají především vzdělaní zaměstnanci, kteří jsou schopni samostatné a efektivní práce.

Lidský kapitál sám o sobě ale není schopen zajistit prosperitu konkrétní organizace. O lidský kapitál je třeba soustavně pečovat a investovat do jeho rozvoje. Tato investice nepředstavuje pouze finanční a vzdělávací oblast. Snahou každé organizace, respektive jejích vedoucích pracovníků, by mělo být především vytvoření takové podnikové kultury, se kterou se zaměstnanci dokáží ztotožnit, která je bude dostatečně motivovat a se kterou nabydou dojmu, že jsou její součástí, protože pouze silná a funkční podniková kultura je klíčem k úspěchu každé organizace.

Taková kultura se poté stává motivačním faktorem pro celou organizaci. Správně a dostatečně motivovaní zaměstnanci se dokáží lépe ztotožnit se svojí prací a jsou výkonnější než zaměstnanci, kteří jsou demotivováni. Motivace všeobecně představuje jeden z nejdůležitějších důvodů, proč má člověk zájem pracovat, a proto hraje významnou roli ve správném fungování jakékoliv organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat rozhodující dimenze v souvislosti s motivací ve vybrané organizaci včetně návrhů pro zlepšení praxe. Pro tyto účely byla vybrána organizace v rámci veřejné správy Policie České republiky – Územní odbor Tábor.

Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou, která se zabývá tématem podnikové kultury z hlediska odborné literatury a tím napomáhá jejímu pochopení, a část praktickou, ve které bude na základě vlastního výzkumu provedena analýza podnikové kultury včetně navržení nezbytných změn.

2 Literární rešerše

2.1 Podniková kultura

Podniková kultura je velmi složitý, neobyčejný a obtížně definovatelný skupinový jev, díky němuž je však umožněna snadná orientace ve vnitropodnikovém prostředí, která je nezbytná pro úspěšné fungování organizace. Současně je svým způsobem vnímání a myšlení, který je v rámci organizace uplatňován, schopna ovlivnit chování a přizpůsobivost organizace vůči vnějšímu prostředí.

Podniková kultura může na organizaci působit jak pozitivně, tak negativně. V rámci pozitivního působení dochází ke zlepšování výkonů, podpoře řízení změny a růstu konkurenceschopnosti organizace. Negativně pak působí podniková kultura vytvářením bariér bránících dosažení cílů podnikových strategií, což může mít za následek zpomalení rozvoje organizace, nebo dokonce její úpadek (Armstrong, 1999).

V podnikatelském prostředí dochází k mnoha změnám, které jej ovlivňují. Vývoj v posledních desetiletích se stále více mění z pohybu, který lze vyjádřit křivkou, na vývoj zvratový a nečekaný, který se dá jen obtížně předpovídat. V souvislosti s výše uvedenými změnami hovoříme o věku turbulence (Truneček, 2004).

Velkou roli v rámci těchto změn sehrála postupující globalizace a internacionalizace, s níž jde ruku v ruce multikulturní prostředí jako nositel mnoha výzev pro organizace. Společnost, respektive svět, vstupuje v rámci globalizace do nové ekonomiky, tzv. ekonomiky znalostní, která je spojena s uvědoměním si hodnoty a důležitosti lidského potenciálu ve významu kapitálu (Zuzák, 2011).

V návaznosti na tyto skutečnosti dochází ke změně strategie řízení lidských zdrojů. Obecným cílem v rámci jejich řízení je úspěšné plnění cílů organizace prostřednictvím lidí. Z hlediska strategie řízení lidských zdrojů podporující lidský potenciál dochází ke značnému rozšíření obecného cíle. Zejména je kladen důraz na získávání a udržení kvalifikovaných, oddaných, angažovaných a dobře motivovaných pracovníků. To však znamená předvídat a uspokojovat prostřednictvím poskytování příležitostí k soustavnému vzdělávání a rozvoji budoucí potřeby pracovních sil a tím zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost.

Nedílnou součástí politiky lidských zdrojů je rovněž problematika ocenění. Zajišťování oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, za dovednosti

a schopnosti, je významným prostředkem ke zvýšení motivace a oddanosti pracovníků (Armstrong, 2002). Lidské zdroje se tedy stávají nejcennější a nejvýznamnější složkou každé organizace. Jen v případě jejich správného vedení a péčí o ně lze dosáhnout dlouhodobého úspěchu organizace a udržitelné konkurenční převahy.

2.2 Pojem podniková kultura

Pojmem kultura se zabývalo již mnoho autorů a badatelů. Ani jeden z nich ale dosud nedospěl k definici, která by byla obecně akceptovatelná. Porovnávání sestavených definic vždy skončilo pouze vymezením řady jejich kategorií, které byly následně formulovány podle úhlu pohledu a míry zdůrazňování určitých kulturních aspektů.

V obecném slova smyslu představuje pojem kultura *„specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“* (Linhart & Petrusek & Vodáková & Maříková, 1996).

Kultura je z hlediska její funkce ve společnosti předmětem zájmu především kulturní antropologie. Odtud byl pak tento termín převzat do oblasti managementu, kde jsou mimo jiné uplatňovány i poznatky z dalších disciplín, a to zejména z oblasti sociologie a psychologie (Bedrnová & Jarošová & Nový, 2012).

Kulturu lze brát v úvahu nejen v rámci velkých společenství lidí, např. národů, ale je možné ji použít i pro společenství menšího rozsahu, včetně sociálních systémů organizací, institucí, podniků a drobných firem. V těchto případech pak dostává pojem kultura různé přívlastky, a to např. organizační, podniková, firemní a podobně. Konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé (Lukášová & Nový, 2004).

Podniková kultura byla některými předními autory vymezena jako:

„…vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12).

„…vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, s. 8).

„…odraz lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích“ (Truneček, 2004, s. 211).

Zobecněním výše uvedených definicí podnikové kultury lze tedy konstatovat, že podnikovou kulturu lze chápat jako *„soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“* (Lukášová & Nový, 2004, s. 22).

2.3 Historie podnikové kultury

Jak již bylo zmíněno, vedle kulturní antropologie hraje v efektivním řízení organizace významnou roli psychologické a sociologické poznání. Tento poznatek byl ale v historii manažerského myšlení interpretován různě a v samých počátcích vědeckého přístupu k řízení byl dokonce naprosto ignorován.

Postupně se začaly objevovat různé koncepce řídicí práce, které kromě jiného zdůrazňovaly i určité psychologické a sociologické aspekty. Veškeré tyto pokusy o aplikaci psychologických a sociologických poznatků ale byly nekomplexní a nesystematické. Situace se začala pozvolna měnit až vzhledem k novým trendům v oblasti managementu v USA (Bedrnová & Jarošová & Nový, 2012).

S pojmem podnikové kultury se společnost prvně setkává v počátku 80. let minulého století. Podniková kultura byla ve velké míře používána jak v teoretické oblasti organizace, tak i v její praktické oblasti – managementu. Podniková kultura prolínala výsledky společenských věd, které můžeme převážně pozorovat v přístupech k organizaci a jejímu řízení. Termín podnikové kultury byl nejprve spjat s organizací v rámci kulturologického hlediska. Toto hledisko se ale dále rozvíjelo a začleňovalo oblasti orientované na řízení a rozvoj zaměstnanců organizace. Postupně docházelo v rámci podnikové kultury ke snaze o její větší poznání a řízení, což úzce souviselo se změnami na trzích – výrobních trzích: od „trhu výrobce“ k „trhu zákazníka“, trhy práce: požadavek na vyšší počet kvalifikovaných zaměstnanců. Velké změny nastaly také v souvislosti s motivací a vedením nových zaměstnanců a v důsledku toho došlo k zavedení pojmu řízení lidských zdrojů (Tureckiová, 2004).

„V tomto ohledu je tedy podniková kultura vnímána jako „hodnotová a významová základna jednání spolupracovníků“ nebo jako „základna pro systematické studium vlivů, které z úhlu lidské stránky organizace působí na úspěšnost či neúspěšnost firmy v tržním prostředí“ (Tureckiová, 2004, s. 131).

2.4 Prvky podnikové kultury

Podle Armstronga (1999) lze podnikovou kulturu charakterizovat také z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů). Tato hlediska představují prvky podnikové kultury, které jsou nejčastěji vymezeny jako nejjednodušší strukturální a funkční jednotky představující základní složky podnikové kultury. Prvky podnikové kultury nejsou nijak konkrétně vymezeny ani kategorizovány. Za nejčastější jsou považovány: *základní předpoklady, hodnoty, normy a postoje*. Setkáváme se i s vnějšími projevy podnikové kultury, které bývají označovány jako *materiální a nemateriální* (behaviorální) *artefakty* (Lukášová & Nový, 2004).

Prvky podnikové kultury lze vnímat z více pohledů, a to:

- jako **elementární strukturální a funkční prvky podnikové kultury**, díky kterým je možné popsat a vysvětlit určitý jev;
- jako **ukazatele obsahu podnikové kultury**, které je možné využít v pozorování, empirickém výzkumu a k rozpoznání obsahu podnikové kultury;
- jako **prostředek k předávání a formování podnikové kultury**.

Tato hlediska se přitom vždy vzájemně doplňují (Lukášová & Nový, 2004).

Základní předpoklady představují zakotvené představy o fungování reality. Jejich zdrojem vzniku je opakovaná zkušenost. Tyto předpoklady jsou považovány za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné a u jedince fungují zcela automaticky a nevědomě. Z tohoto důvodu je velmi obtížné je identifikovat. Základní předpoklady jsou podle Scheina (1992) považovány za jádro kultury, které představuje její nejhlubší rovinu. Vzhledem k výše uvedené samozřejmosti základních předpokladů je mnohdy považováno za nevhodné o nich diskutovat. Díky této samozřejmosti jsou ale také velmi stálé a odolné vůči změnám (Lukášová & Nový, 2004).

Hodnoty lze charakterizovat jako zástupce toho, co je považováno za důležité, tedy čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam a jaký druh chování je žádoucí

(Armstrong, 1999). Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, které se následně promítají do rozhodování jednotlivce nebo celé organizace. Hodnoty představují jádro podnikové kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření podnikové kultury (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

Normy představují určité chování přijaté ve skupině. Jedná se o nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlost a kvalita práce, způsob jednání se zákazníky), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví), ale i oděvu apod. Dodržování těchto norem je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Odměny či sankce mají především citový charakter. Členové, kteří normy nedodržují, jsou odmítáni, omezuje se s nimi komunikace na minimum a většina členů skupiny se k nim chová chladně. Naopak členové, kteří normy dodržují, jsou oblíbeni a akceptováni (Lukášová & Nový, 2004).

Postoje představují vztah člověka k okolnímu světu. Jsou velmi úzce spjaty s hodnotami, jsou hodnotícím vztahem jedince vůči lidem a událostem, které ho bezprostředně obklopují, ale i vůči těm ve vzdáleném prostředí (Kociánová, 2010). Postoje jsou v mnoha smyslech klíčovou složkou lidských zdrojů. Při péči o jejich rozvoj mají postoje významnější roli než schopnosti jedince (Plamínek, 2011).

Artefakty představují podle Scheina (1992) všechny vnější projevy podnikové kultury, které je člověk schopen vidět nebo slyšet, a to právě tehdy, když se setká s kulturou pro něj neznámou.

Artefakty materiální povahy většinou představují takové symboly, které jsou nejvíce viditelné a nejsnáze pochopitelné. Obvykle jsou zastoupeny architekturou budov, materiálním vybavením firmy, vyráběnými produkty, výročními zprávami apod. Aby ale plnily svou úlohu symbolů, je nutné, aby vytvářely určitý logický systém, který je schopen být nositelem určitého významu a myšlenky. Mají-li tedy tyto symboly přinést požadovaný efekt, musí být využívány při každé příležitosti a trvale (Bedrnová & Nový, 1998).

Artefakty nemateriální povahy (behaviorální) jsou zastoupeny zejména jazykem, který je v rámci organizace používán, firemními hrdiny, mýty a historkami s organizací

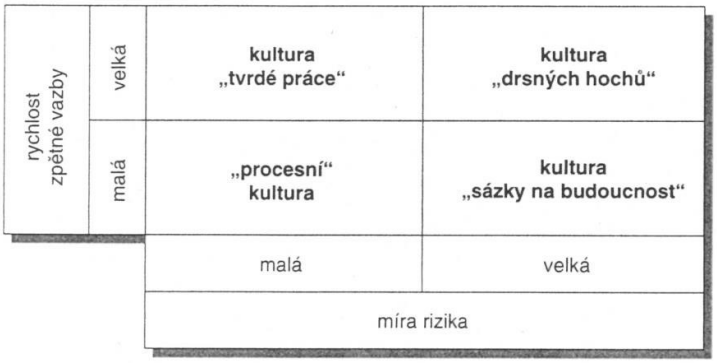
spjatými. Velkou část behaviorálních artefaktů ale také představují zvyky a rituály (Lukášová & Nový, 2004).

2.5 Typologie podnikové kultury

I přes veškerou jedinečnost, originalitu a neopakovatelnost každé podnikové kultury je možné v návaznosti na dlouhodobé výzkumy uvést některé základní a nejčastěji se objevující typy podnikových kultur (Bedrnová & Nový, 1998).

Za jednu z nejvýstižnějších typologií je považována typologie ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby, jejímiž autory jsou T. B. Deal a A. A. Kennedy (Bedrnová & Nový, 1998).

Obrázek 1 - Typologie podnikové kultury



Zdroj: Lukášová & Nový, 2004, s. 80

2.5.1 Kultura „všechno, nebo nic“

Kultura, ve které jde ruku v ruce individuální výkon a vysoké nasazení. Jedná se o kulturu hvězd a hrdinů, kterým je dovoleno téměř cokoliv. V této kultuře je přáno hlavně sólistům, kterým je díky této kultuře dopřáno rychlé kariéry, jež ale s sebou ovšem mnohdy nese riziko stejně rychlého pádu (Tureckiová, 2004). Tato kultura je plná nekonvenční, mnohdy cizojazyčné komunikace, v níž ale nemají osobní starosti a intimní problémy místo. Mezi ženami i muži existuje rovnoprávné postavení, které je však vykoupeno stejně tvrdými pracovními požadavky (Bedrnová & Nový, 1998). Tato kultura je typická pro cestovní ruch, kosmetický a reklamní průmysl a v neposlední řadě pro média (Tureckiová, 2004).

2.5.2 Kultura „chléb a hry“

Kultura, ve které je více než rychlá kariéra důležitější intenzivní verbální komunikace, přátelství a týmová práce. Díky rychlé dynamice zpětné vazby a nízkému riziku prostředí je prostor pro experimentování a zavádění inovativních řešení. Vertikální hierarchie zde má význam spíše společenský (Tureckiová, 2004). Hrdinou se v této kultuře stává ten, „kdo sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka“ (Bedrnová & Nový, 1998). Tato kultura je typická pro výroby a prodeje rychloobrátkového zboží (Tureckiová, 2004).

2.5.3 „Analyticko-projektová kultura“

V této kultuře převládá neosobní, ale korektní jednání typické pro specializované úseky výrobních společností. Velkou cenu zde má komplexní analýza v souvislosti s prognózou budoucího vývoje, racionalita a expertiza (Tureckiová, 2004).

Velkou roli hraje v této kultuře rituál zasedání, kdy jsou předem určena nejen místa k sezení, ale také pořadí, podle kterého se hovoří. Rychlá kariéra je naprosto vyloučena (Bedrnová & Nový, 1998).

2.5.4 „Procesní“ kultura

Jak již vyplývá z názvu, hlavní roli v této kultuře hraje proces neboli postup. Ten je také mnohem důležitější než samotný cíl. Jedná se o kulturu „byrokracie“, ve které chybí moment ohrožení, proto se zde nesetkáváme se snahou o dosahování lepších výsledků za pomoci inovativních způsobů. S touto kulturou se nejčastěji setkáváme ve školství a veřejné správě (Tureckiová, 2004). Typické pro tuto kulturu je to, že se nedělají chyby a vše se registruje, a to i veškeré povýšení kolegy včetně přínosu plynoucího z tohoto povýšení. Vlastní kancelář s kvalitním vybavením je důležitější než peníze. I přestože je oblíbeným tématem rozhovoru povýšení, emoce se nijak neprojevují. Lidé, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu pracují v podniku mnohdy i desítek let, jsou považováni za hrdiny této kultury (Bedrnová & Nový, 1998).

Typologie podnikové kultury se tedy snaží charakterizovat rozdíly jednotlivých podnikových kultur. Popisuje tedy určitý počet ideálních typů, ze kterých si lze každý jedno-duše představit. I přesto, že pochopit typologii je relativně snadné, v empirickém výzkumu přináší problémy. Skutečné případy jen těžko odpovídají jedinému ideálnímu

typu. Naproti tomu se setkáváme s pojmem dimenzionální model, který umožňuje jednotlivé studované případy jednoznačně zařadit. V praxi se typologie a dimenzionální modely doplňují (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

2.6 Kulturní dimenze

Kulturní dimenze představují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami na všech úrovních societ. S kulturními dimenzemi se tedy setkáváme od třídních kultur k podnikovým přes komunitní a regionální kultury až ke kulturám národním. Dimenze představuje určitý aspekt kultury, který může být v rámci jiných kultur měřen.

Společenské vědy zabývající se problematikou kulturní stránky řízení (řízení lidských zdrojů, sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie) dlouhou dobu hledaly určitá kritéria, na jejichž základě by bylo možné přehledně a srozumitelně prezentovat zásadní odlišnosti jednotlivých kulturologických aspektů. Jde především o rozdíly, které významně upravují mezilidské vnímání a komunikaci a které mohou zásadně ovlivnit vzájemné pochopení a porozumění mezi lidmi i jejich řízení a pozitivně stimulovat, nebo naopak negativně limitovat týmový úspěch firmy v globální konkurenci.

V rámci odborné literatury je možné se setkat s nejméně třemi základními přístupy, které mají srovnatelná východiska. Liší se však mírou konkrétnosti a postižením kulturologických aspektů skutečných postojů, myšlením jedinců a jejich způsobem chování a jednání (Krninská, 2002).

V roce 1980 identifikoval holandský vědec Geert Hofstede pět kulturních dimenzí, ke kterým následně přidal ještě dimenzi *požitky vs. umírněnost*. Předmětem jeho práce bylo zejména zkoumání rozdílů a identifikace národních a organizačních kultur. Pět kulturních dimenzí identifikoval v souvislosti se čtyřmi základními problémovými oblastmi, které již byly definovány a následně potvrzeny empirickým výzkumem pracovníků IBM. Tyto základní problémové oblasti tedy odpovídají následujícím kulturním dimenzím:

1) **Vzdálenost mocenských pozic – velká mocenská distance vs. malá mocenská distance** (PDI) od velké k malé – spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, jež se projevuje mocenským odstupem v hierarchii řízení. Pokud se

hodnota indexu blíží 100, v organizaci převládá velká vzdálenost mocí, která se projevuje existenciální nerovností mezi nadřízenými a podřízenými. Na této nerovnosti je založena hierarchie moci, která se projevuje její centralizací s velkým počtem vedoucích pracovníků. Podřízeným není umožněna vlastní seberealizace a očekává se od nich, že budou dělat pouze to, co se jim řekne, důsledkem čehož nedochází k rozvoji jejich potenciálu. Naopak u malé mocenské vzdálenosti dosahuje index hodnoty 0. V prostředí malé mocenské vzdálenosti panuje existenciální rovnost mezi nadřízenými a podřízenými, hierarchický systém je jen nerovností rolí vytvořených, a to pouze z důvodu potřeby. Charakteristickým rysem malé mocenské vzdálenosti je decentralizace moci s plochou organizační strukturou, která je řízena omezeným počtem nadřízených (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

2) **Individualismus vs. kolektivismus** (IDV) – individualismus a kolektivismus představují v tomto případě kulturologické pojmy. Index kolektivismu dosahuje hodnoty 0 a je charakteristický pro společnosti, ve kterých jsou lidé integrováni do silných a soudržných sociálních skupin, jež jsou pro daného jedince vždy primárním cílem. Tyto skupiny zajišťují jedinci jako protihodnotu za jeho loajalitu sociální ochranu. Jedinec vždy jedná v zájmu skupiny, který se ne vždy musí shodovat s jeho zájmy. S tímto úzce souvisí jeho sebezapření, které je v kolektivistické kultuře očekáváno. Individualismus dosahuje indexu 100 a klade naopak důraz na jednotlivce, na jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Individualismus je typický pro společenství, ve kterém se očekává, že každý se stará sám o sebe a svou blízkou rodinu. Primárním cílem je zde jednotlivec a jeho vlastní potřeby (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

3) **Maskulinita vs. feminita** (MAS) – v této dimenzi se setkáváme s protiklady. Nositeli obou hodnot mohou ale být jak muži, tak ženy. Maskulinní společnost dosahuje hodnotu indexu 100. V této společnosti jsou role mužů a žen odlišné. Muž zde má být houževnatý, přísný, asertivní, orientovaný na výkon a od ženy je očekávána umírněnost, solidarita, zájem o péči a kvalitu kulturního života. Tato společnost je orientována na výsledky, které se snaží spravedlivě odměňovat. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají – od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance a větší orientace na sociální vztahy a kvalitu života než na výkon. Odměňování je v této společnosti uskutečňováno

na základě rovnosti – každému dle jeho potřeb. Typické jsou pro tuto společnost otevřenost a důvěra (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

4) **Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace** (LTO) – v krátkodobě orientované společnosti dosahuje index hodnoty 0. Důraz je zde kladen především na současnost, minulost a veškeré činnosti, které s těmito časovým horizontem souvisejí. Jde především o respekt k tradicím, plnění vlastních sociálních povinností s orientací na činnosti, které přinášejí krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientované společnosti jsou činnosti zaměřené na výsledky realizovatelné

   v dlouhodobém horizontu, ve kterém jsou prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny. Výhodou je zde vytrvalost a spolehlivost, ale především šetrnost, která úzce souvisí s úsporami a uvolňuje kapitál potřebný k dalším investicím. Hodnota indexu zde dosahuje hodnotu 100 (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

5) **Jistota vs. riziko** – obava z nejistoty/vyhýbání se nejistotě vs. přijímání změn i rizika představuje míru obavy z nejistoty, v jaké se členové společnosti cítí být ohroženi neznámými, nejistými a nejednoznačnými situacemi a do jaké míry jsou ochotni přijímat změny, a to včetně případného rizika. Ve společnosti vyhýbající se nejistotě dosahuje index hodnoty 100. Pro tuto společnost jsou charakteristické formální zákony spolu s neformálními zvyklostmi, které jasně vymezují práva a povinnosti nejen zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů. Veškerá činnost je v této společnosti vázána předpisy a opatřeními určujícími, jak má být práce prováděna. Setkáváme se zde i s prvky velké mocenské vzdálenosti, které se projevují nahrazováním předpisů pomocí uplatnění pravomoci nadřízeného. Náhoda zde má minimální prostor. Ve společnosti přijímající změny a rizika dosahuje hodnota indexu 0 a naopak od společnosti vyhýbající se nejistotě je tato spjata s obavami z formálních pravidel, která jsou zde přijímána opravdu jen v případě nutnosti (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

6) **Požitky vs. umírněnost** – společnost preferující požitkářství umožňuje uspokojování potřeb, a to jak základních, tak fyzických, které souvisí především se zábavou a užíváním si života. Umírněnost naopak představuje společnost, která uspokojování potřeb potlačuje a omezuje. Požitky jsou regulovány pomocí

přísných společenských norem. Požitky dosahují indexu 100 a umírněnost 0 (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

Všechny výše uvedené kulturní dimenze jsou bipolární, jsou měřené indexy, které mohou nabývat hodnot od 0 po 100 a představují kulturní dimenze, jimiž lze charakterizovat nejobecnější kulturní rozdíly mezi různými kulturami na všech úrovních společnosti (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

2.6.1 Kulturní dimenze z pohledu znalostní ekonomiky

Dle Krninské (2014) se podniková kultura s kulturními dimenzemi orientovanými na znalostní ekonomiku stává neodmyslitelnou součástí řízení jak velkých a středních organizací, tak i těch malých. Důležitou roli v rámci této podnikové kultury sehrává osoba manažera, na kterou je kladena velká odpovědnost jak v podobě zajištění takové podnikové kultury, která bude podporovat rozvoj lidského kapitálu a jeho potenciálu, tak i v podobě stálého vzdělávání se v oblasti kulturních dimenzí představujících pro organizaci vstup do znalostní ekonomiky. Kulturními dimenzemi, které jsou v tomto směru vnímány jako žádoucí, jsou *malý mocenský odstup, kolektivismus, feminita, dlouhodobost, přijímání změn a rizika* a *umírněnost*.

Malý mocenský odstup

Podniková kultura v rámci malé mocenské vzdálenosti umožňuje úzkou spolupráci mezi zaměstnanci na všech úrovních. Podřízeným je díky seberealizaci umožněno podílet se na rozhodnutích týkajících se práce, čímž dochází k rozvoji lidského kapitálu a potenciálu (Krninská, 2014).

Kolektivismus

Kolektivismus jako další žádoucí kulturní dimenze znalostní ekonomiky představuje především spolupráci a týmovost. Jedinec je zde podporován ve svých jedinečných schopnostech, které dává ve prospěch komunity. Týmová práce je zárukou rozvoje lidského kapitálu novými směry (Krninská, 2014).

Feminita

Feminita se díky své otevřené atmosféře a důvěře stává nejsilnějším faktorem zabezpečujícím znalostní kontinuitu a tím i výkonnost organizace. Díky péči

o mezilidské vztahy umožňuje sebepoznání, a je tedy základním předpokladem rozvoje lidského kapitálu, čímž se stává žádoucí kulturní dimenzí znalostní ekonomiky (Krninská, 2014).

Dlouhodobost

Dlouhodobost jako žádoucí kulturní dimenze znalostní ekonomiky splňuje podmínku naplňující princip trvalé udržitelnosti a je úzce spjata s cíli a podnikáním dlouhodobého charakteru, které je založeno na investici do rozvoje lidského kapitálu a potenciálu (Krninská, 2014).

Přijímání změn a rizika

Pro znalostní ekonomiku je přijímání změn a rizik žádoucím stavem, který se vyrovnává se změnami globálního prostředí, spojených především s neustálým vývojem technologií. Malá obava z rizika a ochota přijímání změn napomáhá k lepšímu vyrovnání se s těmito změnami (Krninská, 2014).

Umírněnost

Umírněnost představuje žádoucí kulturní dimenzi znalostní ekonomiky, která stejně jako dlouhodobost naplňuje především princip trvale udržitelného zdroje. Umírněnost je úzce spjata se skromností, jež je oproti uspokojování požitků žádoucí (Krninská, 2014).

2.7 Síla podnikové kultury a její faktory

Celková koncepce organizační kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání pracovníků. Důležitá je však otázka, nejen zda vůbec, ale v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází (Bedrnová & Jarošová & Nový, 2012, s. 513).

V souvislosti s výše uvedenými skutečnostmi je třeba se zabývat pojmy **silná** a **slabá podniková kultura**. Zatímco slabá podniková kultura má velmi malý vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat jak charakter všech podstatných organizačních jevů, tak i jejich průběh.

Silná kultura bude členy organizace výrazněji vyznávána a bude jasněji vyjadřovat přesvědčení a hodnoty. Tyto hodnoty se pravděpodobně vyvinou během značně dlouhého časového období a budou vnímány jako funkční v tom smyslu, že pomohou organizaci dosáhnout jejích cílů (Armstrong, 1999, s. 363).

Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci, ve kterém se promítá pracovní uspokojení zaměstnanců, míra spolupráce pracovníků, ochota ke kooperaci, vztah k nadřízeným, stabilita a ztotožnění se zaměstnanců s podnikem. Silná podniková kultura tedy značně podporuje podnikatelskou aktivitu (Truneček, 2004).

Podniková kultura, jak je z výše uvedeného patrné, se v různých organizacích vytváří a projevuje různým způsobem. Nelze říci, která kultura je lepší. Pouze je možné konstatovat, že si kultury vzájemně nejsou z určitého hlediska podobné. Tím, že neexistují žádné univerzální recepty pro řízení kultury, je možné konstatovat, že neexistuje žádná ideální kultura.

Existují však určité přístupy, které mohou k tvorbě silné podnikové kultury pomoci (Armstrong, 2007).

Z praktického hlediska se jedná například o tyto následující:

- *Tvorba a strategie cílů*
  - nejedná se zde o určení vlastní strategie, ale o způsob, jakým se strategie sestavuje. S tímto souvisí celková orientace firmy – buď na jistotu, nebo je její vedení ochotno riskovat.
- *Informovanost pracovníka*
  - informovanost pracovníků působí jako motivační faktor. Vysoká informovanost tedy může podstatně zvýšit potenciál pracovníků a jejich inovativnost.
- *Neformální organizační struktura*
  - v případě, že je formální organizační struktura, která by měla reagovat na potřeby organizace z hlediska její strategie, nefunkční, dochází ke vzniku neformální skupiny, která se často stává základem pro novou formální skupinu.

- *Odpovědnost a pravomoc*
  - jedná se o uplatňování centralizace a decentralizace, díky němuž se vyjadřuje, které rozhodovací činnosti budou delegovány na jednotlivé pracovníky.
- *Styl řízení*
  - představuje velmi důležitou složku podnikové kultury. Uplatňovaný styl řízení v organizaci pomáhá budovat příznivé organizační klima.
- *Motivace*
  - má významnou úlohu v tvorbě podnikové kultury. Každá organizace hledá takové formy motivování, které by byly co nejvýhodnější pro pracovníky a které by plně navazovaly na vytvořené cíle firmy.
- *Výběr, výcvik a povyšování zaměstnanců*
  - velkou roli v rámci tvorby podnikové kultury hraje personální management. Výběr a výcvik pracovníků pomáhá získávat a formovat zaměstnance, kteří jsou následně nositeli pozitivních firemních hodnot.
- *Pracovní podmínky*
  - snaha o vytváření takového prostředí, které by v maximální míře pomáhalo realizovat požadované výkony a co nejvíce usnadňovalo pracovní činnost.
- *Estetika ve firmě*
  - jedná se o velmi široký pojem od dojmu, kterým na návštěvníka působí sídelní budova firmy, celkové prostředí až po květiny na chodbách a obrazy na zdech. Velký význam zde má i upravenost a vzhled zaměstnanců.
- *Internacionalita*
  - jedná se zde zejména o to, zda firma dostatečně sleduje situaci na světovém trhu v dané oblasti a zda umožňuje svým zaměstnancům získat zahraniční zkušenosti (Truneček, 2004).

2.8 Utváření žádoucí podnikové kultury

Na počátku 80. let minulého století představovala podniková kultura důležitý faktor v úspěšném, či neúspěšném fungování firmy. To vedlo ke vnímání podnikové kultury

jako bariéry při její změně. Firmy, které vykazovaly znaky silné podnikové kultury se specifickými znaky, byly označovány za úspěšné, respektive dokonalé. Potřeba řízení změny se zvyšovala (Brooks, 2009).

Opomíjet kulturu představuje velké riziko. Podle Browna (1995) je to možné pouze v případě velmi mladé firmy. Pokud chceme v realizaci určité strategie podnikovou kulturu „vynechat“, znamená to využít k realizaci strategie takové prostředky, které nejsou v rozporu s danou kulturou, ale vedou k požadovanému cíli. Aby taková změna strategie byla v souladu s podnikovou kulturou, nemusí být vždy až tak obtížná. Často je to ale komplikováno kvůli požadavkům vnějšího prostředí, které mnohdy ohrožuje existenci firmy. Právě z důvodu jejího zachování nebývá patřičná změna strategie uskutečněna (Lukášová & Nový, 2004).

Velkou roli v jakékoliv změně strategie hraje tzv. adaptivnost kultury. Za hlavní charakteristiky adaptivnosti kultury je označována především:

- **schopnost organizačního učení** – vnímání signálů z vnějšího prostředí, které jsou následně interpretovány a zpracovávány;
- **zaměřenost na zákazníky** – vnímání potřeb zákazníků, a to jak vně, tak i uvnitř firmy, reakce na tyto potřeby a odhad budoucích potřeb;
- **připravenost ke změně** – schopnost přizpůsobení se v rámci změny procesů a chování (Lukášová & Nový, 2004).

2.8.1 Postup utváření žádoucí podnikové kultury

Postup utváření žádoucí podnikové kultury bývá nejčastěji zachycen v následujících bodech:

- jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy;
- formulace očekávání firmy vůči zaměstnancům;
- formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí žádoucí podnikové kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení;
- deskripce a hodnocení současné strategie firmy;
- vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s podnikovou kulturou;

- informování zaměstnanců;
- vzdělávání, vysvětlování, trénink;
- kontrola, sankce;
- diagnostika změn v kultuře.

Proces utváření žádoucí podnikové kultury představuje jednu z nejobtížnějších manažerských úloh. Je to zejména z důvodu zasažení velkého spektra firemního života, kterého se změna bezesporu týká, a to jak bezprostředně, tak zprostředkovaně. Právě pro svoji komplexnost je kulturu nejen obtížně zachytit, ale také programově změnit (Lukášová & Nový, 2004).

2.9 Změna podnikové kultury

Jak vyplývá z předešlé kapitoly, utváření žádoucí podnikové kultury je velmi obtížný a dlouhodobý proces. Proto je nezbytné, aby se management organizace nepřetržitě a cíleně zabýval jejím rozvojem (Lukášová, 2010).

Odborná literatura poskytuje diskuze, které se zabývají tím, zda je vůbec v moci managementu podnikovou kulturu utvářet a měnit. V uvedených diskuzích se na toto téma setkávají tři názory: 1. Management organizace může kulturu organizace účinně řídit a měnit; 2. Management organizace může kulturu organizace cíleně ovlivňovat do určité míry; 3. Záměrná, plánovitá změna kultury organizace je extrémně obtížná až neproveditelná (Lukášová, 2010).

V souvislosti s prověřením možnosti cílené změny podnikové kultury bylo v uplynulém čtvrtstoletí uskutečněno a publikováno mnoho případových studií. Přesvědčivost jejich výsledků je především spjata se zvolenými postupy změny kultury, důsledností při jejich realizaci, hloubkou dosažené změny a způsobem měření efektu provedené změny. Převážná část studií svými výsledky naznačuje, že podniková kultura je na základě cílených intervencí ze strany managementu ovlivnitelná (Lukášová, 2010).

V procesu změny podnikové kultury však nelze opomenout kritický problém, který může nastat ve spojitosti s komplexností jednání lidí. Změna jakékoliv dílčí části tohoto komplexu může vyvolat neočekávané a nepředvídatelné důsledky. Proto je v rámci procesu změny podnikové kultury potřebné, aby této změně byli hlavně nakloněni spolupracovníci (Bedrnová & Nový, 2002).

2.9.1 Typy změny podnikové kultury

Změna revoluční a evoluční

Tyto dva typy změn jsou rozlišovány z hlediska jejich charakteru a průběhu.

Revoluční změna bývá také často označována jako transformační, strategická či diskontinuální. Dochází k ní zpravidla v případech existence silného vnitřního nebo vnějšího tlaku, který v zájmu zachování existence organizace tuto změnu vyvolá. Pod vnějším tlakem si můžeme představit například radikální změnu prostředí. Vnitřní tlak může mít původ ve špatných hospodářských výsledcích a rapidní ztrátě trhů. Organizace na tyto špatné výsledky obvykle reaguje zintenzivněním stávajících aktivit a postupů. Pokud i přesto není dosaženo žádoucích výsledků a je patrné, že organizace prochází krizí, dochází ze strany managementu k radikální změně. V případě podnikové kultury to představuje její zcela nový obsah (Lukášová, 2010).

Revoluční změna má komplexní charakter, díky kterému se dotýká více hierarchických úrovní organizace. Proces této změny je systematický a je rozplánován na určitá časově omezená období (Lukášová, 2010).

Evoluční změna naopak představuje změnu, ke které se v rámci organizace přistupuje v případě potřeby nějakého zlepšení. Změny, které nastávají v souvislosti s touto strategií, jsou převážně drobného charakteru a zasahují pouze určité problémové oblasti organizace. Pod takovou změnou je možné si představit například posílení orientace na zákazníka nebo implementaci odpovídající kultury. Může se ale jednat i o hlubší změny, které se dotýkají dvou či více oblastí (Lukášová, 2010).

Evoluční změna představuje změnu kontinuální, která je uskutečňována postupně a dlouhodobě. Důsledky této změny nevedou ke změně obsahu podnikové kultury, ale spíše k rozvoji jejích určitých jednotlivých žádoucích rysů. Koncept evoluční změny podnikové kultury je efektivní při růstu a zrání organizace. Pokud se již organizace dostane do fáze úpadku, je zapotřebí změny evoluční (Lukášová, 2010).

Změna primární a doprovodná

K primární změně v rámci organizace dochází v případě, kdy obsah kultury poškozuje její výkonnost a stává se tím klíčovou příčinou jiných organizačních problémů (Lukášová, 2010).

Jestliže úspěšnost realizace jiné změny vyžaduje změnu podnikové kultury, pak v této situaci hovoříme o doprovodné změně podnikové kultury. Primární i doprovodné změny mohou být v závislosti na závažnosti manažerských problémů změnami jak revolučními, tak evolučními (Lukášová, 2010).

3 Motivace

Slovo motivace má původ v latinském slově „movere“ – hýbati, pohybovati. Motivace tedy představuje veškeré vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti spojené s určitým jednáním.

Pojem motivace má stejně jako jiné pojmy mnoho definicí:

„Motivací nazýváme vše, co přiměje člověka k činu. Motivy mohou být různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu až k nevědomí“ (Adair, 2004, s. 21).

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují“ (Bedrnová & Jarošová & Nový, 2012, s. 226).

„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby“ (Armstrong, 1999, s. 295).

Motivaci lze tedy charakterizovat jako proces, při kterém se za účelem dosažení vytyčeného cíle integruje a organizuje celková psychická a fyzická aktivita člověka. Ke každé činnosti, kterou jedinec vykonává, má vytvořený určitý vztah a je nějak motivován. Motivace tedy představuje psychické usměrnění činností, které se projevuje výběrem nebo rozvinutím určité formy jednání a výběrem určitého cíle (Krninská, 2012).

3.1 Motiv

Motiv lze svým způsobem přirovnat k určité vnitřní psychické síle – popudu či pohnutce. Lze jej chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování nebo jednání jedince. Motivy pocházející z biologických a sociálních potřeb jsou pro člověka nejdůležitější a hrají velkou roli při usměrňování chování člověka s cílem dosáhnout určitého cíle. Dosažený cíl potom na oplátku přináší radost a pocit uspokojení (Bedrnová & Nový, 1998).

Pojem motiv velmi úzce souvisí s pojmem cíl. Cíl v rámci motivu všeobecně představuje dosažení určitého finálního psychického stavu připomínajícího nasycení, jež většinou mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosaženého cíle motivu. Samotný motiv trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, respektive dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení spojeného s pocitem nasycení, nebo pokud už je zřejmé, že cíle nebude možné nijak dosáhnout. Motivy, které jsou spjaty právě s určitým cílem, lze nazvat jako ***cílové, terminální***. Vedle těchto motivů existují i motivy ***instrumentální***, kterým na rozdíl od motivů cílových nelze přiřadit konkrétní cíl. Tyto motivy tak představují zájem jedince o určitou oblast, jako je například literatura (Bedrnová & Jarošová & Nový, 2012).

Jedinec nebývá ovlivňován pouze jedním motivem, zpravidla na něj působí jejich soubor. Vzhledem k tomu, že tyto motivy nemusejí být shodné a mohou mít různou intenzitu, je otázkou, jakým konkrétním směrem se v tomto případě bude ubírat činnost člověka. V praxi to znamená, že stejně orientované motivy se vzájemně posilují a tím podporují motivaci. Na druhou stranu protikladné motivy se vzájemně oslabují, čímž dochází k útlumu motivace, v určitých krajních případech až k její ztrátě (Bedrnová & Jarošová & Nový, 2012).

3.2 Typy motivace

Motivaci k práci lze získat dvěma způsoby. Buď jedinec motivuje sám sebe tím, že hledá, najde a vykonává práci, která uspokojuje jeho potřeby nebo od ní lze očekávat naplnění jeho cílů. Na druhé straně je možné motivovat jedince k práci prostřednictvím metod, jako jsou odměňování, povýšení, pochvala apod. (Armstrong, 2007).

Uvedené typy motivace je možné charakterizovat jako:

- ***Vnitřní motivaci*** – zahrnuje takové motivační faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je zároveň ovlivňují v chování a volbě směru dalšího počínání. Mezi tyto faktory lze zařadit zejména odpovědnost, která jedinci dává pocit důležitosti a kontroly nad vlastními možnostmi, volnost v konání, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce s možností funkčního postupu (Armstrong, 2007).
- ***Vnější motivaci*** – vše, čím je možné jedince řádně motivovat. Tvoří ji zejména odměna ve formě zvýšení platu, povýšení nebo pochvala, ale také v opačném

případě tresty, jako jsou disciplinární řízení, odepření platu apod. (Armstrong, 1999).

Obecně platí, že vnější faktory mohou mít na motivaci jedince výrazný účinek. Jejich působení ale nemusí být nutně dlouhodobé. Naopak faktory vnitřní motivace, které zahrnují zejména kvalitu pracovního života, budou mít s největší pravděpodobností dlouhodobější a hlubší účinek, a to protože jsou součástí jedince a nejsou mu nijak vnucené z vnějšího prostředí (Armstrong, 2007).

3.3 Teorie motivace

Proces motivace je založen na mnoha motivačních teoriích, jejichž cílem je pokusit se motivaci podrobněji vysvětlit a přiblížit (Armstrong, 2007).

Teorie X a teorie Y

Tento koncept vychází z první motivační teorie Douglase McGregora, který definoval lidské chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby:

- *Teorie X*: Vychází z předpokladu, že lidé jsou všeobecně líní, nezodpovědní a práce je nijak nezajímá, proto pokud má být na základě této teorie dosaženo požadovaných výsledků, musí k tomu být lidé za občasné podpory odměnou tlačeni (Forsyth, 2000).
- *Teorie Y*: K věci přistupuje z opačného pohledu, kdy se předpokládá, že lidé pracovat chtějí a mají o práci zájem. Mají z odvedené práce radost, jsou upokojováni odpovědností a práci vnímají jako pozitivní zkušenost (Forsyth, 2000).

Obě zmíněné teorie jsou svým způsobem pravdivé. Cílem autora při jejich tvorbě bylo definovat extrémní pozice, které lidé mohou zaujmout. Bez ohledu na to, která z uvedených teorií je upřednostňována, platí, že motivace vytváří proces, který za každé situace vede k těm nejlepším výsledkům (Forsyth, 2000).

Maslowova hierarchie potřeb

Jejím autorem je Abraham Maslow. Tato teorie patří bezesporu mezi nejznámější. Jejím základem je myšlenka, že motivace úzce souvisí s lidskými potřebami. Jinak řečeno,

lidé více pracují a stanovují si další a vyšší cíle, jestliže jsou uspokojeny jejich základní potřeby (Forsyth, 2000).

Podle Maslowa má v sobě každá lidská bytost dva druhy sil:

- síly, jejichž podstatou je strach o bezpečí a které drží jedince zpátky;
- síly, díky kterým je jedinec hnán kupředu.

Teorie potřeb a jejich uspokojení je Maslowem považováno v rámci zdravého lidského vývoje za nejdůležitější. V jeho hierarchickém uspořádání potřeb je zejména podstatná ta skutečnost, že ne každý jedinec je během svého života schopen dosáhnout nejvyšší úrovně, kterou představují potřeby seberealizační (Bedrnová & Nový, 1998).

Maslow ve své teorii vychází z domněnky, že existuje pět kategorií potřeb společných pro všechny jedince, a to od potřeb na nižší úrovni, jako jsou potřeby fyziologické, až k potřebám nejvyšším ze všech, jako je seberealizace (Armstrong, 2007).

Hlavní kategorie potřeb podle Maslowa:

- **Fyziologické neboli tělesné** – tato kategorie je zastoupena těmi nejzákladnějšími potřebami, jako je mít dostatek jídla a pití, mít kde bydlet, mít kde spát. V kontextu pracovního procesu tyto potřeby představují nutnost vydělat dostatek finančních prostředků na jejich uspokojení.
- **Jistoty a bezpečí** – tato kategorie představuje potřebu ochrany proti nebezpečí a zároveň ochrany proti nedostatku fyziologických potřeb. S tímto úzce souvisí jistota zaměstnání.
- **Sociální** – jde především o potřeby, které jsou spojené s prací ve skupině, jako je potřeba přátelství, lásky a přijetí.
- **Uznání** – jedná se o uznání a přijetí ze strany jedinců, kteří vytvářejí určitou pracovní skupinu a pracovní prostředí.
- **Seberealizace neboli sebenaplnění** – s touto kategorií potřeb úzce souvisí sebedůvěra, osobní uspokojení a naděje v lepší budoucnost, díky čemuž dochází k využití vlastních schopností, kterých si je člověk vědom, a to jej činí šťastným (Forsyth, 2000).

Maslowova teorie potřeb tedy vychází z faktu, že dojde-li k uspokojení nižší potřeby, stává se dominantní potřeba vyšší, na jejíž uspokojení se jedinec soustředí. Maslow je

ale přesvědčen, že nikdy nemůže být uspokojena potřeba seberealizace, protože pouze neuspokojená potřeba může motivovat (Armstrong, 2007).

Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Armstrong, 1999, s. 303

Herzbergův dvoufaktorový model

Autorem této motivačně hygienické dvoufaktorové teorie je americký psycholog Frederick Irving Herzberg. Tato teorie vychází především z toho, že pracovní motivace úzce souvisí s pracovní spokojeností. Dle jejího autora je nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nepostradatelnou podmínkou potřebné pracovní motivace. Rovněž klade důraz na to, že pracovní spokojenost jedince vždy nemusí znamenat jeho motivovanost (Bedrnová & Nový, 1998).

Dále autor vychází z faktu, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin. Jedna skupina naplňuje potřebu rozvíjet povolání a kvalifikaci jedince jako zdroj osobního růstu, druhá skupina pak představuje důležitou základnu první skupiny a je spjata se slušným zacházením v rámci odměňování, vedení a celkových pracovních podmínek (Armstrong, 2007).

V Herzbergrově teorii jsou výše uvedené skupiny základem pro dva faktory:

- **Satisfaktory** nebo také motivátory jsou takové faktory, které v lidech vzbuzují kladné pocity a vytvářejí pozitivní motivaci:

- dosažení cíle;
- uznání;
- práce sama o sobě;
- odpovědnost;
- růst a postup.

- **Dissatisfaktory** nebo také hygienické faktory – které v případě, že v jedinci vzbuzují negativní pocity, mohou jej odrazovat:
  - politika a administrativní procesy společnosti;
  - dohled;
  - pracovní podmínky;
  - plat;
  - vztahy s kolegy;
  - osobní život;
  - společenský status a jistota (Forsyth, 2000).

Herzbergrova teorie je ale velmi kritizována, a to z důvodu metody výzkumu, kdy nebyl autorem změřen vztah mezi spokojeností a výkonem. I navzdory kritice je tato teorie stále oblíbená, a to hlavně z důvodu, že je založena spíše na skutečném životě než na pouhé teorii (Armstrong, 2002).

Teorie „cukru a biče“

Tato teorie je jednou z nejstarších, nejrozšířenějších a hlavně nejznámějších na světě. Učí se o ní ve škole v dějepise, ale často ji lze zažít i na vlastní kůži v běžném životě. Velkou roli v ní hraje stimulace zájmu jedince, který je následně přenášen do aktivity. Slovo stimul pochází z latiny, kde znamená pobídnout nebo bodec. Stimul má tedy iniciovat jednání nebo chování druhého člověka (Adair, 2004).

Tato teorie prezentovaná na zvířeti popisuje situaci, kdy se osel nechce hnout z místa. Jeden způsob, jak jej přimět, respektive stimulovat k pohybu, je švihat jej bičem. Druhý způsob, jak jej rozpohybovat, je podržet mu před nosem cukr. Jak bič, tak cukr pomáhají oslu v rozhodnutí – stimulují ho. Cukr představuje příjemný stimul a přiměje

osla k pohybu o to víc, když bude vyhládlý. Bič představuje nepříjemný stimul, který osla přiměje také k pohybu, protože nebude chtít riskovat další bolest. Příslovečné rčení o cukru a biči tedy popisuje teorie nebo domněnky o motivování druhých, a to zejména těch, kteří za motivaci považují převážně odměny a tresty (Adair, 2004).

Jak stimulace pomocí cukru, tak stimulace pomocí biče spadají do stejné kategorie vnějších stimulů. Stimul kromě pobídky k činnosti také zvyšuje zájem jedince být něčím, co ho uspokojí nebo posílí. Stimuly mohou být pozitivní – odměna, ale i negativní – trest (Adair, 2004).

Mezi lidmi a zvířaty existuje určitá spojitost, jinak by teorie cukru a biče už dávno neexistovala. Lidé se ale od zvířat kvalitativně liší, proto je možné je motivovat i jiným způsobem, a to pomocí slov a příkladů (Adair, 2004).

Jak je z výše uvedeného patrné, motivace je bezesporu klíčovým faktorem úspěchu.

Z tohoto důvodu se také řadí k nejsložitějším a zároveň nejdůležitějším manažerským úkolům.

4 Metodika

4.1 Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury v souvislosti s motivací ve vybrané organizaci včetně návrhů pro zlepšení praxe.

Bakalářská práce specifikuje podnikovou kulturu ve vybrané organizaci, kterou je Policie České republiky – Územní odbor Tábor, kde na základě vlastního výzkumu byla specifikována podniková kultura v souvislosti s úrovní motivace policistův přímém výkonu služby.

4.2 Metoda sběru dat

Při sběru dat byla pro kvantitativní výzkum použita metoda dotazníkového šetření VSM 94 & 2013 autora Geerta Hofstedeho (viz příloha 1). Pro kvalitativní výzkum byl použit dotazník TBSD autorů Vadima Ščepichina, Gargí Jany Ščepichinové a Heleny Kolářové (1992)(viz příloha 2).

4.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazník VSM 2013, jehož součástí jsou všechny otázky VSM 94, napomáhá při zkoumání šesti kulturních dimenzí. Skládá se z 36 otázek, které jsou rozděleny do čtyř částí. První část tvoří 11 otázek zabývajících se ideálním zaměstnáním a jeho důležitými náležitostmi. Odpovědi na tyto otázky jsou formulovány pomocí číselné škály 1–5, kde 1 pro respondenta představuje nanejvýš důležité a 5 nedůležité. V druhé části dotazníku je 12 otázek, které se zabývají vybranými věcmi v životě respondenta a jejich důležitostí. Odpovědi jsou opět formulovány pomocí číselné škály odpovědí 1–5. Třetí část dotazníků obsahuje 7 výroků. Respondent určuje, zda s daným výrokem souhlasí, nebo nesouhlasí. Také v tomto případě užívá k odpovědi číselnou škálu odpovědí 1–5, kde 1 znamená naprostý souhlas a 5 naprostý nesouhlas. Poslední část dotazníku obsahuje 6 otázek a slouží jako identifikační část, ve které respondent zapisuje údaje o své osobě. Tato část slouží pouze pro statistické účely. V rámci kvantitativního výzkumu bylo rozdáno 100 dotazníků, vrátilo se 81, což představuje návratnost 81 %. Pro zachování objektivity při určování skutečné současné podnikové

kultury byli osloveni policisté na všech organizačních úrovních. Vzhledem k charakteru zaměstnání převažovalo u respondentů mužské pohlaví.

4.2.2 Test barevně sémantického diferenciálu

Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí dotazníku TSBD zaměřeného na chování jedince, které jej ovlivňuje při jeho skutečném jednání. V dotazníku TSBD proband přiřazuje daným podnětovým slovům barvy, které jsou v nabízené barevné sadě. TBSD je transkulturální test – všichni jsou schopni porozumět slovům i barvám, které jsou v dotazníku užity. V rámci tohoto dotazníku bylo vybráno 74 slov a 12 barev, jež byly od sebe dobře rozpoznatelné a běžně se vyskytují v přírodě. Proband nejprve přiřazuje ke každému podnětovému slovu 3 barvy, které se z jeho pohledu ke slovu hodí. Poté přiřadí ke každému slovu hodnocení na číselné škále 1–4, kdy 1 představuje nejlepší a 4 nejhorší. Na závěr provede stanovení individuální preference barev, kdy tyto hierarchicky seřadí. Tento test byl aplikován na výběrový soubor policistů, ve kterém bylo 20 probandů převážně mužského pohlaví, a opět byli osloveni policisté na všech organizačních úrovních. Menší počet respondentů je dostačující vzhledem ke kvalitativní části výzkumu.

4.3 Zpracování dat

Data, která byla získána pomocí dotazníkového šetření, byla následně naeditována do programu VSM 94 & 2013 (kvantitativní výzkum) a dotazník TBSD byl vyhodnocen pomocí programu TBSD v5-2017 (kvalitativní výzkum), kterými byly počítány a dle tab. 1 vyhodnoceny jednotlivé indexy kulturních dimenzí.

Vzorce pro výpočet dimenzí (Hofstede, 2010, 2013):

- Index mocenského odstupu (PDI):

  35 * (13_c7 – 13c_2) + 25 * (13_c20 – 13_c23)

- Index individualismus v. kolektivismus (IDV):

  35 * (13_c4 – 13c_1) + 35 * (13_c9 – 13_c6)

- Index maskulinita v. feminita (MAS):

  5 * (13_c5 – 13c_3) + 35 * (13_c8 – 13_c10)

- Index dlouhodobé orientace (LTO):

  40 * (13_c13 – 13_c14) + 25 * (13_c19 – 13_c22)

- Index vyhýbání se nejistotě (UAI):

  40 * (13_c18 – 13_c15) + 25 * (13_c21 – 13_c24)

- Požitky v. umírněnost (IVR):

  35 * (13_c12 – 13_c11) + 40 * (13_c17 – 13_c16)

Neznámé 13_c označuje čísla jednotlivých otázek v dotazníku VSM varianty 2013, za které se doplňuje bodové ohodnocení 1-5. Souhrnný výsledek society pro všech 6 kulturních dimenzí je počítán jako průměr a pro doplňující informaci o variabilitě dat je uváděna také směrodatná odchylka. Indexy se posuzují v rozmezí 0–100, mohou však nabývat hodnot, které jsou i mimo tento interval.

Tabulka 1 - Indexy kulturních dimenzí

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenský odstup – malý vs. velký (PDI)	**Malý odstup**	Velký odstup
Individualismus vs. kolektivismus (IDV)	**Kolektivismus**	Individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	**Feminita**	Maskulinita
Dlouhodobá v. krátkodobá orientace (LTO)	**Přijímání rizika**	Vyhýbání se nejistotě
Vyhýbání se nejistotě v. přijímání rizika (UAI)	Krátkodobá orientace	**Dlouhodobá orientace**
Požitky vs. sebekázeň (IVR)	**Sebekázeň**	Požitky

Zdroj: Krninská &Duspivová, 2013

V rámci kvalitativního výzkumu byl za pomoci dotazníku TBSD vypočten aritmetický průměr sečtených hodnot u jednotlivých slov, který vypovídá o jejich pořadí (symbolů) v testované komunitě. Toto pořadí představuje určitý žebříček hodnot, který je řazen podle míry citlivosti, jakou jsou komunitou jednotlivá slova (symboly) vnímánaa přijímána, a to v pořadí od nejlépe hodnoceného symbolu na prvním místě až po nejhůře hodnocený symbol na posledním místě v pořadí slov 1–74.

Získané průměrné hodnoty součtů byly rozděleny do čtyř intervalů podle výsledků TBSD nebo podle pořadí symbolů:

Tabulka 2 - Intervaly symbolů dle TBSD a pořadí

	TBSD	**Pořadí symbolů**
velmi pozitivně vnímané symboly	6–12,99	1–18
spíše pozitivně vnímané symboly	13–19,99	19–37
spíše negativně vnímané symboly	20–26,99	38–56
velmi negativně vnímané symboly	27–33	57–74

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla pomocí testu TBSD zjištěna nejčastější podnětová slova v rámci komunity, která jsou jejím vyjádřením sdílených hodnot podle výše směrodatné odchylky.

Tato podnětová slova byla rozdělena do čtyř intervalů:

Tabulka 3 - Intervaly symbolů dle směrodatné odchylky

	Směrodatná odchylka
velmi pozitivně sdílené hodnoty	do 2,5
spíše pozitivně sdílené hodnoty	do 5,0
spíše negativně sdílené hodnoty	nad 5,0
velmi negativně sdílené hodnoty	nad 7,5

Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky výzkumu

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, cílem této bakalářské práce je specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury v souvislosti s motivací ve vybrané organizaci včetně návrhů pro zlepšení praxe.

Pro získání potřebných dat byl použit kvantitativní dotazník VSM 94 & 2013 a kvalitativní dotazník TBSD.

V rámci výzkumu byli osloveni policisté, kteří jsou služebně zařazeni na Územním odboru Tábor v přímém výkonu služby, a to konkrétně na těchto odděleních – Obvodní oddělení policie Sezimovo Ústí, Oddělení cizinecké policie Tábor, Obvodní oddělení policie Tábor a Dopravní inspektorát Tábor.

5.1 Policie České republiky – struktura a charakteristika

Policie České republiky (dále jen Policie ČR) má v současné době přibližně 39 tisíc zaměstnanců (dále jen policistů) ve služebním poměru. Policisty lze dle jejich náplně práce rozdělit na policisty, kteří jsou v přímém výkonu služby, a na ty, kteří tyto policisty v jejich práci motivují, řídí a vedou. Konkrétní struktura Police ČR je následující. Na pomyslném nejvyšším stupni Policie ČR stojí policejní prezidium, které je řízeno policejním prezidentem. Dále jsou v rámci Policie ČR zřizovány útvary s celostátní působností (jedná se například o Národní centrálu proti organizovanému zločinu SKPV) a krajská ředitelství. Krajská ředitelství na návrh krajského ředitele zřizují útvary územních odborů. Na těchto odborech se nacházejí jednotlivá oddělení Policie ČR, jakými jsou například obvodní oddělení, dopravní inspektoráty, služba kriminální policie, vyšetřování apod.

Policie ČR představuje ozbrojený sbor samostatného odvětví veřejné správy s působností na celém území České republiky. Mezi základní charakteristiky Policie ČR patří úkoly, které jsou vymezeny zákonem 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Mezi ně patří především ochrana bezpečí osob, majetku a veřejného pořádku (Zákon o Policii České republiky, 2008). Jak již bylo zmíněno, policisté jsou ve služebním poměru, který upravuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Jedná se například o řízení ve věcech služebního poměru, odměňování, organizační věci služby, délku pracovní doby, povinnosti v rámci dalšího

vzdělávání, možný kariérní postup, délku dovolené a další (Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003).

Zákon o služebním poměru ale rovněž upravuje problematiku služební kázně a základní povinnosti policisty. Mezi ně patří především svědomité a řádné plnění úkolů uložených zákonem, rozkazů a pokynů služebních funkcionářů a nadřízených, se kterými byl řádně seznámen (Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003).

Odměňování za vykonanou službu je u Policie ČR kromě základních tarifních platů a příplatků realizováno pomocí kázeňských odměn. Protipólem kázeňských odměn jsou kázeňské tresty. Ve výše uvedeném služebním zákoně je pro tento případ zakotveno udělování kázeňských odměn a kázeňských trestů. Kázeňská odměna představuje písemnou pochvalu, peněžitý nebo věcný dar anebo udělení služební medaile. Kázeňský trest je pak od udělení písemné důtky přes snížení funkčního platu o 5, 10 nebo 15 % na dobu nejvýše tří měsíců až po ukončení služebního poměru (zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003).

5.2 Hodnoty, normy a symboly podnikové kultury Policie ČR

Jak je uvedeno v kapitole 2.1, podniková kultura představuje velmi složitý, neobyčejný a obtížně definovatelný skupinový jev, díky němuž je však umožněna snadná orientace ve vnitropodnikovém prostředí, která je nezbytná pro úspěšné fungování každé organizace.

Pro snazší pochopení problematiky podnikové kultury ji lze na základě kulturologického pojetí rozdělit do tří úrovní. První úroveň tvoří základní složku podnikové kultury a zahrnuje celkový pohled na svět včetně základních životních postojů a představ. Tato úroveň působí v organizaci zcela nevědomě a spontánně, proto je také nejméně předvídatelná a ovlivnitelná. Druhá (střední) úroveň podnikové kultury představuje částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná pravidla jednání, díky kterým je zajištěno samotné fungování organizace. Třetí (nejvyšší) úroveň podnikové kultury zahrnuje systém symbolů. Tato úroveň působí v organizaci na vědomé úrovni a je zcela ovlivnitelná.

Uvedené úrovně podnikové kultury a jejich složky představují její jednotlivé prvky, mezi něž patří mimo jiné hodnoty, normy a symboly. Tyto prvky sehrávají u Policie ČR významnou roli v utváření žádoucí podnikové kultury.

Hodnoty reprezentují nevědomou úroveň podnikové kultury, kterou je ale možné ovlivnit pomocí vhodných symbolů. Představují určitou sounáležitost zaměstnanců s organizací. Měly by být prosazovány a podporovány vedoucími pracovníky, sdíleny všemi zaměstnanci a následně promítány do pracovní morálky. Hodnoty dodržované policisty jsou vyjádřeny na základě principů uvedených v Etickém kodexu Policie ČR. Konkrétně zahrnují profesionalitu, nestrannost, odpovědnost, ohleduplnost, bezúhonnost (Etický kodex Policie ČR, 2005).

Normy představují částečně vědomou a do jisté míry ovlivnitelnou úroveň podnikové kultury. Vyjadřují pravidla chování, která jsou organizací vyžadována, a určují, které chování je, nebo není přijatelné. Policista je na základě služebního slibu, který je skládán před vznikem služebního poměru, povinen řídit se normami vyžadujícími dodržování právních a služebních předpisů, plnění rozkazů nadřízených, nezneužití služebního postavení a dodržování chování, které neohrozí pověst bezpečnostního sboru.

V neposlední řadě musí policista řádně a svědomitě plnit služební povinnosti a při ochraně zájmů České republiky nesmí váhat nasadit i vlastní život. Dodržování norem je pro organizaci, jako je Policie ČR, základním předpokladem správného fungování, proto v případě, kdy uchazeč o práci policisty odmítne tento slib složit nebo jej složí s výhradami, je to důvod k tomu, aby služební poměr nevznikl. S normami u Policie ČR úzce souvisí i předpisy, které musí každý policista v rámci výkonu služby dodržovat a v jejichž souladu musí jednat. Tyto předpisy jsou zastoupeny zákony, nařízeními, závaznými pokyny, vyhláškami, předpisy apod.

Symboly zastupují vědomou a zcela ovlivnitelnou úroveň podnikové kultury a jsou rozhodujícím nástrojem při jejím utváření. Obecně lze symboly rozdělit na verbální symboly, symboly jednání a symbolické artefakty materiální povahy.

Mezi verbální symboly lze zařadit především řeč, která představuje prostředek komunikace, díky němuž dochází ke zprostředkování norem a hodnot. Řeč je neoddělitelnou součástí podnikové kultury, a to především díky mýtům, historkám a příběhům, které umožňují určité propojení minulosti se současností. S historkami, mýty a příběhy se u Policie ČR setkáváme velmi výjimečně. V souvislosti s verbálními symboly zde hovoříme především o jazyce, který se projevuje v podobě žargonu představujícím slangovou policejní mluvu, která je policisty používána především při provádění zákroků. Konkrétně se jedná o množství zkratek, neznámých výrazů

a volacích znaků, kterým rozumí pouze policisté a díky kterým se navzájem informují, ale i částečně chrání. Řeč, která je mezi policisty používána v době mimo zákrok během běžného výkonu služby, je spíše neformální. Je to způsobeno nepsanou tradicí, v jejímž rámci si mezi sebou policisté v převážné většině tykají.

Další součást symbolů organizace představují symbolická jednání, která jsou zastoupena například ceremoniály, obřady, statusovými symboly a projevy úcty.

Ceremoniály vyjadřují určitou společenskou událost, založenou na tradicích a společenských zvycích. U Policie ČR se konkrétně jedná o události spojené například s vyhlášením nejlepších policistů, s udílením medailí za příkladnou a dlouholetou práci nebo se jmenováním do generálských hodností. Obřady představují ustálené postupy při opakujících se událostech. Na rozdíl od ceremoniálů nejsou u policie příliš časté a setkáváme se s nimi především při pohřebních obřadech policistů.

Statusové symboly se řadí mezi ty symboly podnikové kultury, které mají největší podíl na jejím formování a utváření a které slouží k vyjádření sociálního postavení jedince. U policie se s těmito symboly setkáváme jako se symboly skupiny, které neurčují postavení jedince, ale skupinu, do které jedinec patří. Náležitost ke konkrétní skupině je zde určena hodností, které daný jedinec dosáhl. Hodnostní označení jedinců slouží především k identifikaci jednotlivých funkcí vykonávaných jedinci a k rozlišení rolí nadřízeného a podřízeného.

Nedílnou součásti zdravých osobních vztahů je projev úcty. Především se jedná o respektování snahy, schopností a názorů ostatních lidí. Projev úcty je mezi policisty velmi častým jevem, který souvisí především s jejich ohleduplností a profesionalitou.

Symbolické artefakty materiální povahy jsou v rámci policie zastoupeny především jednotným vizuálním stylem, který je užíván při veškeré vnější i vnitřní komunikaci a jehož pravidla jsou upravena v Grafickém manuálu Policie České republiky. Jeho jednotlivé prvky jsou uvedeny ve vyhlášce č. 122/2015 Sb., o způsobu vnějšího označení služebních stejnokrojů a zvláštním barevném provedení a označení služebních vozidel, plavidel a letadel Policie České republiky a o prokazování příslušnosti k Policii České republiky. Jedná se např. o podobu znaku policie, základní barvu, služební stejnokroj, barevné provedení a vnější označení služebních vozidel, slogan policie (Grafický manuál Policie České republiky, 2005).

Znak Policie ČR má bílý kruhový tvar s pravidelnou osmicípou hvězdou s lipovými listy ve středovém okruží, na jehož obvodu je černý nápis „POLICIE ČESKÉ REPULIKY“. Osmicípá hvězda je symbolem osvícenství a víry v sílu lidského rozumu. Dále je hvězda symbolem hvězdného kříže, který je užíván pro označení čtyř hlavních světových stran a v souvislosti s Policií ČR přeneseně představuje pomoc a ochranu do všech směrů. Lipové listy symbolizují pospolitost a ochranu.

Základní barvou Policie ČR je barva tmavě modrá, která koresponduje s barvou policejních stejnokrojů. Setkáváme se s ní i na fasádách policejních budov, zatímco v jejích interiérech je na stěnách používána výhradně barva bílá.

Policista je povinen během výkonu služby vždy prokázat svou příslušnost k policii. K tomuto účelu používá rovněž symbolů policie. Jedná se především o služební průkaz, služební odznak se symbolem policie, který je doplněn identifikačním číslem každého policisty, a zvláštně barevně provedená a označená služební vozidla v barvě stříbrné metalízy s modrými a žlutými polepy doplněnými černým nápisem „POLICIE“ a černým sloganem „Pomáhat a chránit“.

Významnou složku symbolických artefaktů materiální povahy tvoří vyznamenání a materiální odměny, které v rámci každé podnikové kultury zastávají především motivační funkci.

5.3 Výsledný souhrn kulturních dimenzí

5.3.1 Výsledky kulturních dimenzí z VSM 94 & 2013

Data získaná pomocí dotazníku VSM 94 & 2013 (viz příloha 3) vypovídají o vnímání kulturních dimenzí na ***vědomé úrovni*** respondentů. ***Vědomí*** představuje hlavní psychické činnosti, které zahrnují vše, čemu je věnována určitá pozornost.

Index mocenského odstupu - PDI

Zpracováním získaných dat byla zjištěna hodnota mocenského indexu 12,5 bodů (VSM 2013– příloha 3), což poukazuje na malý mocenský odstup, který je žádoucí pro dobrou podnikovou kulturu.

Územní odbor Policie ČR v Táboře je decentralizovanou organizací s minimálním počtem řídicích úrovní. Každé oddělení má jednoho policistu ve funkci vedoucího

a jednoho policistu ve funkci zástupce vedoucího. Ti jsou přímo podřízeni vedoucímu Územního odboru a jeho zástupci. Toto minimální hierarchické rozvrstvení napomáhá dobré informovanosti všech zaměstnanců a vzájemné komunikaci, která zamezuje informačnímu šumu. Informovanost je v organizaci podpořena i používáním spíše neformální řeči, kdy si policisté mezi sebou tykají. Vzhledem k malé mocenské vzdálenosti převládající v této organizaci zde panuje spokojenost, konflikty mezi podřízenými a nadřízenými jsou minimální a vzájemná soudržnost napomáhá rozvoji lidského kapitálu ve smyslu seberealizace. I přes ne příliš pozitivní personální situaci jsou zaměstnanci využíváni co nejefektivněji, je jim vytvářeno dobré pracovní zázemí a je brán zřetel na jejich pracovní i soukromé potřeby.

Index individualismu vs. kolektivismu - IDV

Tento index vykázal hodnotu 26,8 bodů (VSM 2013- příloha 3). Výše této hodnoty vypovídá o tom, že ve zkoumané organizaci panuje spíše kolektivismus.

Kolektivismus představuje žádoucí kulturní dimenzi podnikové kultury, která je založena na součinnosti a týmovosti vyznačující se podporou jednotlivce, jehož schopnosti jsou tím dávány ve prospěch society. Povinnosti policisty v rámci jeho výkonu služby jsou velmi specifické. Často se kvůli nim dostává do stresových situací, ve kterých je přímo nezbytná spolupráce jednotlivců i týmů, jež ale v mnohých případech jde ruku v ruce s určitým sebezapřením jeho vlastní individuality. V rámci zkoumané organizace panuje součinnost projevující se přátelskou atmosférou nejen v rámci výkonu služby, ale také mimo ni, a to pořádáním různých sportovních a společenských akcí nebo výletů, do nichž se zapojují i členové rodin policistů.

Souhrn návrhů, které by vedly k podpoře kolektivismu ve smyslu posunu k jednoznačnému kolektivismu:

- podpora výraznější součinnosti mezi policisty (společenské akce, sportovní akce s větší účastí rodinných příslušníků);
- obnova tradic a rituálů (účast na svatebních obřadech policistů, oslava úspěšně ukončeného případu, letní tábory pro děti policistů).

Index maskulinita vs. feminita – MAS

Z hodnoty indexu 16 bodů (VSM 2013 -příloha 3), kterých bylo dosaženo, vyplývá, že v organizaci převládá jednoznačně feminita, která je žádoucí kulturní dimenzí podnikové kultury.

I přestože je ve služebním poměru více mužů než žen, převládá zde žádoucí prostředí feminity. To je potvrzeno i tím, že zde nejsou striktně odděleny role mužů a žen, ale naopak dochází k jejich překrývání a prolínání. Muži i ženy mají stejná práva, ale i povinnosti. Všichni jsou si rovni – muži se nepovyšují nad ženy a naopak. V organizaci panuje otevřenost a důvěra, setkáváme se u všech zaměstnanců se značným zájmem o vzájemné vztahy a životy druhých. Prostředí feminity je zde rovněž podpořeno osobou psychologa, který policistům v případě potřeby poskytuje podporu a potřebné pochopení jejich problémů s nabízenými řešeními.

Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace - UAI

Hodnotou 16,3 bodů (VSM 2013 - příloha 3) u tohoto indexu byla na Územním odboru Policie ČR v Táboře potvrzena krátkodobá orientace.

Činnost policistů je zaměřena především na současnost a okamžitý efekt. Policie ČR je organizace s velmi specifickou náplní práce, proto je i formulace dlouhodobých cílů a plánování dlouhodobých investic složitá. Vzhledem k dosaženým výsledkům je patrné, že se tato kulturní dimenze nenachází v žádoucím stavu, který by směřoval ke znalostní ekonomice, proto je zde potřeba učinit opatření, která povedou k jejímu zlepšení.
Z dlouhodobé perspektivy se v tomto případě nejdůležitějším nástrojem k podpoře dlouhodobé orientace stávají především investice do lidského kapitálu v podobě školení a stálého vzdělávání.

Souhrn návrhů, které by vedly k podpoře dlouhodobé orientace:

- podpora rozvoje lidského kapitálu a potenciálu (školení zaměřená na přestupkové a trestní řízení, školení AETR a ADR, jazykové kurzy);
- dostatečné odměny pro zaměstnance v souvislosti s jejich motivací.

Index vyhýbání se nejistotě – LTO

Index v tomto případě dosahuje hodnot – 47,1 bodů (VSM 2013 - příloha 3). Tato hodnota vypovídá o tom, že organizace jednoznačně přijímá riziko a změny, což představuje žádoucí podnikovou kulturu.

Toto plně koresponduje s charakterem práce, která je policisty vykonávána a během níž je neustálé přijímání změn přímo nezbytné. Policisté musí v rámci výkonu služby pružně a rychle řešit neznámé a nečekané situace. Rovněž stále se měnící zákony a předpisy znamenají pro policisty nutné a rychlé přizpůsobení se novým pravidlům. Schopnost rychlé reakce na změny poskytuje policistům snadnější zvládnutí veškerých profesních situací.

Index umírněnosti vs. požitky - IRV

Index 61,2 bodů (VSM 2013 -příloha 3) potvrzuje mezi policisty převahu kulturní dimenze - požitky.

Charakter práce policisty vyžaduje spíše umírněnost, které zde nebylo dosaženo. Hodnota indexu vypovídá o tom, že přesah z umírněnosti (50 bodů) k požitkům (61,2) dosáhl poměrně nízké hodnoty. Tato skutečnost svědčí o tom, že policisté téměř dosahují žádoucí podnikové kultury. Posun do této dimenze by byl možný na základě přijetí návrhů na změny. Díky převládajícím požitkům nedochází ve zkoumané organizaci k potlačování vlastních potřeb, což je způsobeno především současným stavem společnosti, která je konzumní a jedince vede k užívání si života. U policistů je převaha požitků rovněž způsobena psychicky náročnou prací, spojenou se stresem, který mají policisté potřebu odbourávat. K tomu, aby došlo k posunu do dimenze umírněnosti, je nutná individuální změna u každého jedince, neboť umírněnost je otázkou jeho nitra.

Souhrn návrhů, které by vedly k podpoře umírněnosti:

- kurzy a školení zaměřené na zmírnění stresu;
- pracovní podmínky, které by policistům poskytly dostatečný prostor pro relaxaci (automaty na kávu, poskytování nápojů během výkonu služby, příjemné prostředí s možností odpočinku);

- podpora principu trvalé udržitelnosti (třídění odpadu, používání recyklovaných produktů, soutěže a projekty podporující zájem o životní prostředí).

5.3.2 Výsledky zkoumané society z hlediska symbolických hodnot

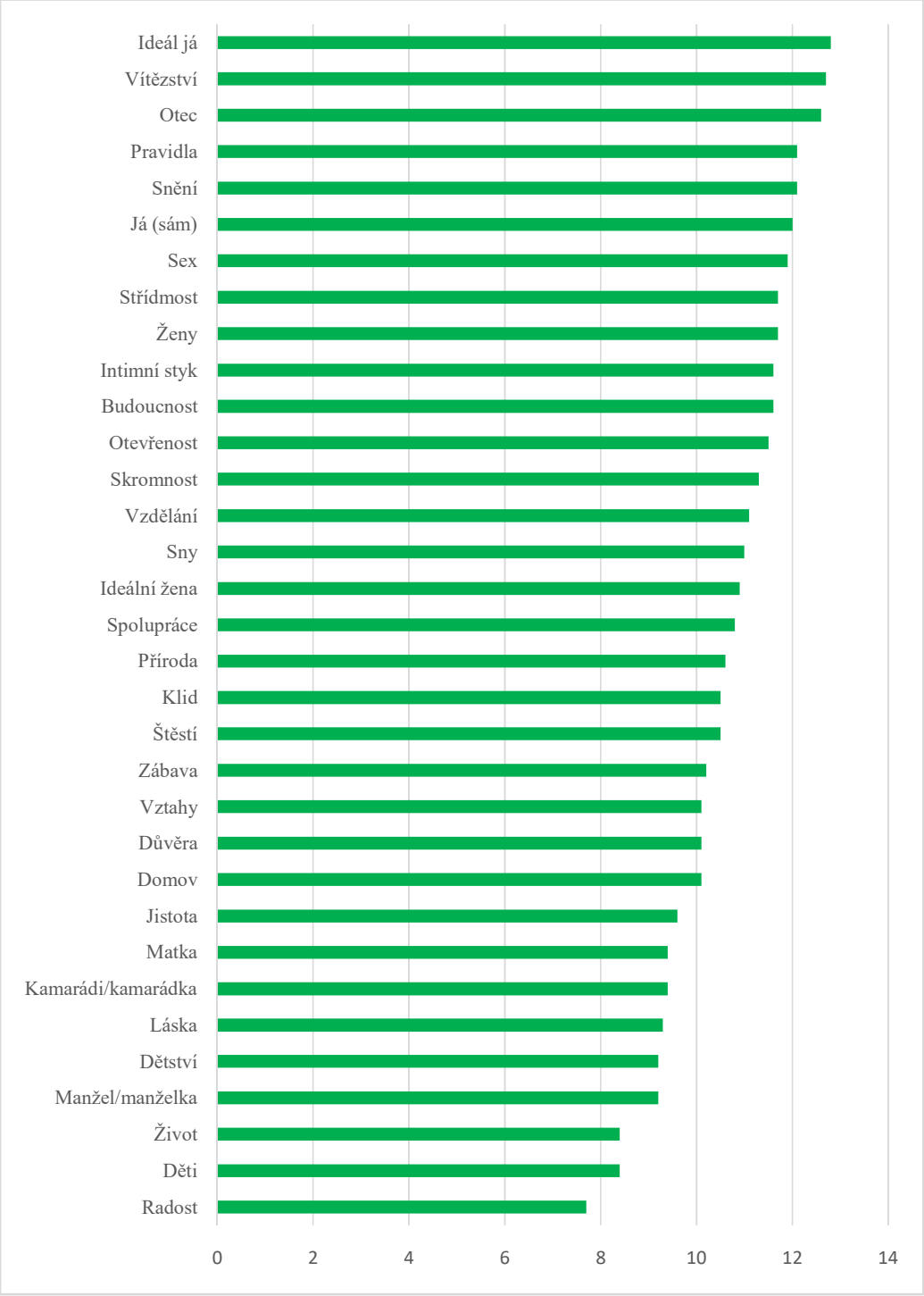
Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) je založen na předpokladu, že každá z používaných barev má svou symbolickou hodnotu určenou kulturou dané komunity. Kultura pak představuje nashromážděnou zkušenost (sdílené hodnoty) této sociální komunity, která je na své ***nevědomé úrovni*** vyjádřena určitými původními vzorci, rituály a symboly. TBSD poskytl data vycházející z nevědomé úrovně psychiky probanda(viz příloha 4, 5), která vylučují vědomou stylizaci, čímž zaručují jejich vysokou přesnost z hlediska kvalitativního.

Na základě Hofstedeho (2010) rozdělení kulturních dimenzí, které je vyjádřeno odpovídajícími symboly – podnětovými slovy, byla specifikována podniková kultura za pomoci sdílených hodnot (viz příloha 4).

Nejlépe hodnocená slova podle pořadí (příloha 5) se v Testu barevně sémantického diferenciálu barev umístila slova *radost, děti* a *život*. Tato slova jsou tedy v organizaci vnímána velmi pozitivně a na základě hodnot směrodatné odchylky (3,1; 4,66; 3,83) se řadí k hodnotám, které jsou organizací sdíleny. Na posledních třech místech se umístila negativně vnímaná slova *rvačka, nemoc* a *smrt*. Hodnota směrodatné odchylky u slov rvačka a smrt (4,5; 4,1) poukazuje na to, že tato slova představují u Policie ČR poměrně sdílené hod-noty. Tato skutečnost plně koresponduje s charakterem výkonu služby.

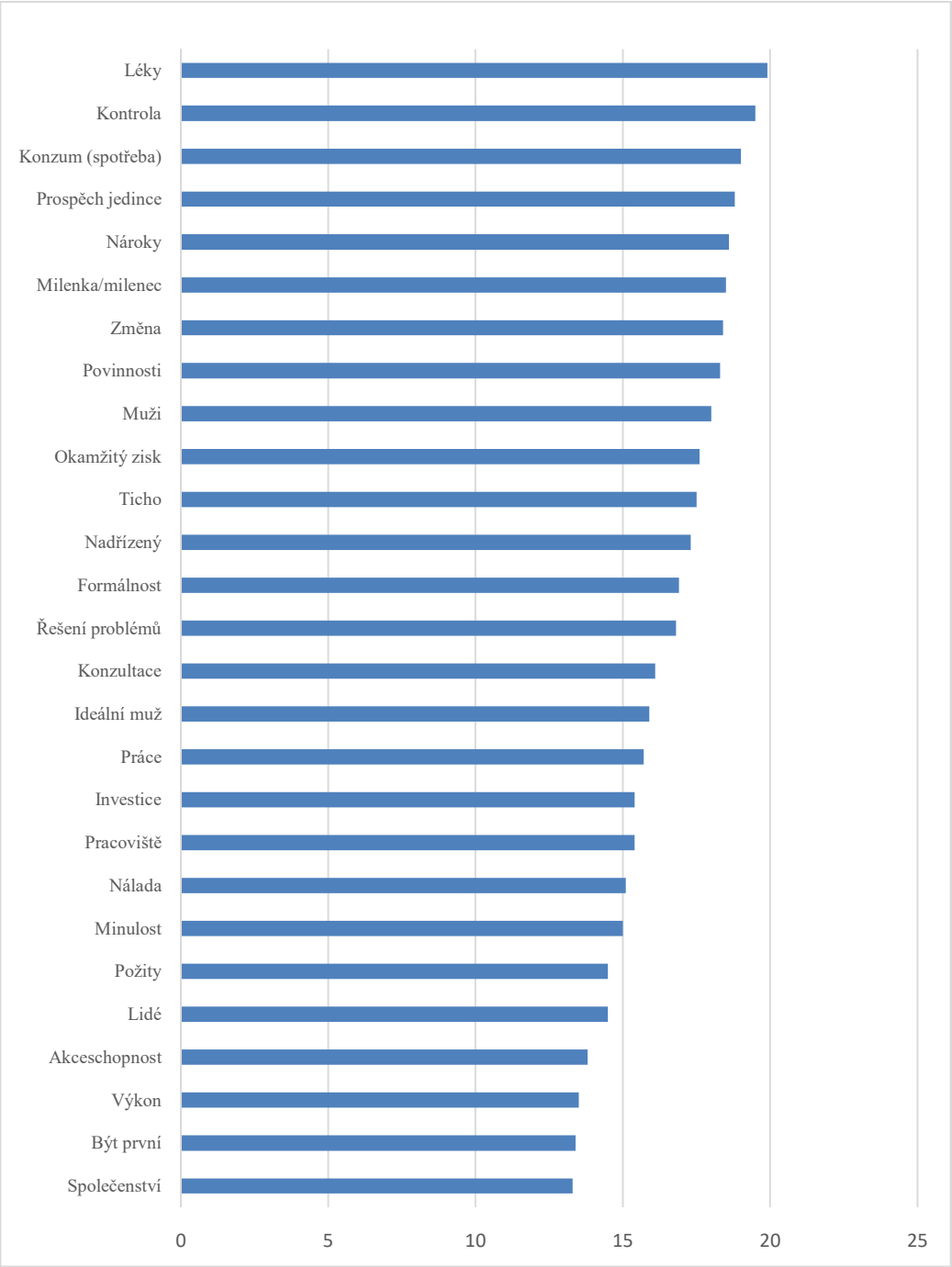
V následujících grafech jsou znázorněna podnětová slova (symboly), řazená dle aritmetického průměru sečtených hodnot u jednotlivých slov, a to od nejlépe hodnoceného symbolu po nejhůře hodnocený (graf 1, 2, 3, 4).

Graf 1 - Hodnotový žebříček symbolů vnímaných v organizaci Policie ČR – velmi pozitivně



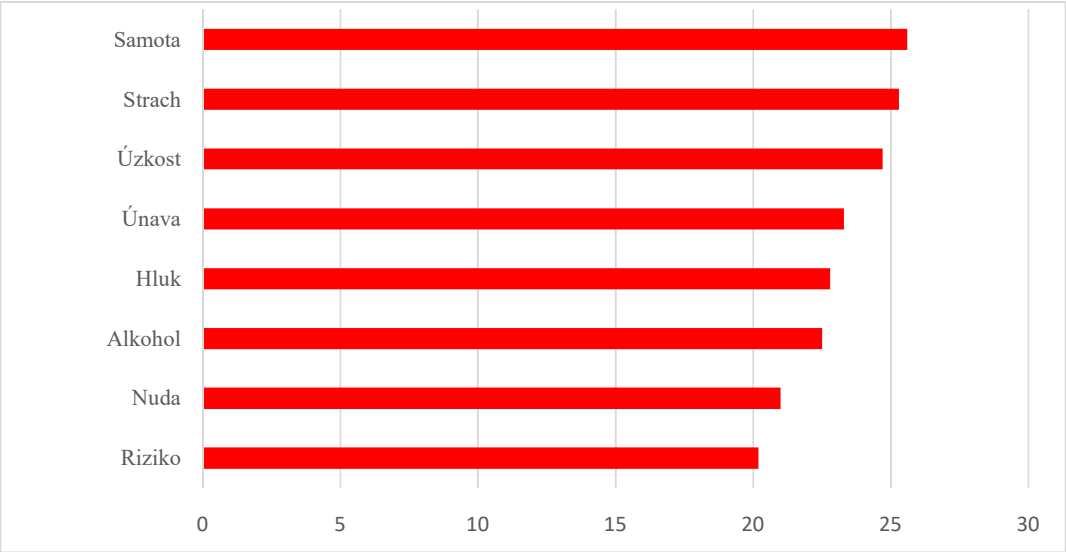
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 - Hodnotový žebříček symbolů vnímaných v organizaci Policie ČR – spíše pozitivně



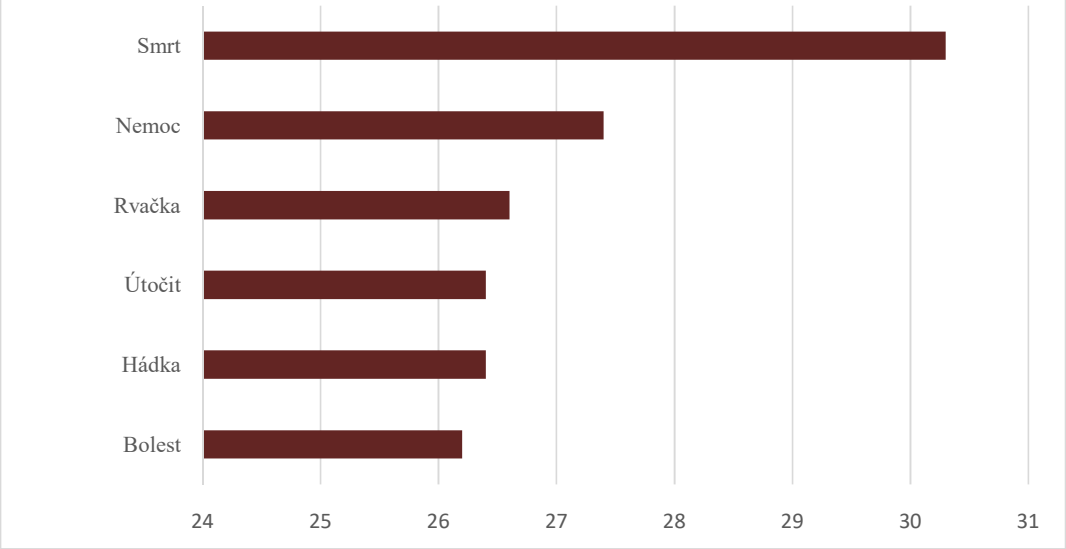
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 - Hodnotový žebříček symbolů vnímaných v organizaci Policie ČR – spíše negativně



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 - Hodnotový žebříček symbolů vnímaných v organizaci Policie ČR – velmi negativně



Zdroj: vlastní zpracování

Podnětová slova *ideální žena, otevřenost, ideál já* ztělesňující malý mocenský odstup (PDI). V organizaci je vnímána velmi pozitivně ideální žena. Otevřenost a ideál já jsou vnímány spíše pozitivně. Všechny tyto pojmy se současně řadí mezi spíše pozitivně sdílené hodnoty. Sdílené hodnoty vypovídají o stavu podnikové kultury, v tomto případě to v organizaci svědčí o převaze kulturní dimenze malého mocenského odstupu. Tuto skutečnost potvrzuje i fakt, že slova zastupující velkou mocenskou vzdálenost *formálnost* a *nadřízený* jsou v organizaci vnímána spíše negativně, slovo *útočit* dokonce velmi negativně. Zároveň tyto symboly patří mezi spíše negativně sdílené hodnoty. Jejich vysoká směrodatná odchylka potvrzuje, že nejsou sdíleny, zároveň je tím potvrzena neexistence kulturní dimenze velkého mocenského odstupu.

Spolupráce a *kamarádi* jsou pojmy, které jsou v organizaci vnímány velmi pozitivně, *společenství* a *vítězství* jsou vnímány spíše pozitivně. Spolupráce a kamarádství se současně řadí mezi spíše pozitivně sdílené hodnoty, čímž je v organizaci potvrzena kulturní dimenze kolektivismu (IDV). Podnětové slovo *být první* je v organizaci vnímáno spíše pozitivně,*povinnosti* jsou vnímány spíše negativně a *prospěch jedince* a *samota* jsou vnímány velmi negativně. Prospěch jedince, povinnosti a samota jsou v organizaci spíše negativně sdílenými hodnotami, čímž je rovněž potvrzena převaha kolektivismu.

Podnětová slova *důvěra, matka, vztahy* a *děti* jsou v organizaci vnímána podle pořadí velmi pozitivně, *ženy* jsou vnímány spíše pozitivně. Zároveň tato slova patří mezi spíše pozitivně sdílené hodnoty. Tím je v organizaci potvrzena jednoznačně převažující feminita (MAS). *Kontrola, výkon, otec* a *muži* jsou symboly zastupující maskulinitu. Slova výkon a otec jsou v organizaci vnímána spíše pozitivně, muži spíše negativně a kontrola dokonce velmi negativně. Spíše negativní sdílení slov kontrola, otec a muži v organizaci potvrzuje jednoznačnou převahu feminity.

Kulturní dimenzi jistoty symbolizují pojmy *jistota, klid, pravidla* a *ticho*. Jistota, klid a pravidla jsou v organizaci vnímána velmi pozitivně, ticho spíše negativně. Ticho potom patří mezi spíše negativně sdílené hodnoty. Slova symbolizující riziko jsou *akceschopnost, rvačka, změna, riziko* a *řešení problémů* a v organizaci jsou vnímána různě, a to od spíše negativní u slov změna a řešení problémů až po velmi negativní u rizika akceschopnosti a rvačky. V organizaci je spíše pozitivně sdíleno slovo rvačka, což vypovídá o převaze přijímání rizika (UAI). Sdílené symbolické hodnoty (slova) vypovídají o kulturní dimenzi.

Podnětová slova symbolizující dlouhodobost jsou *budoucnost, život, radost, vzdělání, investice* a *snění*. Velmi pozitivně jsou vnímána slova život a radost, budoucnost, snění a vzdělání jsou vnímána spíše pozitivně, investice spíše negativně. Slova budoucnost, život, radost a vzdělání v organizaci představují spíše pozitivně sdílené hodnoty. Pojmy symbolizující krátkodobost jsou *okamžitý zisk, spotřeba, minulost, smrt, sny, štěstí, zábava*. Štěstí a zábava jsou v organizaci vnímány velmi pozitivně, sny spíše pozitivně a minulost s okamžitým ziskem spíše negativně. Smrt a spotřeba jsou vnímány dokonce velmi negativně. Okamžitý zisk, minulost, sny a zábava představují spíše pozitivně sdílené hodnoty, což v organizaci svědčí o převaze krátkodobosti (LTO).

Pojmy symbolizující umírněnost jsou především *skromnost* a *střídmost*. Tato slova jsou policisty vnímána spíše pozitivně a jsou i spíše pozitivně sdílenými hodnotami. Tím je v organizaci kvalitativním šetřením potvrzena převaha umírněnosti (IVR). Požitky jsou zastoupeny slovy *požitky* a *nároky*. Obě tato slova jsou vnímána spíše negativně a současně požitky představují spíše negativně sdílenou hodnotu, což potvrzuje převahu umírněnosti v organizaci.

5.4 Porovnání výsledků vědomé a nevědomé úrovně kulturních dimenzí

Cílem této kapitoly je porovnat výsledky vědomé a nevědomé úrovně, které byly získány propojením dotazníku TBSD s dotazníkem VSM 94 & 2013.

Tabulka 4 - Žádoucí kulturní dimenze společnosti směřující ke znalostní ekonomice ve zkoumané organizaci v porovnání s výsledky dotazníku VSM 94 & 2013 a TBSD

Dimenze	VSM 94 & 2013	Znalostní společnost	TBSD	Znalostní společnost
PDI	12,5	< 50	-5	< 50
IDV	26,8	< 50	-70,2	< 50
MAS	16	< 50	-47,5	< 50
UAI	-47,1	< 50	28,5	< 50
LTO	16,3	>50	39,5	>50
IVR	61,2	>50	-37,3	< 50

Zdroj: vlastní zpracování

Index mocenského odstupu – PDI

Kvalitativním dotazníkovým šetřením (TBSD) byl získán index dosahující hodnoty – 5 bodů(tab. 4).Tato hodnota potvrzuje, že u policistů na jejich nevědomé úrovni převažuje malý mocenský odstup, který byl potvrzen i provedeným kvantitativním šetřením (tab. 4). Lze tedy konstatovat, že u policistů v rámci kulturní dimenze malého mocenského odstupu převažuje žádoucí podniková kultura jak na vědomé, tak i na nevědomé úrovni.

Index individualismus vs. kolektivismus – IDV

Na nevědomé úrovni dosahuje hodnota tohoto indexu mezi policisty – 70,2 bodů (tab. 4) a vypovídá o jednoznačné převaze kolektivismu. Na vědomé úrovni není kolektivismus vnímán tak jednoznačně (tab. 4) jako na úrovni nevědomé, ale tyto rozdíly nejsou nijak markantní. I v této dimenzi tedy u policistů na obou úrovních převládá žádoucí podniková kultura.

Index maskulinita vs. feminita – MAS

Kvalitativním šetřením byl získán index této dimenze ve výši – 47,5 bodu (tab. 4). Tato hodnota potvrzuje jednoznačnou feminitu, stejně jako na vědomé úrovni (tab. 4). Tím u této dimenze dochází u policistů opět ke shodě mezi nevědomou a vědomou úrovní.

Index vyhýbání se nejistotě – UAI

Hodnota indexu u této dimenze potvrzuje přijímání rizika i na nevědomé úrovni policistů. Index dosáhl 28,5 bodu (tab.4). Na základě výsledků (tab. 4) lze tedy rovněž i u této dimenze zaznamenat shodu mezi vědomou a nevědomou úrovní policistů.

Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace – LTO

Tato dimenze je jediná, která k tomu, aby směřovala ke znalostní ekonomice, potřebuje index s hodnotou vyšší než 50 bodů(tab. 4). Index této dimenze dosáhl na nevědomé úrovni hodnotu 39 bodů a na vědomé úrovni 16,3 bodů (tab. 4). Mezi policisty je tedy preferována krátkodobá orientace jak na nevědomé, tak i na vědomé úrovni. Tato skutečnost potvrzuje převahu nežádoucí podnikové kultury v rámci této dimenze.

Žádoucí je v tomto případě dlouhodobá orientace, kterou je nutné podpořit návrhy na její dosažení.

Souhrn návrhů, které by vedly k podpoře dlouhodobé orientace:

- podpora rozvoje lidského kapitálu a potenciálu (školení zaměřená na přestupkové a trestní řízení, školení AETR a ADR, jazykové kurzy);
- dostatečné odměny pro zaměstnance v souvislosti s jejich motivací.

Index umírněnosti vs. požitků

U tohoto indexu nastává jediný rozdíl mezi vědomou a nevědomou úrovní. Hodnota indexu na nevědomé úrovni je – 37,3 bodů (tab. 4), čímž je u policistů jednoznačně potvrzena umírněnost, zatímco na vědomé úrovni s 61 body (tab. 4), převažují požitky. Je to způsobeno především tím, že současná konzumní společnost vede jedince k požitkářství, ale vnitřní nevědomá rovina (například daná výchovou) je spojena s umírněností. Tato žádoucí podniková kultura je mezi policisty na základě hodnoty indexu téměř dosažena i na vědomé úrovni. Posun do této žádoucí podnikové kultury by neměl představovat náročný proces a měl by být realizován pomocí návrhů na podporu umírněnosti.

Souhrn návrhů, které by vedly k podpoře umírněnosti:

- kurzy a školení zaměřené na zmírnění stresu;
- pracovní podmínky, které by policistům poskytly dostatečný prostor pro relaxaci (automaty na kávu, poskytování nápojů během výkonu služby, příjemné prostředí s možností odpočinku);
- podpora principu trvalé udržitelnosti (třídění odpadu, používání recyklovaných produktů, soutěže a projekty podporující zájem o životní prostředí).

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury v souvislosti s motivací ve vybrané organizaci včetně návrhů pro zlepšení praxe. Analýza podnikové kultury ve směru specifikace kulturních dimenzí byla provedena na Územním odboru Policie České republiky v Táboře. Jedná se o policisty, kteří jsou zařazeni v přímém výkonu služby. Pro sběr dat bylo použito kvantitativní dotazníkové šetření, které doplnilo dotazníkové šetření kvalitativní. Výzkum byl proveden na všech organizačních úrovních.

Kvantitativního dotazníkového šetření se zúčastnilo 81 policistů z celkových 100. Návratnost dotazníku tedy byla 81 %. Většinu respondentů, celkem (67), tvořili muži, což je dáno především profesním zaměřením u policie. Zbytek respondentů tvořilo 14 žen. Pokud jde o věkové skupiny, převahu zaznamenala věková skupina 40–49 let s 28 respondenty a 30–39 let s 34 respondenty. Nejmenší zastoupení měla skupina, kde respondenti překročili věk 60 let. Po této skupině následovala věková skupina20 - 24 let, což plně koresponduje se současnou personální situací u Policie ČR, kde je nedostatek mladých policistů. Ten lze vysvětlit především nevyhovujícími finančními podmínkami pro nové policisty, kteří dávají přednost většímu finančnímu ohodnocení nabízenému v soukromé sféře. U respondentů převažuje středoškolské vzdělání, vysokoškolského vzdělání dosáhlo 11 respondentů. Žádný z policistů není vyučen, neboť jednou z podmínek služebního poměru je minimálně středoškolské vzdělání. Kvalitativního dotazníkového šetření se účastnilo 20 probandů převážně mužského pohlaví. Menší počet respondentů je dostačující vzhledem ke kvalitativní části výzkumu.

Kvantitativní metoda výzkumu přinesla výsledky spojené s vědomou úrovní psychiky zúčastněných respondentů. Analýzou těchto dat bylo zjištěno, že v organizaci převládá kulturní dimenze malý mocenský odstup, který souvisí s minimálním počtem řídicích úrovní. Moc je decentralizována mezi funkci vedoucího oddělení a jeho zástupce, kteří mají stejné rozhodovací pravomoci. Minimální hierarchické rozvrstvení podporuje dobrou vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a tím napomáhá jejich dobré informovanosti. Konflikty mezi podřízenými a nadřízenými jsou spíše výjimečné, podřízení konzultují s nadřízenými problematiku práce, aniž by se obávali jejich

negativních reakcí. Malý mocenský odstup zde podporuje i skutečnost, že si policisté mezi sebou tykají.

Policista plní během výkonu služby povinnosti, které vyžadují spolupráci a součinnost jedinců nebo týmů. Skutečnost, že zde převládá kulturní dimenze spíše kolektivismu, existenci spolupráce a součinnosti v organizaci jen potvrzuje. Panuje zde přátelská atmosféra a je tu dobrý kolektiv, což se při příležitosti pořádání sportovních a společenských akcí odráží i v prostředí mimo organizaci. Aplikací návrhů, které by vedly k posunu do jednoznačného kolektivismu, by v tomto směru došlo i ke zlepšení podnikové kultury.

Souhrn návrhů, které by vedly k podpoře kolektivismu ve smyslu posunu k jednoznačnému kolektivismu:

- podpora výraznější součinnosti mezi policisty (společenské akce, sportovní akce s větší účastí rodinných příslušníků);
- obnova tradic a rituálů (účast na svatebních obřadech policistů, oslava úspěšně ukončeného případu, letní tábory pro děti policistů).

Důvěra a otevřenost, která mezi policisty panuje, jednoznačně potvrzuje převládající kulturní dimenze feminity, což je nejlepší předpoklad k zabezpečení výkonnosti organizace a rozvoje znalostí. Důvěra mezi policisty je zároveň naprosto nezbytná při plnění povinností v rámci výkonu služby. Dále se zde setkáváme s rovností mužů a žen, která souvisí s povahou výkonu služby, kdy jsou práva a povinnosti stejné jak pro muže, tak pro ženy. Díky feminitě panuje v organizaci příjemné prostředí, které policisty dostatečně motivuje k práci a tím napomáhá k rozvoji lidského kapitálu. Odměňování policistů funguje především na finanční úrovni. Policie poskytuje svým zaměstnanců i řadu výhod, mezi které patří například čerpání prostředků z Fondu kulturních a sociálních potřeb, příspěvek na penzijní připojištění, sociální výpomoci, půjčky nebo příspěvek na rekreaci apod.

Mezi policisty jsou jednoznačně přijímány riziko a změny, což je spojeno s velmi nízkým indexem kulturní dimenze vyhýbání se nejistotě. Je to způsobeno především povahou služby, kterou policisté vykonávají a která vyžaduje pružnou a rychlou reakci na neznámé a nečekané situace. Rovněž měnící se předpisy pro policisty znamenají časté a rychlé přizpůsobení se novým pravidlům.

U policie je práce zaměřena především na současnost a okamžitý efekt, formulace dlouhodobých cílů a investic se jeví jako problematická, čímž je potvrzen stav kulturní dimenze krátkodobé orientace.

Souhrn návrhů, které by vedly k podpoře dlouhodobé orientace:

- podpora rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu (školení zaměřená na přestupkové a trestní řízení, školení AETR a ADR, jazykové kurzy);
- dostatečné odměny pro zaměstnance v souvislosti s jejich motivací.

Dále se mezi policisty setkáváme s kulturní dimenzí požitků převažujících nad umírněností. Je to způsobeno jednak konzumním charakterem společnosti, která jedince vede k užívání si života, a také psychicky náročnou prací, spojenou se stresem, který mají policisté potřebu odbourávat.

Souhrn návrhů, které by vedly k podpoře umírněnosti:

- kurzy a školení zaměřené na zmírnění stresu;
- pracovní podmínky, které by policistům poskytly dostatečný prostor pro relaxaci (automaty na kávu, poskytování nápojů během výkonu služby, příjemné prostředí s možností odpočinku).

Kvalitativní výzkum přinesl výsledky, které poskytly informace o nevědomé úrovni respondentů. Tyto výsledky byly shodné s výsledky na úrovni vědomé, rozdíl vykázal pouze index umírněnosti vs. požitky, kdy je na nevědomé úrovni policisty sdílena umírněnost, zatímco na vědomé úrovni jsou preferovány požitky. Index preferování požitků dosáhl na vědomé úrovni hodnoty, která vykazuje minimální přesah nad hodnotou umírněnosti. Na základě realizace návrhů na zlepšení současné praxe by mohlo dojít k posunu do dimenze umírněnosti i na vědomé úrovni.

Pro znalostní ekonomiku jsou typickými kulturními dimenzemi: malá mocenská vzdálenost, kolektivismus, feminita, přijímání rizika, dlouhodobá orientace a umírněnost. Ze získaných informací je patrné, že organizace směřuje ke znalostní ekonomice. Převaha malého mocenského odstupu umožňuje rozvoj lidského kapitálu a potenciálu, který napomáhá rozvoji celé organizace. Feminita a kolektivismus v organizaci podporují příjemné prostředí, které zaměstnance pozitivně motivuje. Stejně tak je pro zaměstnance motivující schopnost jednoznačného přijímání rizika, které jim dává díky neustálým změnám možnost zjistit, zda dokáží v rámci výkonu služby řešit

nové situace. Velkou roli v utváření podnikové kultury policie hrají symboly a hodnoty, jejichž důležitost dokazují předpisy, které je vymezují a upravují. Sdílené hodnoty jsou u policie spjaty především s profesionalitou, nestranností, odpovědností, ohleduplností a bezúhonností. Hodnoty sdílené policisty jsou v mnoha aspektech velmi odlišné od hodnot sdílených v organizacích, jejichž cílem není ochrana společnosti, z tohoto důvodu si policisté plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i za cenu nasazení vlastního života.

I přes panující spokojenost se zde setkáváme s problémovými oblastmi, kterým je potřeba věnovat pozornost. Jedná se především o personální problematiku, která se projevuje nedostatkem policistů. Je to způsobeno zejména nedostatečným finančním ohodnocením časově, psychicky a fyzicky náročné práce, kdy policisté a případní uchazeči dávají přednost méně zodpovědné práci bez rizika as lepším finančním ohodnocením.

Návrhy pro zlepšení motivace v praxi:

- finanční odměny;
- zvýšení osobního příplatku;
- zvýšení rizikového příplatku;
- příplatek za práci v noci, o svátcích a víkendech;
- proplácení práce vykonané přesčas.

I přes výše uvedená doporučení lze konstatovat, že na Územním odboru Policie České republiky v Táboře převládá silná a zdravá podniková kultura, která dokáže dostatečně policisty motivovat k jejich práci. Za předpokladu, že bude problémovým oblastem věnována dostatečná pozornost a péče a budou-li přijata uvedená opatření, může se tak stát kultura organizace ještě více motivující, čímž bude zaručena především spokojenost všech policistů.

I. Summary

The main aim of this thesis, which is named Corporate culture as a motivation factor of selected company, is to specify the corporate culture and use the research data to assess the employees´ personal situation ih The Police of the Czech Republic.

The obtained research data were applied within the public organisation in order to increase the employees´ motivation. Data were obtained throught two questionnaire surveys The Values Survey Module 2013 (VSM 2013) and Color test of semantic differential (TBSD).

The information received from questionnaire surveys lead to finding that in the organisation is the dominance of short power distance, collectivism, femininity, acceptence of risk, short-term orientation and indulgence.

For a knowledgeable economy, the typical indexes are: short power distance, collectivism, femininity, acceptence of risk, long-term orientation and self-restraint. From obtained information it is obvious that the organization keeps heading towards the knowledge economy. A minor power distance dominance enables development of human capital and potential which helps with the whole organization progress. Femininity and collectivism in the organization support a friendly atmosphere which motivates the employees positively. In the same way, it is unambiguous risk admission which is motivating for the employees and this enables them, thanks to the continuous changes, to discover whether they are able to solve new situations in the framework of their duty. At last but not least, there is an important role of symbols and values in the police corporate culture.

In spite of the satisfaction, we meet with problematic areas which need attention. There are especially the personnel issues connected with the lack of policemen.

In the conclusion, it is possible to stale that at the Territorial Department of the Police of the Czech Republic in Tábor a strong and healthy corporate culture prevails, which motivates the policemen in their work satisfactorily. Provided the problematic areas are given enough attention and care, the motivating role of culture can become even more prominent, which will result in the contentment of all the policemen.

Key words: corporate culture, motivation, knowledgeable economy

II. Seznam použité literatury

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

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

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

Bedrnová, E., &Nový, I. a kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Brooks, I. (2009). *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. New York: Prentice Hall/Financial Times.

Brown, A. D. (1995). *Organisational culture*. London: Pitman Publishing.

Forsyth, P. (2000). *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., &Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: soft-ware of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.

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

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

Krninská, R. (2002c). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.

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

Krninská, R. (2014). Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu.In: *Konference RELIK – Vzájemné vazby a souvislosti* (s. 231-244). Praha: VŠE.

Krninská, R., &Duspivová, M. (2013). *Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Zagreb: Innovation Institute. Konference Global Business Conference, Opatija.

Linhart, J., Petrusek, M., Vodáková, A., &Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

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

Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ščepichin, V., Ščepichinová, J., Kolářová, H. (1992). *Test barvově sémantického diferenciálu*. České Budějovice: Nakladatelství Vadim.

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

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

Policie České republiky. (2003). *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.

Policie České republiky. (2005). *Etický kodex Policie České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.

Policie České republiky. (2008) *Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.

Policie České republiky. Euro RSCG Praha. (2008). *Grafický manuál Policie České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.

Policie České republiky. (2015). *Vyhláška č. 122/2015 Sb., o způsobu vnějšího označení, služebních stejnokrojích a zvláštním barevném provedení a označení služebních vozidel, plavidel a letadel Policie České republiky a o prokazování příslušnosti k Policii České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada Publishing.

III. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Indexy kulturních dimenzí 32

Tabulka 2 - Intervaly symbolů dle TBSD a pořadí 33

Tabulka 3 - Intervaly symbolů dle směrodatné odchylky 33

Tabulka 4 - Žádoucí kulturní dimenze společnosti směřující ke znalostní ekonomice ve zkoumané organizaci v porovnání s výsledky dotazníku VSM 94 & 2013 a TBSD.....47

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Typologie podnikové kultury.....10

Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb.....27

Seznam grafů

Graf 1 - Hodnotový žebříček symbolů vnímaných v organizaci Policie ČR – velmi pozitivně 43

Graf 2 - Hodnotový žebříček symbolů vnímaných v organizaci Policie ČR – spíše pozitivně 44

Graf 3 - Hodnotový žebříček symbolů vnímaných v organizaci Policie ČR – spíše negativně.....45

Graf 4 - Hodnotový žebříček symbolů vnímaných v organizaci Policie ČR – velmi negativně.....45

IV. Seznam použitých zkratek

ADR – Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí

AETR – Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě

IDV – Individualism versus Collectivism (Index Individualismus vs. kolektivismus)

IRV – Indulgence versus Restraint (Index umírněnosti vs. požitky)

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

MAS – Masculinity versus Femininity (Index maskulinita vs. feminita)

PDI – Power distance (Index mocenského odstupu)

Policie ČR – Policie České republiky

SKPV – Služba kriminální policie a vyšetřování

TBSD –Test barevně sémantického diferenciálu

UAI – Uncertainty avoidance index (Index vyhýbání se nejistotě)

USA – Spojené státy Americké

VSM2013 –kvantitativní dotazník Geerta Hofstedeho

V. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník VSM 94 & 13

Příloha 2: Dotazník TBSD

Příloha 3: Výsledky dotazníku VSM 94 & 2013 – celkové výsledky kulturních dimenzí

Příloha 4: Výsledky dimenzí VSM odvozené z testu TBSD ve zkoumané societě

Příloha 5: Výsledky zkoumané society z hlediska symbolických hodnot

VI. Přílohy

Příloha 1: Dotazník VSM 94 & 13

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Ladislava Benďáková a jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníků, které budou sloužit jako podklad pro moji bakalářskou práci, ve které se zabývám tématem podnikové kultury. Dotazníky jsou zcela anonymní. Předem děkuji za Váš čas.

Ladislava Benďáková

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání (napište písmeno „x" u Vámi zvolené odpovědi.

1 = nanejvýš důležité

2 = Velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo….

1. Mít dost času na vlastní život
   1 2 3 4 5
2. Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)
   1 2 3 4 5
3. Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka
   1 2 3 4 5
4. Být ohodnocený za dobrý výkon
   1 2 3 4 5
5. Preferovat jiné zaměstnání
   1 2 3 4 5
6. Pracovat v příjemném kolektivu
   1 2 3 4 5

7. Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

   1 2 3 4 5

8. Mít příležitost kariérního růstu

   1 2 3 4 5

9. Nedělat práci, která je nezajímavá

   1 2 3 4 5

10. Žít ve vhodné lokalitě

    1 2 3 4 5

11. Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

    1 2 3 4 5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci? (napište písmeno „x“ u Vámi zvolené odpovědi)

1 = nanejvýš důležité

2 = Velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

12. Šetrnost

    1 2 3 4 5

13. Mít čas pro zábavu

    1 2 3 4 5

14. Úcta k navyklému

    1 2 3 4 5

15. Mít jen několik málo nároků/požadavků

    1 2 3 4 5

16. Snažit se vyhovět známému

    1 2 3 4 5

17. Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

    1 2 3 4 5

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

    1. nikdy
    2. zřídka

3. někdy
4. často
5. vždy

19. Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?
    1. nikdy
    2. zřídka
    3. někdy
    4. často
    5. vždy
20. Jste spokojeným člověkem?
    1. nikdy
    2. zřídka
    3. někdy
    4. často
    5. vždy
21. Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?
    1. ano, vždy
    2. ano, často
    3. někdy
    4. ne, zřídka
    5. ne, nikdy
22. Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?
    1. výborný
    2. velmi dobrý
    3. dobrý
    4. špatný
    5. velmi špatný
23. Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?
    1. velmi hrdý(á)
    2. poměrně hrdý(á)
    3. trochu hrdý(á)
    4. nepříliš hrdý(á)
    5. ani trochu hrdý(á)

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

1 = naprosto souhlasím

2 = souhlasím

3 = nejsem rozhodnut(a)

4 = nesouhlasím

5 = naprosto nesouhlasím

24. Většině lidí se nedá věřit

    1 2 3 4 5

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

    1 2 3 4 5

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

    1 2 3 4 5

27. Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku

    1 2 3 4 5

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

    1 2 3 4 5

29. Když lidé v životě selžou, je to čistě jejich vlastní vina

    1 2 3 4 5

30. Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

    1 2 3 4 5

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

31. Jste:
    1. muž
    2. žena
32. Kolik vám je let?
    1. méně než 20
    2. 20-24
    3. 25-29
    4. 30-34

5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 +

33. Kolik let školní docházky jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy)
    1. 10 let a méně
    2. 11 let
    3. 12 let
    4. 13 let
    5. 14 let
    6. 15 let
    7. 16 let
    8. 17 let
    9. 18 let a více
34. Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?
    1. Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
    2. Nekvalifikovaná manuální práce
    3. Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
    4. Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) apod.
    5. Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
    6. Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
    7. Manažer jednoho nebo více manažerů
35. Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,….)?
36. A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,….)

Příloha 2: Dotazník TBSD

TBSD - verze 2016 74 slov

Jméno: Věk:

Vzdělání Povolání:

Radost			Ideální muž			Alkohol		
Práce			Vzdělání			Prospěch jedince		
Matka			Rvačka			Společenství		
Samota			Léky			Kontrola		
Minulost			Dětství			Důvěra		
Já (sám)			Manžel / Manželka			Výkon		
Děti			Hluk			Vztahy		
Útočit			Muži			Okamžitý zisk		
Život			Štěstí			Investice		
Otec			Nálada			Spotřeba		
Zábava			Změna			Jistota		
Smrt			Snění			Akceschopnost		
Sex			Ideál já			Formálnost		
Klid			Milenec / Milenka			Otevřenost		
Bolest			Domov			Konzultace		
Kamarádi / Kamarádky			Ženy			Spolupráce		
Úzkost			Povinnosti			Příroda		
Ticho			Budoucnost			Řešení problémů		
Hádka			Pracoviště			Pravidla		
Ideální žena			Sny			Riziko		
Vítězství			Být první			Nároky		
Strach			Láska			Skromnost		
Nuda			Nadřízený			Požitky		
Lidé			Únava			Střídmost		
Nemoc			Intimní styk					

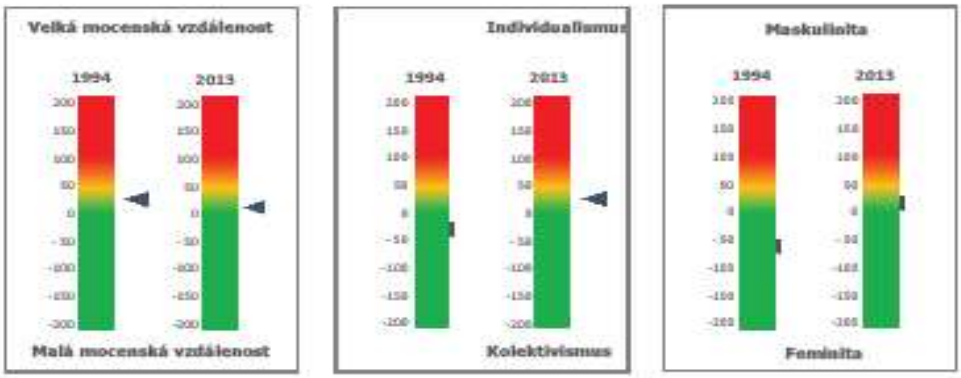
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.

Příloha 3: Výsledky dotazníku VSM 94 & 2013 – **výsledky kulturních dimenzí**

Výsledky dotazníku VSM 94 & 13

Dimenze	Tabulka slovního hodnocení	
	VSM 1994	VSM 2013
PDI	26,3 bodů = spíše malá mocenská vzdálenost	12,5 bodů = malá mocenská vzdálenost
IDV	-30,9 bodů = jednoznačně kolektivismus	26,8 bodů = spíše kolektivismus
MAS	-61,4 bodů = jednoznačně feminita	16 bodů = jednoznačně feminita
UAI	-72,9 bodů = jednoznačně přijímání rizika	-47,1 bodů = jednoznačně přijímání rizika
LTO	2,3 bodů = krátkodobá orientace	16,3 bodů = krátkodobá orientace
IVR	x	61,2 bodů = spíše požitky

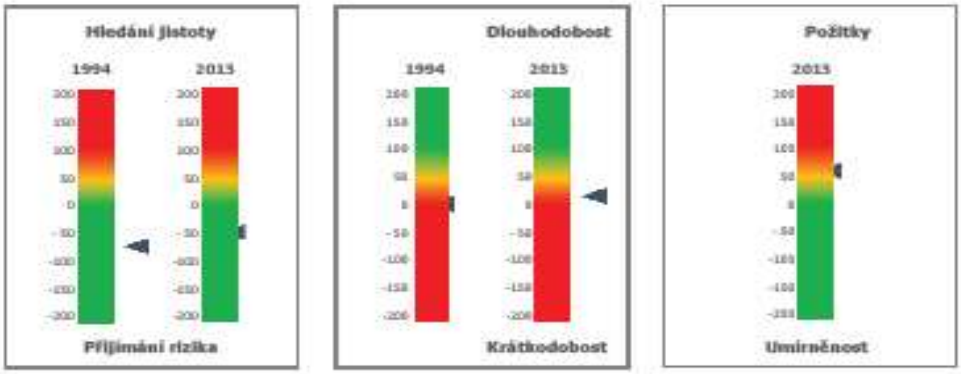
Ukazatele směřování ke znalostní ekonomice



Směrodatná odchylka (94): 45,4
Směrodatná odchylka (13): 48,4

Směrodatná odchylka (94): 47,5
Směrodatná odchylka (13): 60,6

Směrodatná odchylka (94): 93,3
Směrodatná odchylka (13): 62,8



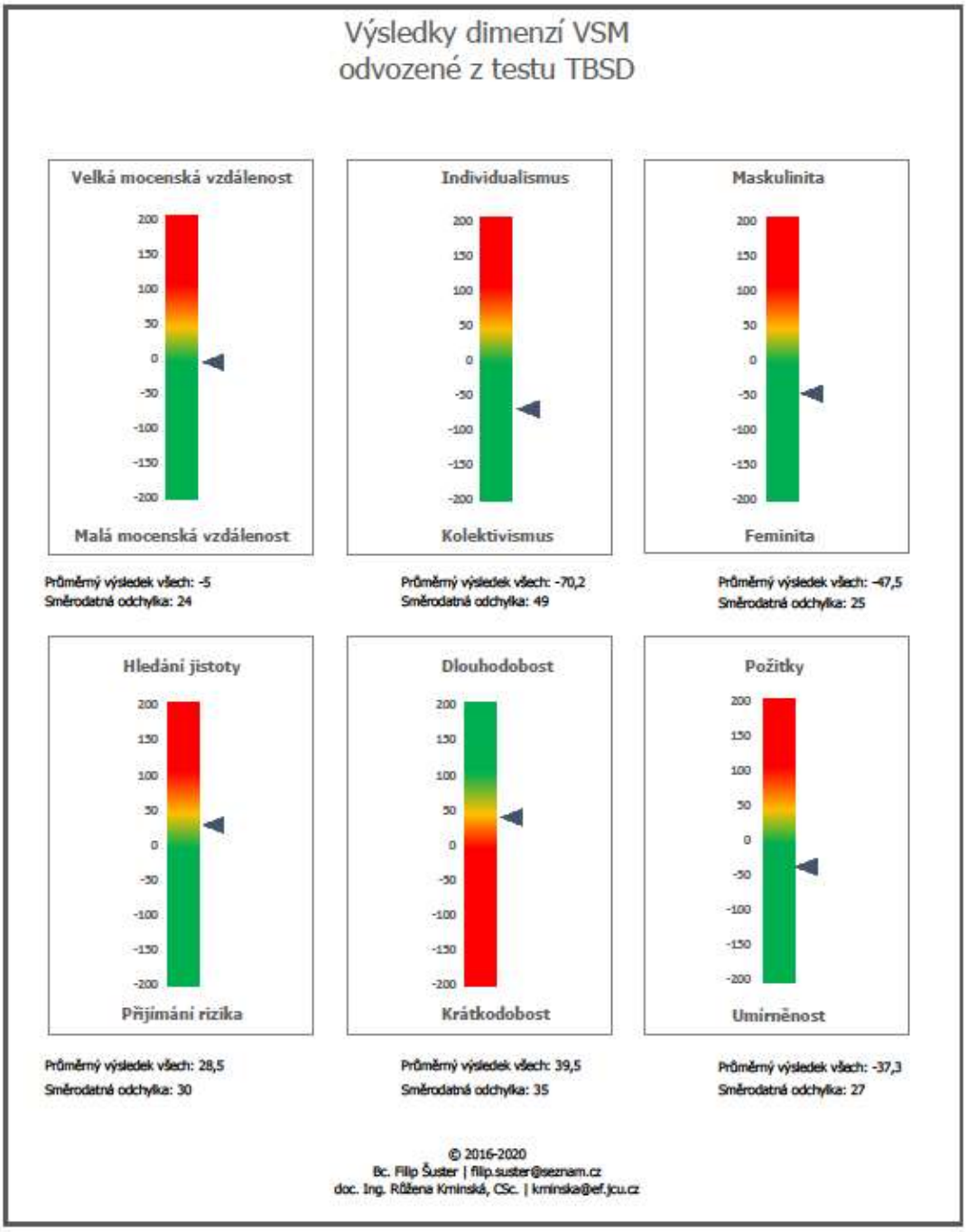
Směrodatná odchylka (94): 55,8
Směrodatná odchylka (13): 70

Směrodatná odchylka (94): 18,4
Směrodatná odchylka (13): 60

Směrodatná odchylka (13): 52,8

© 2016-2020
Bc. Filip Šuster | filip.suster@seznam.cz
doc. Ing. Růžena Krninská, CSc. | krninska@ef.jcu.cz

Příloha 4: Výsledky dimenzí VSM odvozené z testu TBSD **ve zkoumané societě**



Příloha 5: Výsledky zkoumané society z hlediska symbolických hodnot

Výsledky zkoumané society z hlediska symbolických hodnot		
Slovo	**Průměrné pořadí v nevědomí**	**Směrodatná odchylka**
Radost	7,70	3,10
Děti	8,40	4,66
Život	8,40	3,83
Manžel/manželka	9,20	4,94
Dětství	9,20	3,83
Láska	9,30	4,67
Kamarádi/kamarádky	9,40	3,65
Matka	9,40	4,37
Jistota	9,60	4,03
Domov	10,10	5,71
Důvěra	10,10	3,77
Vztahy	10,10	3,73
Zábava	10,20	4,29
Štěstí	10,50	5,90
Klid	10,50	4,32
Příroda	10,60	4,17
Spolupráce	10,80	4,53
Ideální žena	10,90	4,95
Sny	11,00	4,07
Vzdělání	11,10	4,09
Skromnost	11,30	4,16
Otevřenost	11,50	4,17
Budoucnost	11,60	4,89
Intimní styk	11,60	4,19
Ženy	11,70	5,01
Střídmost	11,70	4,00
Sex	11,90	4,91
Já (sám)	12,00	5,20
Snění	12,10	5,44
Pravidla	12,10	4,83
Otec	12,60	6,30
Vítězství	12,70	5,43
ideál já	12,80	5,13
Společenství	13,30	5,51
Být první	13,40	4,39
Výkon	13,50	4,75
Akceschopnost	13,80	6,44
Lidé	14,50	4,96

Požitky	14,50	5,28
Minulost	15,00	5,16
Nálada	15,10	5,90
Pracoviště	15,40	6,18
Investice	15,40	5,71
Práce	15,70	5,34
Ideální muž	15,90	7,48
Konzultace	16,10	5,15
Řešení problémů	16,80	6,22
Formálnost	16,90	5,01
Nadřízený	17,30	5,39
Ticho	17,50	7,32
Okamžitý zisk	17,60	4,67
Muži	18,00	6,63
Povinnosti	18,30	7,34
Změna	18,40	5,77
Milenka/milenec	18,50	6,47
Nároky	18,60	4,17
Prospěch jedince	18,80	7,17
Konzum(spotřeba)	19,00	5,39
Kontrola	19,50	6,00
Léky	19,90	7,00
Riziko	20,20	5,48
Nuda	21,00	5,57
Alkohol	22,50	6,61
Hluk	22,80	4,38
Únava	23,30	4,26
Úzkost	24,70	5,98
Strach	25,30	7,13
Samota	25,60	6,21
Bolest	26,20	6,37
Hádka	26,40	5,70
Útočit	26,40	5,94
Rvačka	26,60	4,47
Nemoc	27,40	6,48
Smrt	30,30	4,10