



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura a její vliv na pracovní spokojenost

Vypracovala: Bc. Monika Lhotská
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika LHOTSKÁ**
Osobní číslo: **E16642**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura a její vliv na pracovní spokojenost**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k posílení pracovní spokojenosti v organizaci.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a stavu vedoucímu k znalostní ekonomice v souvislosti s pracovní spokojeností. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci, použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání, především dotazníky včetně VSM 94. Po utřídění, zpracování dat a získaných informací, se zaměřit na celkovou analýzu podnikové kultury a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury ve směru zlepšující pracovní spokojenost.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2006).** *A Handbook of Human Resource Management Practise.* London: Kogan Page.
Bedrnová, E., Nový, I. & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press.
Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty 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.
Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada.
Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha: Professional Publishing.


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

Datum zadání diplomové práce: **1. listopadu 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 1. listopadu 2017

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne

.....
Bc. Monika Lhotská

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce, doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za cenné rady, odborné vedení, laskavý přístup i pomoc při zpracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala celé Krajské správě Českého statistického úřadu v hlavním městě Praze za čas a ochotu při mém výzkumu. A v neposlední řadě děkuji své rodině za podporu, důvěru a především trpělivost, kterou se mnou měli během celého studia.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární rešerše	5
2.1 Podniková kultura	5
2.1.1 Pojem kultura.....	5
2.2 Definice podnikové kultury.....	5
2.3 Vytváření podnikové kultury	9
2.4 Prvky podnikové kultury	9
2.4.1 Základní předpoklady	10
2.4.2 Hodnoty	10
2.4.3 Normy	11
2.4.4 Postoje	11
2.4.5 Symboly.....	11
2.5 Typologie podnikové kultury	13
2.6 Znalostní ekonomika	16
2.7 Silná podniková kultura	19
2.2 Motivace.....	19
2.2.1 Motiv	20
2.2.2 Stimulace	21
2.2.3 Stimul	21
2.2.4 Typy motivace	21
2.2.6 Překážky v motivaci	23
2.2.7 Motivace k pracovní činnosti	24
2.2.9 Teorie motivace	25
2.3 Pracovní spokojenost	31
2.3.1 Pojem pracovní spokojenost.....	31
2.3.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací.....	32
2.3.3 Metody zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců.....	33
3 Cíl a metodika.....	35
3.1 Cíl práce	35
3.2 Sběr dat.....	35
3.2.1 Kvantitativní výzkum	35
3.2.2 Kvalitativní výzkum	36
3.3 Zpracování získaných dat.....	38
3.3.1 VSM 94 & 2013	38
3.3.2 DPS.....	41
3.3.3 TBSD.....	41
4 Výsledky výzkumu	45
4.1 Charakteristika vybrané organizace	45
4.1.1 Historie Českého statistického úřadu	45
4.1.2 Organizační struktura a personální politika.....	45
4.1.3 Působnost ČSÚ	46
4.1.4 Hodnoty, normy a symboly	46
4.2 Identifikace zaměstnanců	47
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření DPS.....	50
4.3.1 Vnější motivace (stimulace).....	51
4.3.2 Vnitřní motivace	65
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření VSM 94 & 2013	73

4.4.1 Mocenský odstup – PDI	74
4.4.2 Kolektivismus vs. Individualismus – IDV	75
4.4.3 Maskulinita vs. Feminita – MAS.....	75
4.4.4 Jistota vs. Riziko – UAI.....	76
4.4.5 Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace – LTO	77
4.4.6 Požitky vs. Umírněnost – IVR.....	78
4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření TBSD	79
4.5.1 Dimenze Mocenské vzdálenosti – PDI.....	79
4.5.2 Kolektivismus vs. Individualismus – IDV	81
4.5.3 Feminita vs. Maskulinita – MAS.....	83
4.5.4 Riziko vs. Jistota – UAI.....	85
4.5.5 Dlouhodobost vs. Krátkodobost – LTO	87
4.5.6 Umírněnost vs. Požitky – IVR.....	88
5 Diskuze, souhrnné vyhodnocení a návrhy změn	90
5.1 Zhodnocení dotazníkového šetření DPS a návrhy kalkulací.....	91
5.2 Zhodnocení kulturních dimenzí z výzkumů VSM 94 & 2013 a TBSD.....	97
6 Závěr	104
7 Summary	108
8 Seznam použité literatury	110
9 Seznam použitých zkratk	
10 Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh	
11 Seznam příloh	
12 Přílohy	

1 Úvod

S koncem minulého století začalo být čím dál častěji zmiňováno slovní spojení podniku a kultury. Právě dobrá znalost podnikové kultury je jedním z klíčů k tomu, aby si podnik udržel konkurenceschopné postavení v dnešním globálním světě. Tento svět se velmi rychle mění a podnik se musí neustále posouvat, aby v tomto dravém a nekompromisním prostředí obstál.

Podniková kultura zahrnuje vzorce chování, hodnoty, normy a přesvědčení, které jsou v podniku sdíleny a podporovány všemi zaměstnanci a projevují se v jejich postojích a jednáních. Důležité je si uvědomit, že podniková kultura se nedotýká pouze vnitřního prostředí podniku, ale přesahuje do vnějšího prostředí mimo podnik. Vedení podniku si musí uvědomovat, že pokud chce v konkurenčním prostředí obstát a své postavení nadále upevňovat, není možné ignorovat nově nastupovaný trend znalostních společností.

Ve znalostních společnostech se klade mimořádný důraz na rozvoj lidského kapitálu a jeho potenciálu, který je považován za rozhodující prvek konkurenceschopnosti podniků. Nestačí na podnik nahlížet pouze z ekonomického pohledu, jako tomu bylo dříve, ale z pohledu celostního. To znamená, že aby byl podnik úspěšný, musí využívat i znalostí z oborů, jako jsou psychologie, sociologie nebo politologie. Práce s lidskými zdroji v souvislosti s podnikovou kulturou se tak stává nezbytností.

Aby měli zaměstnanci potřebu se neustále vzdělávat a rozvíjet svůj lidský kapitál a potenciál, je nesmírně důležité, aby byli motivováni a vhodně stimulováni. Ze strany podniku již nesmí být hleděno pouze na rozvoj po pracovní stránce, kdy podnik požaduje jen splnění rozkazů a úkolů souvisejících s pracovní náplní. Je důležité zaměřit se zejména na osobní rozvoj jedinců. Pouze jedinci, kteří jsou vhodně a dostatečně podporováni vedením podniku k rozvoji potenciálu ve svých schopnostech a dovednostech, mohou být podniku přínosem a klíčem k jeho konkurenceschopnosti.

S dostatečnou a vhodnou stimulací a motivací přichází i velmi důležitá pracovní spokojenost zaměstnanců. Pracovní spokojenost je u každého zaměstnance vnímána rozdílně, protože se jedná o subjektivní pocit. Z toho důvodu je důležité, aby se management podniku zabýval touto problematikou, která souvisí s podnikovou kulturou i rozvojem lidského kapitálu, komplexně a uvědomoval si důležité souvislosti v těchto na první pohled nesouvisejících oblastech. Spokojení zaměstnanci mají potřebu se dále vzdělávat, mají zájem být součástí podnikové kultury, a především dosahují vyšších

pracovních výkonů, které plní svědomitě a s radostí. Pokud jsou pracovníci ve své práci spokojeni, upevňují se vztahy mezi všemi pracovníky v podniku, a to mezi pracovníkem a jeho nadřízeným nebo pracovníky navzájem. To vede ke snížení odchodu pracovníků z podniku, ke kterému dochází zejména v souvislosti s pracovní nespokojeností.

V této diplomové práci bylo cílem charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejich rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k posílení pracovní spokojenosti v organizaci.

V první části práce je věnována pozornost literární rešerši a metodice. Literární rešerše je rozdělena do tří částí. V první části je možné dostatečně proniknout do problematiky podnikové kultury z hlediska samotného seznámení se s pojmem podnikové kultury, jejími prvky, typologií a dále je zmíněn současný trend znalostní ekonomiky. Ve druhé části je objasněno téma stimulace a motivace spolu s dílčími tématy, která zahrnují typy motivace, překážky v motivaci a teorie motivace. Třetí část rešerše je pak věnována tématu pracovní spokojenosti společně s faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují či metodami, kterými lze pracovní motivaci zkoumat. V metodice je popsáno, jak bude k výzkumu přistupováno a jaké metody budou použity pro zjištění převládající podnikové kultury a pracovní spokojenosti.

Druhý oddíl práce je již věnován praktické části, který mapuje poznatky z předchozích kapitol. Po představení organizace bylo přistoupeno ke konkrétním výzkumům. Na jejich základě byla získána data, jež jsou potřebná k vyhodnocení současně převládajících kulturních dimenzí podnikové kultury a současné pracovní spokojenosti, vyhodnocena a v případě nedostatků byly navrženy změny, které by organizaci pomohly k funkčnosti a ke zlepšení současného stavu. V závěru jsou pak všechny výsledky a navrhované změny stručně shrnuty.

2 Literární rešerše

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Pojem kultura

Kultura z hlediska její funkce ve společnosti je předmětem zájmu především kulturní antropologie. Ta se zabývá empirickým, systematickým a srovnávacím výzkumem rozdílných kultur jako projevu historicky se utvářejících rozdílných životních možností adaptabilního subjektu, tj. člověka, a různých forem jeho společenství.

Zkoumá tedy společné znaky, podobnosti a rozdíly mezi různými, geografickými oddělenými sociálními společenstvími (interkulturní orientace). Zkoumá však i vznik a společné znaky subkultur uvnitř jednoho existujícího kulturního konceptu (intrakulturní orientace).

Hluběji, než na úrovni její jevové stránky leží v jádru kultury neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům.

Všechny uvedené charakteristiky kultury berou v úvahu především velká společenství lidí, např. národy, jsou však současně dobře použitelné i pro společenské útvary menšího rozsahu, včetně sociálních systémů organizací, institucí, podniků a drobných firem.

V těchto souvislostech jde o podnikovou, organizační nebo firemní kulturu (Bedrnová – Nový, 2007).

Lukášová (2010) uvádí, že v české odborné literatuře jsou v souvislosti s pojednáváním o kulturních aspektech používány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Jejich obsah se však neliší.

2.2 Definice podnikové kultury

Rolínek (2003) uvádí, že pojem podniková kultura se objevil v ekonomice podniku na začátku 80. let minulého století, kdy postupně začal pronikat do teorie i praxe řízení. V dnešní době se často mluví o kultuře podniku a podnikání, ale skutečný obsah je mnohdy různorodý.

Jedním z důvodů, proč se tématem firemní kultury začali manažeři zabývat, především američtí, byl ekonomický růst Japonska, který je častokrát nazýván „japonským ekonomickým zázrakem“. Výsledkem byl velký zájem o filozofii japonských firem

a jejich způsob řízení. Jako další příčina jsou uváděny vzniky publikací, které se zabývaly vyhledáváním různých cest k dokonalosti a účinnosti řízení firem (Lukášová, 2010).

Jelikož existuje velké množství definic, se kterými je možné se v literatuře setkat a každá se nějakým způsobem liší, pro příklad jsou zde některé uvedeny.

„Podniková kultura je 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).

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

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

„Programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19).

„Podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2007, s. 257).

„Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27).

„Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické chování“ (Gordon, 1991, s. 397).

„Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, s. 18).

V literatuře bývá nejčastěji citován se svou definicí Schein. Ten je i autorem obrázku (Obrázek 1), ze kterého zřetelně vyplývá, že zásadní záležitostí organizační kultury je pohled na svět a postoj k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků. Hlavní výhodou této koncepce pojetí podnikové kultury je, že působí

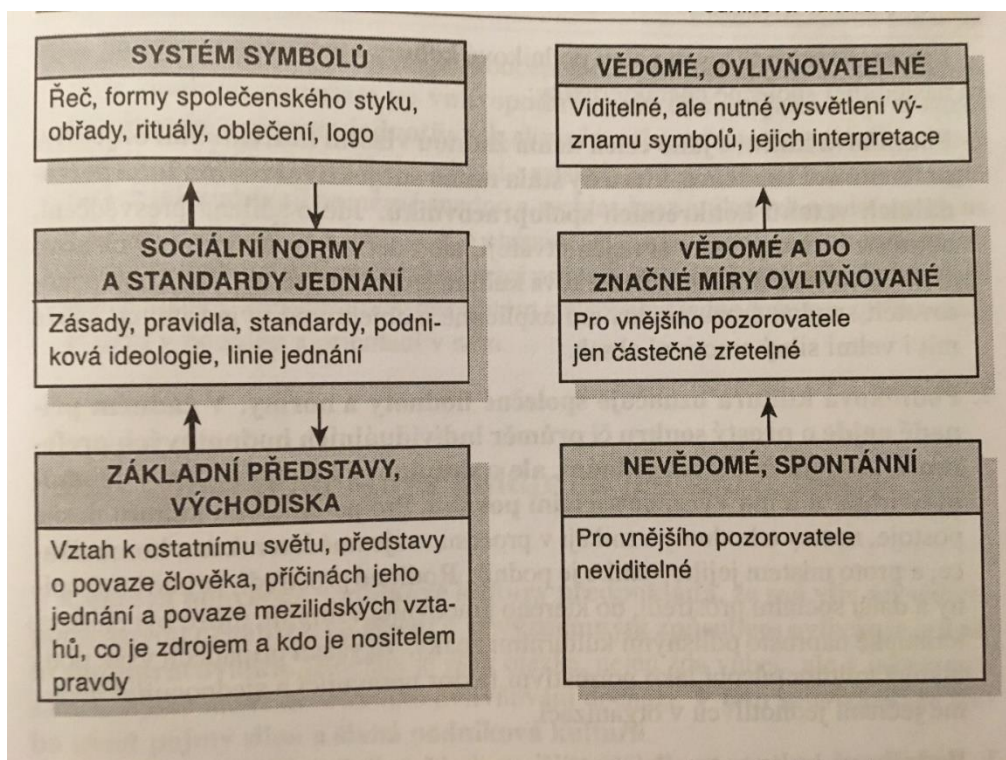
naprosto samozřejmě, nevědomě, automaticky, většinou bez promýšlení a zvažování možných důsledků pro sebe sama i podnik. Zahrnuje:

1. Vztah k okolnímu světu, a především k podnikovému okolí.
2. Podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracovnících.
3. Představy o povaze mezilidských vztahů.
4. Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.

Střední úroveň je tvořena nepsanými nebo psanými předpisy, obecně respektovanými hodnotovými preferencemi, zásadami a pravidly pracovní morálky, věrností k firmě, vztahy k firemním partnerům, zákazníkům či akcionářům.

Nejvyšší úroveň je pak tvořena jasně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složkou organizační kultury (Bedrnová – Nový, 2007).

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)



Zdroj: Bedrnová – Nový (2007)

Souhrnná orientace podnikové kultury se může nacházet v rozmezí mezi těmito hraničními polohami:

1. *Orientace na proces – na výsledky*

Do orientace na výsledky spadají instituce s vysokou pracovní náročností, s plochými organizačními strukturami a činnostmi zaměřujícími se na výzkum, vývoj nebo služby. Podniky zaměřené na výrobu, s velkou materiálovou náročností a vysokým stupněm specializace, stejně jako správní instituce s velkou mírou formalizace činností, jsou pak orientovány na procesy.

2. *Orientace na lidi – na úkoly*

Úkolově orientované podniky bývají ty, jejichž systém řízení očekává výhradní zainteresovanost na zisku a dalších finančních kritériích. Taktéž tam, kde řídicí zaměstnanci dosahují obecně nižšího dosaženého vzdělání a vyššího věku. Naopak podniky, kde dochází k podstatné výši investovaného kapitálu a kde jednoznačně převládá základní zainteresovanost na výkonech, tam je orientace zaměřená na lidi.

3. *Vazba na podnik – na profesi*

Zaměření na profesi převažuje ve velkých společnostech, v podnicích se špičkovými technologiemi a tam, kde je převaha vysoce kvalifikovaných vedoucích pracovníků. Naopak na podnik jsou orientovány menší podniky s tradičními technologiemi.

4. *Otevřený systém – uzavřený systém*

Otevřený systém je typický pro velké firmy, kde je vysoký počet mladých lidí, zastoupení mužů a žen je rovnoměrné a je možné otevřeně diskutovat o kontroverzních firemních problémech. Uzavřený systém podporuje demografická homogenita pracovních skupin, velká formalizace pracovních činností i nižší kvalifikovanost odvedené práce.

5. *Slabá kontrola – přísná kontrola*

Slabá kontrola je charakteristická pro inovativní podniky a tam, kde je pracováno s „nevyčíslitelnými“ aktivitami. V podnicích, kde jsou slabší kontrolní mechanismy a které se kvantitativně rozrůstají zejména počtem pracovníků. Přísná kontrola se vyskytuje u institucí s převážně administrativní činností, nižší

kvalifikací zaměstnanců a vysokou mocenskou distancí mezi jednotlivými pracovními pozicemi nebo u podniků s převládající materiálově náročnou činností.

6. *Normativní – pragmatická*

Spíše normativně se chovají veřejné, statutní instituce a podniky s monopolním postavením. Pragmaticky mají tendenci se chovat soukromé hospodářské organizace (Nový, 1996).

2.3 Vytváření podnikové kultury

Hodnoty a normy jsou jádrem kultury a je možné je utvářet čtyřmi způsoby. Za první kulturu tvoří lídři, především ti, kteří ji formovali v minulosti. Schein (1990) uvádí, že lidé se ztotožňují s lídry, kteří mají představu – s tím, jak se chovají a co očekávají. Lidé se zaměřují na to, na co lídři kladou pozornost a co považují za své názory. Zadruhé, což opět uvedl Schein (1990), kulturu utvářejí kritické případy, tedy důležité události, které slouží jako poučení o žádoucím a nežádoucím chování. Třetím způsobem utváření podnikové kultury je vycházení z potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi zaměstnanci, což vytváří hodnoty a očekávání. Za čtvrté kultura je ovlivňována prostředím organizace, které je dynamické nebo neměnné.

Kultura se vytváří v průběhu času jako výsledek sdílených zkušeností. Podle Scheina (1984) jde o proces učení, který se odehrává buď pomocí traumatického modelu, kdy jsou zaměstnanci podniku nuceni zvládat jistou hrozbu tak, že si vytvářejí obranný mechanismus, či pomocí modelu pozitivního upevňování, kdy postupy, které se jeví jako fungující, jsou pevně usazovány a zakořeňovány. Tím, že se lidé přizpůsobují a vyrovnávají s vnějšími tlaky, zvládají úspěšné přístupy a postupy k plnění vnitřních úkolů, procesů a podnikových technologií, učí se. V organizaci, kde je kultura zažitá, může být těžké, možná i nereálné, ji rychle změnit, aniž by tak došlo k nechtěným či nepřijemným událostem (Armstrong, Taylor, 2015).

2.4 Prvky podnikové kultury

Podle Lukášové, Nového a kol. (2004) se za prvky podnikové kultury označují základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiálního a nemateriálního charakteru. Jsou považovány za základní stavební kameny celého podnikového kulturního systému. Mezi autory lze nalézt i ty, kteří jako dílčí skupinu uvádí symboly.

Další naopak tvrdí, že symboly jsou tak obsáhlou kategorií, že je možné prakticky všechny aspekty podnikové kultury označovat za symboly.

2.4.1 Základní předpoklady

Základní přesvědčení nám ukazuje zakořeněné představy o tom, jak to funguje ve skutečnosti. Jsou to přesvědčení, která jsou zaměstnanci považována za naprosto samozřejmá, nezpochybnitelná a pravdivá. Jsou automatická, stabilní a odolná vůči změnám. Pro zainteresované osoby může být až nemístné o těchto přesvědčeních diskutovat, až natolik jsou považována za samozřejmá (Lukášová, 2010).

2.4.2 Hodnoty

Podle Vysekalové (2009) hodnoty prezentují nejhlubší úroveň podnikové kultury. Vytváří nám představu toho, co je dobré, špatné, hodnotné, či nehodnotné. Hodnoty se projevují v pracovní morálce, ve sžití se pracovníků s organizací i ve výsledné orientaci firmy. Mají být sdíleny všemi členy organizace nebo alespoň řídicími pracovníky.

Podle většiny autorů (viz Hofstede, 1991, Hall, 1995 aj.) znázorňují hodnoty jádro podnikové kultury a stěžejní nástroj utváření podnikové kultury. Podniky, ve kterých jsou podnikové hodnoty stanoveny, je zpravidla deklarují ve své filozofii, poslání či v etickém kodexu podniku a komunikují je uvnitř podniku. Podstatné je si ale uvědomit, že deklarované hodnoty nemusí být těmi, kteří v podniku pracují, skutečně sdíleny. Důvodem nesouladu mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně pracovníky sdílenými může být nejen fakt, že se s oficiálními podnikovými hodnotami deklarovanými managementem neztotožňují, ale například i to, že tyto hodnoty vyhlášované managementem jsou pouhými tužbami managementu. Skutečná náplň kultury je však tvořena soustavou hodnot, které jsou v organizaci skutečně v daném čase sdíleny a promítají se do každodenního chování lidí v podniku (Lukášová, 2010).

Čím silnější hodnoty jsou, tím více ovlivní chování pracovníků. Nezáleží při tom na tom, zda jsou hodnoty nějakým způsobem formulovány. Implicitní jsou ty, které nejsou přímo vyjádřeny, jsou silně vžity v podnikové kultuře a posiluje je chování manažerů. Mohou mít značný vliv, přičemž výslovně přijaté a obecně prosazované hodnoty, které se již ne tak často promítají v chování manažerů, nemají velký vliv nebo dokonce žádný. Je žádoucí, aby odsouhlasené hodnoty byly prosazovány v praxi. Implicitně nebo explicitně sdělované hodnoty se objevují např. v oblastech: péče o zaměstnance, schopnosti, konkurenceschopnost, výkon, kvalita, atd (Armstrong, Taylor, 2015).

2.4.3 Normy

Normy mohou být vyjádřeny jako nepsaná pravidla chování, která dávají jakási vodítka k tomu, jak se chovat, jsou to „pravidla hry“. Prozrazují pracovníkům, co mají říkat, dělat, čemu věřit nebo i co si vzít do práce na sebe. Důležité je, že nikdy nejsou formulovány písemnou formou, to by z nich totiž dělalo zásady nebo postupy. Dají se sdělovat ústně nebo jsou vystihovány chováním a jejich dostávání může být vynucováno reakcemi lidí. Takto lze na pracovníky vyvíjet silný tlak ze strany vedení, neboť lze ostatní ovlivňovat tím, jak reaguje vedení samo (Armstrong, 2007).

2.4.4 Postoje

Robbins in Tureckiová (2004) uvádí, že s hodnotami souvisí právě postoje (tj. predispozice a sklon reagovat poměrně věcným a příznačným způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky či situace), projevují se v chování; v podnikovém kontextu se často uvádí celkový postoj k práci, angažovanost, oddanost a loajalita.

Postoje jsou udávány vnímáním pocitů, které odráží, jak vlastní, tak firemní hodnoty pracovníků. Tyto postoje následně působí na lidské chování (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.4.5 Symboly

Symboly jsou podle Krninské (2002) zkráceně vyjádřené podnikové cíle a základní principy kultury, které fungují na vědomé úrovni lidské psychiky, přičemž velice důležitá je jejich interpretace. Symbol je znak, který má významově snadný obsah k pochopení a může mít ideální i materiální povahu. Pro podnikovou kulturu jsou podstatné:

- verbální symboly (řeč, historky, mýty),
- symbolická jednání (rituály, ceremoniály, statusové symboly),
- symbolické artefakty materiální povahy (architektura, barvy, logo).

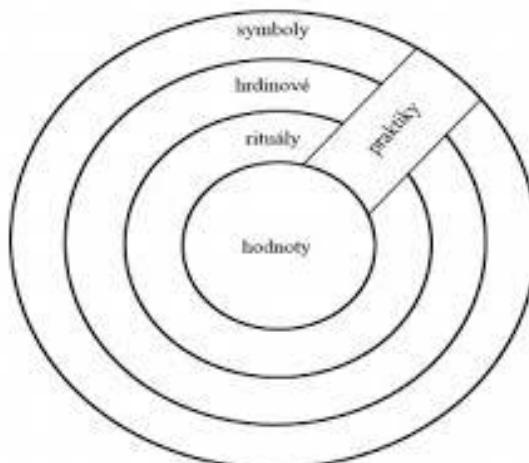
Do verbálních symbolů patří řeč, která je přirozeným nástrojem lidské komunikace a současně je zprostředkovatelem pro tvorbu norem a hodnot podnikové kultury. Důkazem neoddělitelnosti řeči a podnikové kultury je i fakt, že díky nim se vypráví historky i příběhy, které jsou „příkrášlenými zprávami“ o událostech v podniku, jež spojí minulost se současností. Dalším verbálním symbolem jsou mýty, které jsou i prostředkem pro objasnění norem a hodnot kultury v podniku a mají za sebou již delší tradici i dobu trvání, zpravidla několik generací příslušníků.

Symbolická jednání mají obrovský vliv na utváření, upevňování, a především na časoprostorový přenos podnikové kultury. Rituály, kterými lze označit typy zvyků či obyčejů, jež mají na určitých místech a v určitých časech naprosto konkrétní významy. Tím, že jsou v určitém čase stále opakovány, vedou k upevňování platných, stávajících mocenských struktur a ke stabilizaci existujících norem a hodnot. Ceremoniály mají oproti rituálům méně formalizovanou podobu a vedou k uvolnění emocí. Statusové symboly, kromě formování a interpretování podnikové kultury, vyjadřují sociální postavení zaměstnance. Za tyto symboly lze označit některé pracovní funkce (ekonomický rada, disponent) a materiální požitky (velikost a vybavení kanceláře, služební telefon nebo finanční odměna).

Symbolické artefakty materiální povahy jsou pro vnějšího pozorovatele nejvíce viditelnými ze všech symbolů. Patří sem architektura staveb, vnitřní vybavení, logo firmy či propagační materiál. Aby byla naplněna úloha symbolů, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem významu a myšlenky. Musí být konzistentní se všemi ostatními symboly podnikové kultury, a především musí být trvale využívány u každé příležitosti (Krninská, 2002).

G. Hofstede (1991) rozlišuje pouze dvě roviny podnikové kultury. Symboly, hrdiny a rituály připodobňuje dle míry viditelnosti pro externího pozorovatele ke „slupkám cibule“ (Obrázek 2), čímž jsou podle něho chápány jako vrstvy, avšak všechny dohromady označuje jako praktiky. Ty podle něj představují viditelnou část kultury, která je viditelná více či méně. Jádrem kultury, které již není přímo viditelným a je možné ho pouze vyvodit z chování lidí, jsou podle něj hodnoty.

Obrázek 2: „Cibulový“ diagram (Hofstede)



Zdroj: Hofstede (1991)

2.5 Typologie podnikové kultury

Typologie organizační kultury je metodologický nástroj, který vznikl na základě teoretických a empirických vědomostí. Díky podobným rysům je možné jednotlivé kultury rozdělit do dalších typologií, přičemž hlavním účelem je zjednodušit a zpřehlednit obraz skutečnosti (Maříková, Petrušek, Vodáková a kol., 1996).

Za vůbec první typologii firemní kultury je považována typologie ve vztahu k organizační struktuře, kterou v roce 1972 uvedl Roger Harrison (Lukášová, 2010).

Silová kultura (také kultura moci)

Je typická pro menší podniky, kde pracovní výsledky vychází ze vzájemné důvěry mezi zaměstnanci, dobré komunikaci a empatii všech pracovníků. Tyto firmy vede několik vyvolených zaměstnanců a není zde využíváno moc pravidel nebo postupů. Kultura vychází ze zdroje síly a pomocí paprsků prochází celým podnikem (Cejthamr a Dědina, 2010).

Kultura osob

V této kultuře je středem zájmu člověk. Hlavním posláním firmy je sloužit lidem, které firma zaměstnává (Handy in Armstrong, 2007).

Skládá se z výběru nejsilnějších pracovníků organizace, kdy žádný z nich nemá dominantní postavení. Každý pracovník je samostatný a má stejné kompetence.

Každý jednatel rozhoduje o existenci podniku, který je pracovníkům podřízený, zaměstnanci tak mají možnost díky podniku rozvíjet svůj kariérní růst a zájmy.

Kultura úkolů

Tato kultura se zaměřuje na plnění úkolů a uskutečnění projektů. Aby byl podnik co možná nejúspěšnější v realizaci projektů, je nezbytné vybrat ze zaměstnanců ty nejvhodnější pro daný projekt a z nich sestavit tým s přidělenými zdroji, nezbytnými k provedení tohoto projektu. Základními požadavky pro uplatnění této kultury jsou: přizpůsobivost, shoda individuálních a skupinových cílů, dobré vztahy a výsledky. Kulturu úkolů nalezneme v podnicích s měnícím se tržním prostředím, kde je podstatná rychlost reakcí a kreativita (Lukášová, 2010).

Kultura rolí

Je to typ kultury, kde je práce řízena předpisy a postupy a charakteristika role či pracovního místa má větší váhu než jedinec, který na tomto místě nebo v této roli vystupuje (Lukášová, 2010).

Důraz je zde kladen na odpovědnost, legitimitu a legalitu, přičemž stěžejní je postavení a hierarchie (Williams in Armstrong, 2007).

Další typologií je typologie zformulovaná dle vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí, kterou vyvinuli T. B. Deal a A. A. Kennedy.

„Všechno nebo nic“

Instituce je světem osobností a hvězd, které mají velká očekávání. Typické je velice temperamentní a mladistvé jednání, kdy zajímavostí je časté a rychlé opouštění odborné role. Komunikace není konzervativní, přičemž se často vyskytují cizí výrazy. Nepřijatelné je přenášení osobních problémů do pracovního prostředí, stejně jako osobní svěřování se s intimními starostmi. Základem všeho je úspěch, který následně ovlivňuje autoritu, postavení, příjmy, oblíbenost, popularitu. Tyto úspěchy jsou i velkolepě oslavovány, za to neúspěchy se „zametají pod koberec“. Klasický je rychlý kariérní vzestup, ale také pád a běžná je rovněž vysoká fluktuace zaměstnanců. Muži i ženy jsou si rovni, a tak jsou na ně i kladeny tytéž nároky. Kdo se stane podnikovým hrdinou, může si dovolit téměř vše.

„Chléb a hry“

Vysoce extrovertní orientace, okolí je plné možností, které čekají na využití. Silně ceněno je přátelství a sympatické vystupování. Základním stavebním kamenem této kultury je vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch. Očekává se intenzivní slovní komunikace, a kdo není moc mluvný, je až podezřelý. Svislá hierarchie není podstatná, kariéra je otázkou spíše zábavy než práce a typické jsou hojné oslavy, vyznamenání a ceny. Velmi často je používán podnikový žargon. Existuje zde nadvláda společenského prostředí nad fyzickými pracovními podmínkami. Na rozdíl od kultury „Všechno nebo nic“ je možné mluvit o osobních záležitostech i navenek a oblečení je možné neformální.

„Analytický projekt“

Důležitá je maximální soustředěnost, neboť špatné rozhodnutí je ohrožením celého podniku. Důraz je kladen na důkladné analýzy a následné dlouhodobé prognózy. Typická je orientace na vědeckotechnickou racionalitu, protože intuice, zkušenosti nebo tradice se považují za nespolehlivé, tudíž ohrožující. Rychlost v rozhodování není vítána, a tak zasedání, která jsou běžným pracovním rituálem, kde se vše důkladně řeší, bývají velice zdouhavá. Pracovník, jenž je v podniku méně než tři roky, je považován za nováčka, převažují tedy spíše pracovní starší osoby, které si rády zajistí svůj další kariérní postup s pomocí pro ně výhodných pravidel.

„Proces“

Veškeré činnosti v podniku se bez výjimek zaměřují na proces, jelikož cíl nehraje téměř žádnou roli. Chyby se nestávají a vše je zaznamenáváno. Počítá se s tím, že kdykoli může někdo zvenčí upozornit na nějakou chybu, je tedy nutné být neustále ve střehu a připraveni. Nejpodstatnější je mocenské uskupení, oblečení a výše příjmu. Každé povýšení je velkou událostí, o které všichni ví a taktéž ví, co dotyčnému přinese. Velký důraz je kladen na image a emoce se nedávají najevo. Za hvězdy jsou považováni pracovníci, kteří nechybují, a i když se to někomu z vedení nemusí líbit, jsou zaměstnanci podniku i řadu let (Bedrnová – Nový, 2007).

2.6 Znalostní ekonomika

Znalosti a dovednosti jsou primárním zdrojem pro udržení si podnikového postavení na trhu. V dnešní globální společnosti je nezbytné, aby tyto znalosti a dovednosti byly nejenom správně využívány, ale i řízeny (Šrédli, 2010).

Mezi základní faktory znalostní ekonomiky patří kvalita lidských zdrojů, inovační systémy a informační a komunikační technologie (Kislingerová, 2008).

Truneček (2004) popsal základní požadavky a principy znalostní ekonomiky firmy, kam patří např.:

- Zaměření na týmovou spolupráci.
- Veškeré činnosti jsou zaměřeny na přání zákazníků.
- Vhodná strategie a výkonnost organizace, měřená finančními i nefinančními ukazateli.
- Firemní kultura, identita i image musí být v souladu s podnikovou strategií i plány.

Kulturní dimenze podle G. Hofstedeho

Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho vystihují nejjobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi jinými kulturami a varují před těmi, které nejenže způsobují odlišné vnímání primárních parametrů života lidí, ale ovlivňují především okruh práce a managementu.

1. Vzdálenost mocenských pozic

Tkví v rozsahu tolerance nerovného rozdělení moci, který se ukazuje mocenským odstupem v hierarchii řízení. Podstatná je přitom subjektivně vnímaná a tolerovaná vzdálenost oproti reálné a nestranné distance (Krninská, 2002).

Na základě toho, že v organizaci má každý zaměstnanec jiné a jasně určené pracovní zařazení, má také každý své pravomoci, které denně využívá k plnění své pracovní náplně. V této dimenzi nejde ani tak o to, jak jsou si pracovníci ve vztahu nadřizený a podřizený mocensky vzdálení ve skutečnosti, ale jde o to, jak to pocitově vnímají a jak tento odstup respektují. Moc není ve firmách rozdělena stejně. V případě velké mocenské vzdálenosti se pracovníci domnívají, že mezi pracovníky existují velké nerovnosti. V případě malé mocenské vzdálenosti si pracovníci jsou vědomi různorodosti jednotlivých pracovních rolí, ale již nemají pocit, že to souvisí s jejich

existenciální situaci. Čím menší odstup v organizaci je, tím lépe (Hofstede & Hofstede Jr., 2006).

2. Vysoká míra versus nízká míra vyhýbání se rizika a nejistotě

Pokud se chceme co možná nejvíce vyhnout riziku, je nezbytné, abychom věnovali abnormální snahu plánování a programování souhrnných i jednotlivých kroků procesu řízení. Důležité je mít sestavené harmonogramy a časové studie, přesné normy, standardy či pravidla, teprve poté se dá hrozící riziko minimalizovat nebo úplně vyloučit. Tato hraniční poloha je typická pro německé kultury, naopak druhý extrém je typický pro kultury latinskoamerické (Krninská, 2002).

Ochota či neochota přijímat změny a rizika plynoucí z jejich důsledků vycházejí ze strachů zaměstnanců souvisejících s nejasnými, případně neznámými skutečnostmi. Jinak řečeno, zda je podnik náplní orientován na rizikové záležitosti, které mohou přinést vyšší výtěžek, nebo jsou prioritou spíše činnosti, kde je jistý úspěch i za cenu nižšího výtěžku (Hofstede & Hofstede Jr., 2006).

3. Individualismus a kolektivismus

Obě slovní pojetí jsou brána z pohledu kulturologického. Individualismus se zaměřuje na jedince, jeho svobodu, nezávislost a odpovědnost. Mezi klasické představitele individualistických kultur řadíme kultury severoamerické nebo německé. Opakem individualismu je kolektivismus. Typický je pro společnosti, kde jsou lidé zařazováni do silných a pospolu držících sociálních uskupení. Odměnou za věrnost je členům společenská ochrana. Prim zde hraje vždy skupina, a to i na úkor osobních cílů. Mezi klasické představitele kolektivistických kultur patří kultury asijské či románské (Krninská, 2002).

V podnicích je upřednostňován kolektivismus před individualismem, kdy zaměstnanci preferují pracovní cíle celé skupiny, a to i za cenu, že se tyto skupinové cíle liší od jejich osobních cílů. Pod těmito skupinami si lze představit jak celý podnik, tak i jenom pracovní tým, který vznikl pouze dočasně (Hofstede & Hofstede Jr., 2006).

4. Maskulinita versus feminita

V maskulinní skupině jsou společenské role mužů a žen jasně oddělené. U mužů je vyžadována asertivita, urputnost, zaměření na výkon, materiální hodnoty a úspěch.

Naopak u žen se předpokládá opatrnost, solidarita, pozornost věnovaná kvalitě a péči. To ovšem neznamená, že muži nemohou vykazovat femininní hodnoty a ženy naopak hodnoty maskulinní. Ve femininní společnosti již mezi muži a ženami rozdíly tak patrné nejsou, spíše se tyto role překrývají. Umírněnost či péče o kvalitu životního prostředí nebo života obecně se očekává jak u mužů, tak od žen. Za femininní kultury označujeme například Skandinávii, jednoznačně maskulinní je pak USA nebo Německo (Krninská, 2002).

5. Krátkodobá a dlouhodobá orientace

Krátkodobá orientace je zaměřena na přítomnost, minulost a vše, co s tím časově souvisí. Ctí se tradice, žádoucí je plnění sociálních povinností a zaměření se na činnosti přinášející efekt buď nyní, nebo v krátkém časovém horizontu. Ve společnostech, kde je orientace dlouhodobá, se zaměřujeme především na ty činnosti, které nám přinesou kýžený efekt až v delším časovém období. Evropské země se orientují krátkodobě, země asijské jsou pak představiteli dlouhodobě orientovaných kultur (Krninská, 2002).

Krátkodobě orientované společnosti nedbají na šetření zdrojů natolik jako dlouhodobě orientované firmy, což v důsledku znamená nedostatek peněz na investování. Jsou zaměřené na rychle viditelné výsledky a dbají plnění svých společenských povinností. Důležité je zachování si tváře každého jedince. Oproti tomu dlouhodobě orientované organizace dbají společenských povinností pouze do rámce limitů. Jsou zde tvořeny rezervy, které budou využity pro budoucí investice. Důraz je kladen na hospodárnost a vytrvalost (Lukášová, 2010).

6. Požitky versus umírněnost

Pro společnost zaměřující se na požitky je typické upokojujování konzumních potřeb, které zahrnují jak základní, tak fyzické potřeby související s užíváním si života jedinci. Pro společnost, ve které se projevuje umírněnost, naopak dochází k potlačování vlastních potřeb, typická je skromnost a šetrnost. Pro znalostní ekonomiku je žádoucí umírněnost (Krninská & Duspivová, 2013).

Veškeré kulturní dimenze, které jsou uvedeny výše, jsou bipolární a jsou měřené indexy, které mohou dosahovat hodnot od 0 do 100. Tyto indexy prezentují kulturní dimenze, kterými je možné charakterizovat nejobecnější kulturní rozdíly napříč různými kulturami na všech úrovních podniku (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

2.7 Silná podniková kultura

„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).

„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).

Aby bylo možné označit podnikovou kulturu za silnou, je nezbytné, aby splňovala pregnantnost, rozšířenost a zakotvenost (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Podle Trunečka (2004) silná podniková kultura přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů podniku. Dále posiluje iniciativu a kvalitu práce pracovníků a podporuje ochotu přijímat cíle podniku. Silnou podnikovou kulturou je také budováno příznivé klima v podniku a je jí podporována podnikatelská aktivita.

2.2 Motivace

Tureckiová (2004) vidí motivaci jako vnitřní proces, kterým je vyjádřena touha a vůle jednotlivce vyvinout jisté úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle či výsledku. Po převedení této definice na chování člověka mluvíme o tzv. „motivovaném jednání“. Velmi často je možné od jedinců slyšet, že jim chybí motivace, čímž může být rozuměno, že nemají důvod něco dělat nebo se jim něco nechce dělat. V této konkrétní situaci je postrádán jistý „hybatel“, který je zdrojem jedincova zájmu vynakládat úsilí k dosažení vytyčeného cíle.

Donnelly (1997) považuje za hnací motor motivace nějakou neuspokojenou potřebu. Cítili člověk nedostatek něčeho, po čem touží, je to prvním krokem ve sledu událostí vedoucích ke konkrétnímu chování jedince. Dle autora vede neuspokojení takové potřeby k fyzickému či psychickému napětí, což vede k jedincově potřebě toto napětí zmírnit a potřebu uspokojit. Je tedy možné říci, že uspokojení potřeby má schopnost odbourat stres, a tím je proces motivace kompletně dokončen.

Podle Bedrnové a Nového (2007) není motivace nic jiného než skutečnost, že v lidské psychice účinkují specifické, a ne vždy plně vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly

– motivy, pohnutky. Výsledek působení těchto sil se navenek projeví v motivovaných činnostech nebo motivovaného jednání.

Termín motivace objasňuje důvody, z jakých je člověk činný a proč se chová tak nebo onak. Charakteristickým znamením pro motivované chování je zaměřenost na určitý cíl, množství energie, která je úměrná síle motivu a délka trvání, která je ukončena okamžikem dosažení cíle. Ačkoli nemusí být cíle dosaženo, motivace může v člověku přežívat, i když se chování utlumí nebo dojde k přesměrování jedince na nový cíl (Pauknerová a kol., 2012).

Dle Brookse (2003) je úsilím všech zaměstnavatelů získat nejen správné zaměstnance, ale hlavně udržet jejich pracovní výkon, produktivitu práce a oddanost na vysoké úrovni. Motivace se musí týkat všech v podniku, bez rozdílů. Jedině motivovaní jedinci se totiž mohou stát důležitým komponentem úspěšné organizace.

2.2.1 Motiv

„Motiv je tendence k určitému cíli“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 180).

Vnitřní popud ovlivňující cílové chování člověka se označuje jako motiv. Tyto podněty vyplývají z hodnotové soustavy každého jedince (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Velmi často se stává, že jsou mezi sebou zaměňovány pojmy motivu a potřeby, přestože mají odlišné významy a je důležité uvědomit si rozdíl mezi oběma termíny. Zatímco motiv směřuje ke konkrétnímu cíli, potřeba se vyznačuje jako vnitřní stav nedostatku nebo přebytku. Motiv je pojmem obecnějším, jelikož obsahuje nejen odpovídající chování jedince, které vede k dosažení cíle, ale také potřebu, kterou cíleným chováním ve výsledku uspokojí (Cakirpaloglu, 2012).

Bedrnová a Nový (2009) vidí rozlišení motivů ve dvou úrovních:

- **prvotní motivy (primární)** – spadají sem motivy vrozené, motivy sloužící k rozvoji a zachování života jedince jako biologického druhu;
- **druhotné motivy (sekundární)** – jsou tvořeny motivy získanými a naučenými, spojují zkušenosti člověka získané v rámci uspokojování motivů primárních.

Motivy, které působí na pracovní počínání člověka, vymezila Krninská (2012) na:

- **aktivní motivy** – motivy přímo podporující pracovní výkon;
- **podporující motivy** – formují prostředí pro působení aktivních motivů;

- **potlačující motivy** – odvrací pozornost jedince od pracovního výkonu k jiným aktivitám.

2.2.2 Stimulace

Je nezbytné uvědomovat si rozdíl mezi motivací a stimulací, jelikož tyto pojmy neznamenají totéž, jak si mnoho lidí může myslet. Stimulací rozumíme vnější působení na jedince, oproti motivaci, která je charakteristická vnitřním působením na jedince (Provazník, Komárková, 2004).

Podle Krninské (2012) je stimulace souhrnem vnějších podnětů, incentívů nebo pobídek, které mají za cíl jistým způsobem směřovat na jednání pracovníků a ovlivňovat jejich motivaci.

Stimulací k práci je rozuměno úmyslné a účelné ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, kdy by každým manažerem měly být sledovány dva cíle. Prvním z nich je podněcování nejvhodnějšího přístupu pracovníků k pracovním činnostem. Druhým pak další osobní rozvoj zaměstnanců (Pauknerová a kol., 2012).

2.2.3 Stimul

Stimulem lze nazývat jakýkoli podnět, který bude podněcovat určité změny v motivaci jedince (Provazník, Komárková, 2004).

Krninská (2012) souhlasí, že stimul je vnější pobídkou, která má požadovaný účinek na motivaci, ale dodává, že stimulem lze podnítit vnitřní pohnutku jedince pouze v případě, kdy bude tento konkrétní stimul v souladu s motivačním profilem a situací jedince.

Pauknerová a kol. (2012) uvádí, že pracovník je pozitivně stimulován tím, co v celku působících vlivů pomáhá uspokojovat jeho stávající či krátkodobě slibné potřeby. Negativně stimulován je naopak tím, čím je mu bráněno v uspokojování jeho současných potřeb. Jako příklad pracovních stimulů lze uvést např. obsah práce, finanční a nefinanční odměny, atmosféru mezi pracovníky, pracovní podmínky či další faktory, jako je prestiž.

2.2.4 Typy motivace

Armstrong, Taylor (2015) dělí motivaci na dva typy, a to na vnitřní a vnější.

Vnitřní motivaci je možné vnímat jako motivaci vycházející ze samotné práce. Projevuje se tím, že lidé vnímají práci, kterou dělají, jako důležitou, zajímavou a podnětnou,

a především jim dává pocit volnosti v pracovním rozhodování a jednání. Mají možnost využít své znalosti a dovednosti k dosažení svých vysněných cílů nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivátory souvisí s „kvalitou pracovního života“ a je očekáváno, že jejich působení bude mít hlubší efekt a dlouhodobější účinek právě z důvodu, že jsou součástí lidí a jejich práce.

Hackman a Oldman in Armstrong, Taylor (2015) vyčlenili pět základních charakteristik práce, které podporují vnitřní motivaci zaměstnanců. Jedná se o rozmanitost schopností, identitu práce, autonomii práce, významnost práce a zpětnou vazbu. Pink a Pohon (2011) uvádí tři opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců ze strany manažerů:

- **autonomii** – zaměstnanci dostávají možnost vytvořit si vlastní plán a spíše, než na styl vykonané práce se zaměřují na dosahované výsledky;
- **dokonalost** – lidé mají být při hledání cesty k vlastnímu zlepšování podporováni a mají společně s nadřízenými sledovat své pokroky;
- **smysl** – lidem musí být vysvětleno, co, jak a proč se dělá. Jedině tak mohou opravdu pochopit instrukce manažerů.

Opatření, která jsou vytvářena, aby motivovala zaměstnance, souvisí s **vnější motivací**. Zahrnují jak odměny, jako například udělení pochvaly nebo zvýšení mzdy, tak tresty (kritika od nadřízeného, odebrání nenárokové složky mzdy). Tyto motivátory mohou mít přímý a výrazný dopad, ale není nutné, aby působily v delším časovém horizontu (Armstrong, Taylor, 2015).

Vágnerová (2001) uvádí jako další možné členění motivace pozitivní a negativní motivaci. **Pozitivní motivaci** lze vysvětlit jako důvod, proč lidé **chtějí** něco udělat. Jde o snahu dosáhnout povýšení, být úspěšný, získat finanční odměnu a jiné. Opakem pozitivní motivace je **motivace negativní**. Jedná se o úsilí lidí vyhnout se něčemu, co udělat musí.

Dále může být motivace dělena na krátkodobou a dlouhodobou.

- **Krátkodobá** – v některých případech jsou lidé motivováni představou rychlého zisku, přivýdělku nebo i volného času, kdy rychlé splnění povinností znamená užívat si volný čas. Ve všech výše uvedených případech jsou motivováni krátkodobě.

- **Dlouhodobá** – zde se jedná o motivaci, kterou je člověk poháněn dopředu a motivuje ho po delší časový úsek. Lze sem zahrnout například založení si vlastní firmy, být povýšen nebo se oženit (Shah & Gardner, 2008).

2.2.6 Překážky v motivaci

Motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli. To však nemusí vždy probíhat hladce a bez problémů. V souvislosti s motivací či realizací motivovaného jednání je možné se setkat se skutečnostmi, které realizace motivované činnosti zabraňují nebo ji zcela znemožňují. Jedná se o pojmy znázorňující překážky v této činnosti a zároveň vyjadřují následky dopadu těchto překážek na člověka.

Frustrace

Frustrací lze rozumět zmařená či znemožnění realizace motivované činnosti. Taktéž lze pojmem frustrace označit jak jistou specifickou, objektivně definovatelnou situaci bránící někomu v realizaci, tak určitý vnitřní subjektivní stav nebo prožitek, který je důsledkem frustrační situace.

Rozlišujeme dva základní typy frustračních situací:

- *Nepřítomnost „předmětu“, kterým je možné uspokojit aktivované potřeby.* Předmětem je skutečnost, která je subjektivně žádoucí a stala se cílem motivované činnosti.
- *Situace, kdy na jedné straně existuje „předmět“ a současně na druhé straně „překážka“, která blokuje uspokojení aktivované potřeby.* Překážky mohou mít charakter objektivní i subjektivní (lenost jedince, nedostatek schopností nutných k dosažení cíle) či aktivní (působící silou proti směru snahy jedince) nebo pasivní (působí svou přítomností).

Frustrace vždy do jisté míry ovlivňuje chování jedince. Ten pak může reagovat agresí či útokem, návratem k vývojově nižším, dřívějším formám chování nebo až chorobným ulpíváním na určitých formách činnosti. Zpravidla se frustrace projevuje aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka (Bedrnová & Nový, 2009).

Deprivace

Podle Matějčka a Langmeiera (2011) je deprivace psychickým stavem, který vznikl v důsledku takových životních situací, kdy jedinec neměl možnost, v dostatečné míře a v dosti dlouhé době, uspokojení některé jeho základní psychické potřeby.

Velmi nepříznivé, někdy až nezvratné dopady na utváření lidské osobnosti má deprivace v období dětství a adolescence. Dlouhodobě působící deprivace v tomto období brání normálnímu duševnímu vývoji osobnosti. Deprivací však může být zasažen i dospělý jedinec, kde následky nebudou tak drastické, nikoli však méně významné (Bedrnová & Nový, 2009).

Stres

Stres lze podle Krninské (2012) považovat za vnější okolnost, která rušivě působí na psychiku jedince, čímž mu nedovoluje vykonávat přirozenou činnost, ačkoli má jinak vhodné předpoklady pro její zvládnutí.

Příznačným důsledkem stresu je zvýšená zátěž člověka. Přesto však nemusí být stres vždy v neprospěch. V určitých případech může mít pozitivní vliv na psychiku člověka a to tím, že ho povzbudí k nějaké aktivitě, motivaci. I tak je na místě, aby byla situacím vyvolávajícím stres věnována dostatečná pozornost ze strany člověka i zaměstnavatele. Z toho důvodu je důležité, aby manažeři dokázali tyto situace správně rozpoznat a vyřešit, tedy omezit působení stresorů (Sulíková, 2012).

Mikuláščík (2006) uvádí, že je důležité, aby člověk se stresem počítal, dokázal se na něj připravit a následně se s ním vhodně vypořádat.

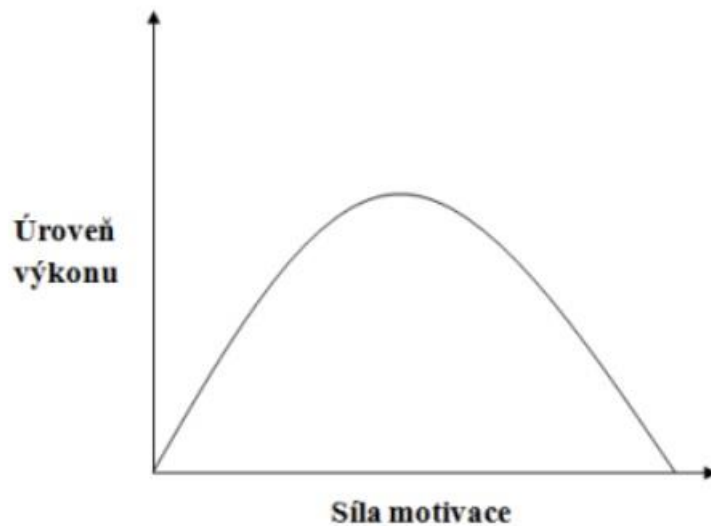
2.2.7 Motivace k pracovní činnosti

Pojmem motivace k pracovní činnosti, respektive pracovní motivací se rozumí postoj jedince k práci, jeho chuť pracovat, vycházející z motivů (vnitřních pohnutek). Takto je uvažováno o postoji k práci obecně či k práci v konkrétním podniku. Obecně se mluví o přístupu k práci (pracovnímu přístupu), o nutnosti pracovat či o zaměřenosti osobnosti jedince na jistý typ práce například duševní či manuální práce (Tureckiová, 2004).

Nakonečný (2010) vyvrací rozšířený názor, že čím je jedinec motivovanější, tím je jeho výkon vyšší. Vysvětluje to tím, že přehnaná motivovanost přináší jedinci i vysokou míru vnitřního, psychického napětí, čímž je oslabeno „běžné“ fungování lidské psychiky,

tím je narušen i vnitřní, subjektivní předpoklad výkonu, v jehož důsledku pak celkový výkon naopak klesá. Tento vztah mezi motivací a výkonem vyobrazuje Obrázek 3.

Obrázek 3: Vztah výkonu a motivace



Zdroj: Nakonečný (2010)

V psychologii jsou rozlišovány dva typy pracovní motivace tzv. *motivace intrinsická* a *motivace extrinsická*.

K nejpodstatnějším *intrinsickým* motivům patří potřeba výkonu, potřeba kontaktu s jinými lidmi, potřeba činnosti vůbec, touha po moci a potřeba seberealizace a smyslu života.

Mezi nejvýznamnější *extrinsické* motivy práce je řazena potřeba práce, potřeba ujištění vlastní důležitosti, potřeba jistoty, potřeba partnerského vztahu a sounáležitosti a potřeba sociálních kontaktů (Nakonečný, 2010).

2.2.9 Teorie motivace

Podle Armstronga (2007) jsou nejvýznamnějšími motivačními teoriemi:

1. Teorie instrumentality
2. Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)
3. Teorie zaměřené na proces

1. Teorie instrumentality

S přispěním zastánců vědeckého řízení byla začátkem 20. století tato teorie rozvíjena a vychází z přesvědčení, že tresty a odměny jsou prostředkem pro zajištění toho, aby se pracovníci chovali či konali žádoucím způsobem. Za průkopníka této teorie je považován Frederick W. Taylor. Tato metoda je založena výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku, tedy stimulací (Řehoř a kol., 2018).

2. Teorie potřeb

Podstatou těchto teorií jsou přesvědčení, že obsah motivace je tvořen potřebami. Nejznámějšími teoriemi v této skupině jsou Maslowova teorie potřeb, Alderferova teorie, McClellandova teorie a Herzbergův dvoufaktorový model (Řehoř a kol., 2018).

Maslowova hierarchie potřeb

Potřeby a jejich uspokojení jsou Maslowem považovány za nejpodstatnější principy přirozeného lidského vývoje. Jeho hierarchickou pyramidu uspořádání potřeb lze považovat za obecně platný model, jehož naplňování dosahuje individuálně specifických forem:

- a) *v závislosti na subjektivních podmínkách* (vnitřních – vrozených a získaných),
- b) *v závislosti na objektivních podmínkách* (vnějších – materiálních, kulturních, sociálních).

V Maslowově teorii je podstatné, že ne každý jedinec musí ve svém životě dosáhnout nejvyšší úrovně potřeb (Bedrnová & Nový, 2009).

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je nejčastěji popisováno pět hlavních úrovní této hierarchie:

- **Fyzické potřeby** – jsou nezbytné pro udržení normálního fungování těla, např. potřeba kyslíku, vody, spánku či uspokojení mateřských pudů nebo sexuální touhy.
- **Potřeba jistoty** – pocit bezpečí, jistoty a zajištění.
- **Společenské potřeby** – potřeba přátelství a lásky, pocity, city a společenský život.
- **Potřeba uznání** – obsahuje úctu k sobě samému i úctu k ostatním. Potřeby uznání či respektu.
- **Potřeba seberealizace** – touto potřebou je rozvíjen a realizován potenciál jedince.

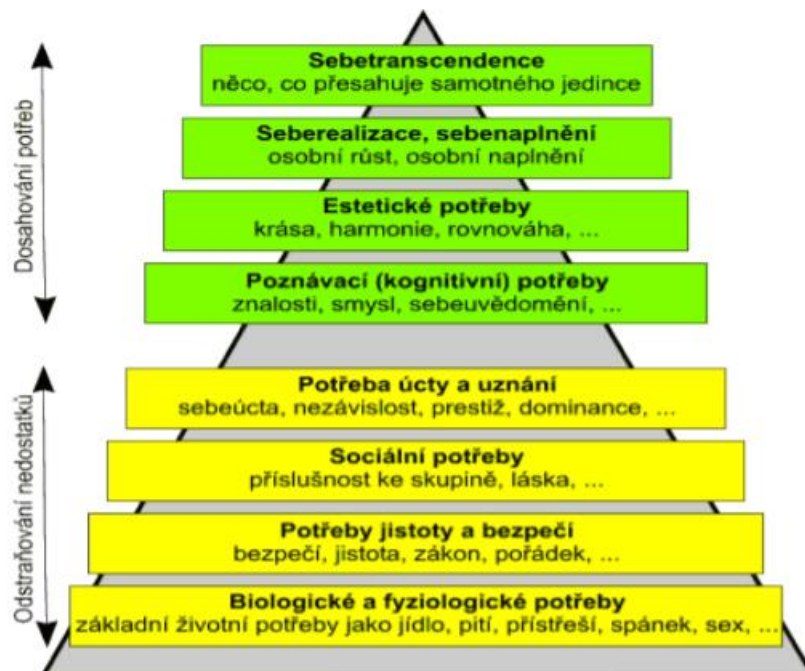
Obrázek 4: Původní pětiúrovňový model hierarchie potřeb A. Maslowa



Zdroj: Provazník, 2002

Maslowova teorie byla později samotným autorem doplněna a rozšířena z původních pěti úrovní na osmiúrovňový model (Obrázek 5), kdy byla přidána úroveň transcendence (spirituality), kdy si lidé uvědomují jednak svůj celkový potenciál, ale rovněž vnímají i něco, co převyšuje je samotné, tedy plný potenciál lidí celkově (Řehoř a kol., 2018).

Obrázek 5: Pozdější Maslowův hierarchický model potřeb



Zdroj: Hájek (2013)

Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie, *zkráceně ERG*, se zaměřuje na pracovní motivaci a rozděluje potřeby do tří základních úrovní:

1. Existenční potřeby (E – Existency)

Jsou tvořeny potřebou získat a udržet rovnováhu organismu pomocí materiálních hodnot, např. zaměstnanecké benefity, plat či pracovní podmínky.

2. Vztahové potřeby (R – Relatedness)

Jedná se o potřeby, které vycházejí z procesu sdílení a vzájemnosti jako pochopení, vliv nebo potvrzení.

3. Růstové potřeby (G – Growth)

Člověk je podněcován k rozvoji tvůrčího a produktivního úsilí. Uspokojení potřeb je závislé na příležitostech k růstu (Kociánová, 2010).

McClellandova teorie potřeb

Podle Bělohávků a kol. (2016) je teorie potřeb založena na skutečnosti, že je motivace ovlivněna třemi typy potřeb s interním žebříčkem předností těchto potřeb:

Potřeba výkonu – typická je potřeba překonávat překážky či jiné osoby, potřeba něco dokázat nebo něčeho dosáhnout. Lidé s potřebou výkonu jsou charakterizováni touhou po samostatnosti, osobní odpovědnosti či soupeření. Upřednostňují rychlou zpětnou vazbu k jejich výkonům, složité úkoly a cíle s přijatelným rizikem. Naopak jsou demotivováni lehkými úkoly nebo úkoly, o kterých usoudí, že jsou nad jejich síly. Větší motivací je pro ně dobře odvedená práce než peněžitá odměna, která je v jejich očích považována spíše za potvrzení úspěšného splnění práce.

Potřeba přátelství – spočívá v potřebě někam patřit. Lidé s vysokou potřebou přátelství se snaží o vybudování a udržení přátelských vztahů mezi sebou navzájem. Tito lidé jsou motivováni prací v týmu, úspěšným zapadnutím do kolektivu, a naopak mohou být demotivováni samostatnou prací. Je možné, že tito lidé budou více motivováni souhlasnou dohodou než oceněním či uznáním.

Potřeba moci – je typická potřebou lidí řídit a působit na jejich konání ve vnějším světě, ve vnitřním světě touží dosahovat cílů. Tito jedinci jsou podniku prospěšní, pokud naplňování této potřeby bude sloužit societě. Jedině tak budou dobrými manažery.

V opačném případě, kdy tito jedinci budou poháněni jen touhou po osobní moci, dojde ke konfliktům v podniku.

Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorovou teorii není možné přímo označit za teorii potřeb, nicméně Herzberg v ní ztotožnil řadu základních potřeb (Řehoř a kol., 2018).

Podle Tureckiové (2004) je možné vidět v členění analogii s Maslowovou hierarchií potřeb:

1. **hygienické faktory (nepřímé, vnější)** – souvisí s prací jako nástrojem uspokojování jiných, nedostatkových a sociálních potřeb;
2. **motivátory (přímé, vnitřní faktory)** – zrcadlí vztah zaměstnance k práci jako takové a jsou projevem zvyšující se výkonnosti.

Armstrongem (2007) je zmiňováno, že Herzbergova teorie bývá často kritizována. Autorovi této teorie bývá vyčítáno, že jím vybraný vzorek respondentů nebyl dostatečně velký a byl příliš specifický na to, aby bylo prokázáno, že motivátory skutečně vedou ke zvýšení produktivity. Nicméně i přes tuto kritiku je Herzbergova teorie nadále často citována a úspěšná. Z části to je dáno její lehkou srozumitelností a z druhé části jejím souzněním s myšlenkami obecně uznávaného Maslowa.

3. Teorie zaměřené na proces

Dle Armstronga, Taylora (2015) jsou základem teorií v této kategorii psychické procesy, které působí na motivaci jedinců. Mezi nejproslulejší teorie jsou řazeny např. teorie založené na principu očekávání (Vroomova teorie), teorie spravedlnosti (Adams) či teorie cílů (Lock a Lotham).

Vroomova teorie

Bývá nazývána též expektační teorií. Je založena na předpokladu, že síla motivu, který vede k vynaložení jistého úsilí pro dosažení cíle, je ovlivněna prvotně mírou očekávání, že splnění cíle je možné a druhotně přitažlivostí cíle pro člověka (Tureckiová, 2004).

Stěžejní role v expektační teorii je přisuzována třem základním faktorům: valenci (hodnotě), expektanci (očekávání) a instrumentalitě (přesvědčení).

Vzorec $M = f(V \times E)$ je znázorněním, že úroveň motivace je součinem:

- valence (V), tedy subjektivní hodnoty výsledku jednání a očekávaného uspokojení, ke kterému motivační jednání vede;
- expektace (E), tedy očekávání, že jednání skutečně přinese požadovaný a očekávaný výsledek (Provazník, Komárková, 1996, in Kociánová, 2010).

Podle Krninské (2012) je tato teorie v praxi považována za relativně náročnou. Důvodem jsou vysoké a náročné požadavky, které jsou kladeny na psychologii a zásadovost jednání manažerů.

Teorie spravedlnosti

Autorem teorie spravedlnosti (rovnováhy) je J. S. Adams. Podstatou této teorie je sociální srovnávání, kdy jedinci (zaměstnanci) je vlastní sklon k porovnávání jak vlastního vkladu do práce, tak vkladu jeho spolupracovníků, kteří vykonávají obdobnou činnost. Stejně tak efekty, které jsou prací přinášeny jemu, tak efekty, jež jsou stejnou prací přinášeny jeho kolegům. Za tyto efekty lze považovat např. uznání nadřízeného, plat či kvalitu pracovního prostředí. V případě, že pracovník získá dojem, že jeho vklady a efekty nejsou v rovnováze, vzniká v něm tendence (potřeba) tuto nerovnováhu odstranit (Bedrnová & Nový, 2009).

Armstrong (2007) uvádí, že existují dvě formy spravedlnosti:

- *distributivní* – pocit zaměstnanců, že jsou odměňováni dle svého přínosu v porovnání s ostatními kolegy;
- *procedurální* – vnímání pracovníků spravedlnosti pracovních postupů v podniku, především pracovní hodnocení, disciplinárních záležitostí a povyšování.

Teorie cíle

Teorie cíle byla vytvořena Lathamem a Lockem a říká, že lidé jsou motivovanější a dosahují vyšších výkonů, pokud jim jsou stanoveny konkrétní cíle. Tyto cíle mohou být náročné, avšak reálné a musí existovat zpětná vazba na výkon. Dále je nezbytná účast pracovníků na stanovování cíle, jelikož to je nástrojem pro získání souhlasu se stanovením vyšších cílů. Nakonec musí být vždy zpětná vazba, aby byla motivace udržována a bylo dosahováno stále vyšších cílů (Armstrong, 2007).

Teorii formulace cílů je vhodné používat především pro dosahování krátkodobých cílů, jelikož nejsou zcela známy její důsledky pro plány delší než jeden rok. Další nevýhodou

je, že uplatňováním této metody bude cíleno spíše na výkon jednotlivců než na výkon celého týmu (Dědina, Odcházal, 2007).

2.3 Pracovní spokojenost

2.3.1 Pojem pracovní spokojenost

Pojem „spokojenost s prací“ je spojen s pocity a postoji, které jedinci mají ve vztahu ke své práci. Pokud jsou postoje k práci příznivé a pozitivní, je možné hovořit o spokojenosti s prací. Oproti tomu nepříznivé a negativní postoje k práci jsou znakem nespokojenosti s prací. Jakousi náhradou spokojenosti s prací je často označována morálka, která je Guionem in Armstrong (2007) definicí „míry, v jaké jsou potřeby člověka uspokojovány, a míry, v jaké je jedincem vnímáno, že tato spokojenost vychází z jeho celkové pracovní situace“. S další definicí, kterou je zdůrazněn skupinový aspekt morálky, přišel Gilmer in Armstrong (2007). Podle něho je morálka „pocit toho, že jsme přijímáni skupinou pracovníků, do níž patříme, díky oddanosti společným cílům“. Gilmer spatřuje rozdíl v tom, zda se jedná o morálku skupinově proměnnou či individuálně proměnnou. První zmiňovaná se vztahuje k míře, v jaké se členové cítí být přitahováni vlastní skupinou a v níž touží jako členové zůstat a mezi postojem k práci. Druhá zmíněná se zabývá pocity pracovníka vzhledem k jeho práci (Armstrong, 2007).

Bedrnová & Nový (2009) rozlišují tři pohledy interpretace na pojem pracovní spokojenosti:

1. **Spokojenost s popisem stavu** – jako jedno z měřítek hodnocení personální politiky podniku bývá uváděna spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a prací. Od tohoto pojetí posléze bývá odvozeno, že čím více jsou lidé spokojeni, tím lépe se o ně zaměstnavatel stará.
2. **Hnací síla** – spokojenost zaměstnanců je možné považovat za podmínku pro efektivní využívání jejich pracovního potenciálu, kdy z uspokojení pocitu naplnění, radosti vlastního uplatnění či smysluplné práce tato spokojenost vyvstává.
3. **Překážka** – jedinec může pociťovat uspokojení z dosažení cílů, protože si záměrně dává cíle nízké, což argumentuje tím, že mu to takto stačí a není nutné se více namáhat.

S nezbytností rozlišovat v pojmu pracovní spokojenosti přišel i Štikar et al. (2003). Podle něho je důležité si uvědomit, že je rozdíl mezi **spokojeností v práci**, která se

vztahuje na rysy osobnosti člověka ve vztahu k pracovním podmínkám a je obsahově širší, např. způsob fungování organizace, a mezi **spokojeností s prací**, jež se váže na pracovní režim, fyzické podmínky, psychické nároky na práci či na výkon konkrétní činnosti.

2.3.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Podle Armstronga, Taylora (2015) je spokojenost s prací ovlivňována řadou faktorů. Mezi ně patří:

- **Vnitřní motivační faktory**, mezi něž lze zařadit rozmanitost schopností, důležitost práce, zpětnou vazbu či autonomii práce;
- **Úroveň kontroly**, jež je nejdůležitějším aspektem, kterým je ovlivněn postoj jedinců.

Kociánová (2010) upozorňuje na fakt, že soubor faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, je navzájem provázaným komplexem, kdy jednotlivé faktory nepůsobí zpravidla izolovaně. Některé faktory dokonce mohou na jedince působit více pozitivně, nebo naopak negativně.

Pozitivní faktory dle Kociánové (2010) jsou:

- různorodá práce;
- bezpečnost práce;
- finanční ohodnocení;
- dobrá spolupráce a mezilidské vztahy;
- jasně definovaná personální a podniková politika;
- konkrétní a přiměřené cíle vlastní práce;
- větší autonomie při vlastní práci;
- možnost využití vlastních zkušeností a schopností.

Mezi negativní faktory naopak Kociánová (2010) řadí:

- špatné mezilidské vztahy, především s kolegy a nadřízenými;
- časový stres;
- nereálné pracovní nároky;
- málo času na osobní život;
- vysokou pracovní zátěž;
- psychosomatické důsledky práce.

Podle Bedrnové & Nového (2009) je důležité si uvědomit, že se dosud nevyskytl žádný univerzální faktor spokojenosti, či nespokojenosti, který by měl tu moc ovlivňovat jednoznačným způsobem motivaci jedinců. Ve skutečném světě existuje u každého člověka mnohorozměrná struktura spokojenosti, jež zahrnuje obrovské množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co se jedince, ať v práci, nebo mimo ni, dotýká. Celková spokojenost je výsledkem jednotlivých elementů spokojenosti, které jsou pro daného člověka subjektivně důležité. Nicméně dobrá znalost podmínek spokojenosti zaměstnanců, a především znalost lidí v podniku, je dobrým nástrojem pro jejich motivaci ze strany nadřízených.

2.3.3 Metody zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců

Z praktického hlediska je žádoucí, aby byla věnována pozornost získávání informací o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků v podniku. Důvodem je, že všechna opatření ve vztahu k pracovníkům musí být připravována po důkladné analýze současného výchozího stavu a po uskutečněných změnách, které budou provedeny, je nezbytné opět získat zpětnou vazbu o důsledcích, která tato opatření přinesla (Bedrnová & Nový, 2009).

Podle Armstronga (2007) existují čtyři metody, jak zkoumat úroveň spokojenosti zaměstnanců:

1. **Strukturované dotazníky.** Tyto dotazníky mohou být univerzální, nebo je lze vytvořit speciálně pro konkrétní podnik. Stejně tak je možné, aby byli dotazováni všichni zaměstnanci nebo pouze jejich část. Nesporným benefitem standardizovaných dotazníků je fakt, že byly již pečlivě prozkoušeny a většinou jsou k použití i normy, s jejichž pomocí je možné srovnávat výsledky. Také lze porovnávat jednotlivé podniky mezi sebou, tzv. benchmarking. Univerzální dotazník může obsahovat i otázky, které s konkrétním podnikem souvisí a jsou pro něj důležité. Ačkoli je možné použít dotazník, který bude podniku „ušíť na míru“ ke zjištění určitých skutečností, vždy je lepší obrátit se na zkušeného psychologa, jenž podniku pomůže se zabezpečením kvalifikované práce vztahující se k vytvoření dotazníku, jeho zkušebním ověřováním i objasněním jeho výsledků. Předností dotazníků jsou relativně nízké náklady na jejich vytvoření jak z hlediska analýzy, tak z organizování ankety, především pokud se jedná o velký počet dotazovaných.

2. **Rozhovory.** V rozhovorech může být využíváno otázek, kdy konec zůstane otevřený nebo se může jednat o rozhovory, v nichž se zcela volně debatuje o rozsáhlé oblasti záležitostí. Rovněž se může jednat o polostrukturovaný rozhovor, kdy existuje jakýsi soubor otázek, o kterých se má diskutovat, přestože cílem vedoucího rozhovoru je směřování k diskuzi, kdy od dotazovaného člověka získá otevřená a upřímná mínění. Individuálním rozhovorům se dává přednost před vzácnými a alternativními přísně strukturovanými rozhovory. Je to z důvodu, že existuje větší pravděpodobnost, že odkryjí skutečné názory. Ačkoli rozhovory vedené konkrétně zaměřenými skupinami jsou rychlým způsobem kontaktu s vyšším počtem účastníků, není snadné hodnotit výsledky, což může být dáno i faktem, že ne všichni zúčastnění se umí vhodně vyjadřovat nebo mají s vyjádřením názoru na veřejnosti potíže. Současně se jedná o časově náročný a drahý způsob zjišťování spokojenosti pracovníků.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru** je považována za nejvhodnější metodu zkoumání, jelikož spojuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními informacemi z rozhovorů. Obecně je doporučováno, aby spolu s dotazníky docházelo i k rozhovorům, které jdou dostatečně do hloubky konkrétních témat. Přičemž nevadí, že se bude jednat o omezený výběr dotazovaných. Další variantou je rozdat vybrané skupině respondentů dotazník a následně s nimi probírat odpovědi na každou z otázek. Výstupem jsou nejen kvantitativní data z dotazníků, ale současně mají vybraní respondenti možnost vyjádřit své názory či pocity podrobněji.

Bedrnou & Novým (2009) je navíc zmiňováno **pozorování pracovníků** při práci a následný rozbor výsledků jejich práce. Dle autorů je nejlepším způsobem, jak dosáhnout žádoucích informací, tzv. zúčastněné pozorování. Jedná se o techniku, kdy je pozorovatel součástí pracovní skupiny a díky tomu má možnost sledovat přirozené projevy chování ostatních lidí. Důležitým faktem je, že pracovníci neví, že jsou pozorováni.

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k posílení pracovní spokojenosti v organizaci.

3.2 Sběr dat

Pro výzkum byla vybrána Krajská správa Českého statistického úřadu v hlavním městě Praze, která se zabývá především sběrem a zpracováním získaných dat.

První část diplomové práce je věnována teoretickým faktům, které souvisí s tématem této práce. Jedná se především o téma podnikové kultury obecně, jejích dimenzí, typologii či její význam ve znalostní ekonomice. Dále bylo detailněji popsáno téma motivace, které velice úzce souvisí s pracovní spokojeností. V případě celé literární rešerše bylo čerpáno z odborné literatury a zdrojů, které jsou uvedeny v přehledu literatury.

Druhá, praktická, část je zaměřena na vybranou organizaci, která byla podrobena zkoumání na základě prostudování literárních pramenů z první části práce. Pro stanovení závěrů empirického šetření bylo použito kvantitativních a kvalitativních metod zkoumání, kdy kvantitativní metodu představuje dotazník Value Survey Module 94 & 2013 (viz Příloha č. 1) a dále Dotazník pracovní spokojenosti (viz Příloha č. 2). Kvalitativní metoda je v diplomové práci zastoupena Testem barevně sémantického diferenciálu (viz Příloha č. 3), dále nestrukturovanými rozhovory, pozorováním a prostudováním podnikových písemností.

3.2.1 Kvantitativní výzkum

Dotazník Value Survey module 94 & 2013, dále jen VSM 94 & 2013, jehož autorem je Geert Hofstede (1994), je zaměřen na přiblížení problematiky kulturních dimenzí v podnikové kultuře. Jeho nejaktuálnější verze je zaměřena na šest dimenzí - vzdálenost mocenských pozic (PDI), individualismus vs. kolektivismus (IDV), maskulinita vs. feminita (MAS), obava z nejistoty vs. přijímání rizika (UAI), dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO) a pozitivita vs. umírněnost (IVR) (Hofstede, 2013; Values Survey Module, 2020).

Dotazník je tvořen 36 otázkami, které jsou rozděleny do čtyř částí, kdy první je zaměřena na ideální zaměstnání, druhá na preference v osobním životě, třetí na míru souhlasu, či nesouhlasu s uvedenými výroky a čtvrtá, která obsahuje identifikační otázky. První část je tvořena 11 otázkami zaměřenými na ideální zaměstnání a jak důležité pro respondenta jsou konkrétně dotazované věci. Ke každé otázce náleží číselná škála od 1 do 5, kdy 1 znamená nejvyšší důležitost, 2 představuje velkou důležitost, 3 mírnou důležitost, 4 malou důležitost a 5 velmi malou důležitost či nedůležitost. Druhá část zahrnuje 12 otázek, které se týkají důležitých věcí v osobním životě a na otázky respondent odpovídá stejným způsobem jako u první části. Třetí část pojímá 7 výroků, u kterých respondent hodnotí, do jaké míry s nimi souhlasí, či nesouhlasí. Opět se jedná o číselnou škálu od 1 do 5, kdy 1 se rovná naprostému souhlasu, 2 souhlasu, 3 značí nerozhodnost, 4 znamená nesouhlas a 5 naprostý nesouhlas. Poslední čtvrtá část je zaměřena na identifikační údaje a čítá 6 otázek sloužících po statistické účely.

Dotazník byl vytištěn a rozdán 60 respondentům, vyplnilo ho 58 respondentů. Návratnost tedy činila 97 %. Dotazníky byly rozdány do všech 6 oddělení Krajské správy Českého statistického úřadu hlavního města Prahy, kdy respondenty byli zaměstnanci na všech úrovních organizační struktury a výběr zahrnoval muže i ženy.

Dotazník pracovní spokojenosti, dále jen DPS, byl zvolen jako další kvantitativní metoda výzkumu. Je tvořen 20 otázkami, které byly rozděleny do tří částí. První část se zaměřuje na identifikaci zaměstnanců a je tvořena otázkami 1 až 5. Druhá část souvisí s faktory vnější motivace a je tvořena otázkami 6 až 15, které se týkají pracovních podmínek, jistoty zaměstnání, platu, benefitů či vztahů na pracovišti. Poslední část dotazníku, tedy otázky 16 až 20, se týká faktorů vnitřní motivace a zahrnuje témata využití znalostí a dovedností, možnost kariérního růstu či seberealizace.

Dotazník byl vytištěn a rozdán 60 respondentům, vyplnilo ho 58 respondentů. Návratnost tedy činila 97 %. Dotazníky byly rozdány do všech 6 oddělení Krajské správy Českého statistického úřadu hlavního města Prahy, kdy respondenty byli zaměstnanci na všech úrovních organizační struktury a výběr zahrnoval muže i ženy.

3.2.2 Kvalitativní výzkum

Test barevně sémantického diferenciálu, dále jen TBSD, představuje nejpodstatnější výzkum v kvalitativní části sběru dat. Jeho autory jsou Vadim Ščepichin, Gargí Jana Ščepichinová a Helena Kolářová. Jedinečnost TBSD spočívá v tom, že údaje získané jeho

vyplněním odpovídají převážně nevědomé stránce osobnosti respondenta, jenž jej vyplňuje. Jedná se o sociologicko-psychologickou metodu výzkumu, která zohledňuje nejen vztahy jedince k druhým, ale také k sobě samotnému a ke svému okolí. V TBSD se kloubí vědomé hodnocení s pocitovými prožitky spojenými s nevědomím. Proto zahrnuje i vědomě kvantitativní metodu výzkumu (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992; Krninská, 2002; Test of Semantic Colour Differential, 2009).

Dotazník obsahuje 74 slov, ke kterým proband obdrží 12 barev, jež se od sebe dobře rozlišují a lze je nalézt v přírodě. Ke každému slovu pak musí dotazovaná osoba přiřadit 3 barvy, podle toho, jak cítí, že se ke konkrétnímu slovu hodí. Takto proband vybarví všechna slova v dotazníku. Tím bude získán jeho stav nevědomí. Dalším krokem je přiřazení známky v rozmezí 1 až 4 ke každému slovu, kdy 1 je nejlepší a 4 nejhorší. Posledním krokem je seřazení barev podle škály 1 až 12, kdy 1 značí nejhezčí barvu a 12 barvu nejošklivější. Tato část již souvisí s vědomím hodnocením.

Tento test je autory označován za transkulturální, což znamená, že všichni dotazovaní jsou schopni porozumět barvám a slovům, které se v testu vyskytují bez ohledu na národnost probandů a jejich chápání důležitosti slov a barev (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

Základem této metody je předpoklad, kdy: „*Jednání lidí úzce souvisí s emocemi, které jsou v myšlení jednotlivců asociovány s konkrétními pojmy a skutečnostmi*“ (Pavlica, 2000, s. 80).

Test byl použit u 25 vybraných zaměstnanců ze všech oddělení, zahrnuje obě pohlaví i všechny úrovně organizační struktury. Počet byl záměrně menší než u kvantitativní části, jelikož je z kvalitativního hlediska dostačující.

Nestrukturovaný rozhovor

Nestrukturovaný rozhovor je na rozdíl od strukturovaného uvolněnější. Výzkumník si sám určuje, jaké otázky budou kladeny a kdy, může si rozhovor naplánovat a připravit, aby získal potřebné informace, které jsou nezbytné k dalšímu výzkumu (Pavlica, 2000).

Nestrukturované rozhovory byly v době přítomnosti na pracovišti téměř každodenní činností. Probíhaly se zaměstnanci, vedoucími pracovníky i ředitelem, a to buď v rámci běžných pracovních činností, během společných obědů nebo při účasti na podnikových událostech. Cílem těchto rozhovorů bylo zjištění a pochopení problematiky spokojenosti s prací, s pracovními podmínkami, benefity, osobním rozvojem zaměstnanců a jejich

vztahy na pracovišti. Výsledky rozhovorů byly použity k tvorbě Dotazníku DPS, ale současně vedly k lepšímu proniknutí do zkoumané problematiky v organizaci. Získané informace z nestrukturovaných rozhovorů byly použity v diskusi k otázkám z dotazníkového šetření.

Pozorování

Pozorování je využíváno ke sledování vnějších projevů jedince v konkrétním sociálním prostředí. Rozlišovány jsou tři metody pozorování: zjevné, skryté a přerušované. Při zjevném pozorování není přítomnost výzkumné osoby zatajována a lze tak s pracovníky diskutovat, být součástí některých pracovních aktivit či se volně pohybovat po podniku. U skrytého pozorování je výzkumník stavěn do role zaměstnance a je součástí každodenních pracovních činností. Kombinací zjevného a skrytého pozorování je přerušované pozorování, kdy výzkumník netají svou přítomnost, nicméně čas strávený v podniku není velký (Pavlica, 2000).

Pro výzkum v této diplomové práci bylo využito skrytého pozorování k získání potřebných informací, kterými bylo doplněno kvantitativní šetření v souvislosti s podnikovou kulturou, motivací a zejména spokojeností zaměstnanců s prací. Stejně jako u zjištění z nestrukturovaných rozhovorů jsou výsledky pozorování využity v diskusi k otázkám z dotazníkového šetření.

Prostudování podnikových písemností

Poslední částí kvalitativního výzkumu bylo prostudování podnikových písemností. Jednalo se především o klíčové dokumenty, jako jsou např.: etický kodex zaměstnance, strategické plány, politika interní komunikace, zákon o státní statistické službě. Informace z těchto zdrojů opět posloužily k získání potřebného celkového přehledu o organizaci v souvislosti s prováděnými výzkumy.

3.3 Zpracování získaných dat

3.3.1 VSM 94 & 2013

Data získaná z dotazníku byla zpracována na základě vzorců, jejichž autorem je Geert Hofstede (1994, 2013). Zpracování bylo prováděno v programu Microsoft Excel a jeho výsledky byly převedeny do grafické podoby znázorněné přehlednými grafy. Následně byly výsledky doplněny krátkou diskusí, jejíž obsah byl rozšířen i o kvalitativní data získaná z rozhovorů a pozorování.

Prvním krokem při zkoumání jednotlivých dimenzí bylo zjištění průměrného skóre k jednotlivým otázkám a současně jednotlivé indexy kulturních dimenzí.

Průměrné skóre lze matematicky vyjádřit dle vzorce:

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

kde: $m(i)$ značí průměrné skóre pro otázku číslo i ;

x_1 značí počet dotazovaných, kteří u dané otázky označili odpověď 1;

x_2 značí počet dotazovaných, kteří u dané otázky označili odpověď 2;

x_3 značí počet dotazovaných, kteří u dané otázky označili odpověď 3;

x_4 značí počet dotazovaných, kteří u dané otázky označili odpověď 4;

x_5 značí počet dotazovaných, kteří u dané otázky označili odpověď 5;

y značí celkový počet dotazovaných.

Vzorce jednotlivých kulturních dimenzí (Hofstede 1994, 2013):

Index mocenského odstupu (PDI):

$$\mathbf{PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C}$$

Index individualismus vs. kolektivismus (IDV):

$$\mathbf{IDV = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C}$$

Index maskulinita vs. feminita (MAS):

$$\mathbf{MAS = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C}$$

Index obavy z nejistoty (UAI):

$$\mathbf{UAI = 40 (m18 - m15) + 25 (m21 - m24) + C}$$

Index krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO):

$$\mathbf{LTO = 40 (m13 - m14) + 25 (m19 - m22) + C}$$

Index požitky vs. umírněnost (IVR):

$$\mathbf{IVR = 35 (m12 - m11) + 40 (m17 - m16) + C}$$

Jednotlivé hodnoty indexů kulturních dimenzí se nachází v intervalu 0 – 100, přičemž může dojít k situaci, kdy hodnoty dosahují nižší nebo vyšší hodnoty. Indexy lze rozdělit na dvě skupiny, které označují kontrastní dimenze. První z nich je v rozmezí hodnot 0 – 50, což značí první kontrastní dimenzi podnikové kultury, druhá je pak v rozmezí 50 – 100. Pokud se hodnoty pohybují kolem 50, tedy uprostřed, mluví se o tzv. šedé nebo přechodové zóně, kdy nelze jednoznačně určit, která kulturní dimenze v podniku převládá. V tomto případě je nutné upravit intervaly, kdy první dimenze bude dosahovat hodnot $(-\infty, 45)$, přechodová zóna bude v rozmezí $(46 – 55)$ a druhá kontrastní dimenze se bude nacházet v intervalu $(56, \infty)$. V případě, že dojde k odklonu od uvedených intervalů, bude použita konstanta „C“, která vrátí hodnoty zpět do některého z výše uvedených intervalů (Hofstede, 1994, 2013).

Podle výše uvedeného postupu byly vypočteny hodnoty kulturních dimenzí, které v současnosti převládají ve zkoumané organizaci. Dimenze, které jsou žádoucí a směřují ke znalostní ekonomice podniku, jsou označeny tučně (Tabulka č. 1).

Tabulka 1: Přehled indexů jednotlivých kulturních dimenzí

Označení dimenze	Hodnota indexu dimenze	
	Méně než 50	Více než 50
Mocenský odstup (PDI)	Malý odstup	Velký odstup
Individualismus vs. kolektivismus (IDV)	Kolektivismus	Individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	Feminita	Maskulinita
Riziko vs. jistota (UAI)	Přijímání rizika	Vyhýbání se nejistotě
Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Požitky vs. umírněnost (IVR)	Umírněnost	Požitky

Zpracováno podle: Krninská, 2014

Aby bylo možné zjistit také, jak silně jsou dané dimenze v organizaci sdílené, je nutné vypočítat ještě směrodatnou odchylku ke každému indexu. Tyto hodnoty jsou uvedeny v Tabulce č. 2.

Tabulka 2: Bodové hodnoty směrodatné odchylky v intervalech pro VSM

Hodnota směrodatné odchylky	Síla sdílení dimenzí
do 24,99	Velmi silné sdílení
25 – 49,99	Spíše silné sdílení
50 – 74,99	Spíše slabé sdílení
nad 75	Velmi slabé sdílení

Zdroj: vlastní

Vzorec pro výpočet směrodatné odchylky:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

kde: N označuje počet vyplněných dotazníků;

x_i označuje hodnotu zkoumané dimenze z konkrétního dotazníku;

\bar{x} je průměrem dané kulturní dimenze ze všech dotazníků.

3.3.2 DPS

Nejprve byly dotazníky zkontrolovány, zda jsou správně vyplněny všechny položky. Pokud by některý dotazník tuto podmínku nesplňoval, byl by vyřazen. Následně byla data získaná z dotazníků zpracována v programu Microsoft Word a Microsoft Excel a pro lepší přehlednost převedena do tabulek a grafů. Na závěr byly výsledky doplněny krátkou diskusí, jejíž obsah byl rozšířen i o kvalitativní data získaná z rozhovorů a pozorování.

3.3.3 TBSD

Pro vyhodnocení dotazníku TBSD byl opět využit program Microsoft Excel a výsledky byly pro lepší přehlednost graficky znázorněny prostřednictvím tabulek a grafů. Jelikož je test zaměřen nevědomou a vědomou částí, jsou i jednotlivé kroky rozděleny do části zkoumající vědomí a do části zkoumající nevědomí. Protože je nevědomá část obsáhlejší, bude popsána první.

Část nevědomí

Prvním krokem ve zkoumání nevědomé části výzkumu je stanovení aritmetického průměru ze součtu všech hodnot. Tohoto průměru bylo dosaženo tak, že probandem odevzdané pořadí barev 1 – 12 na dotazníkovém archu bylo převedeno na každé podnětové slovo (každé obsahuje 3 barvy), přičemž nejnižší výsledná hodnota může dosahovat výsledku 6 a nejvyšší hodnota výsledku 33. Tyto hodnoty byly následně sečteny, čímž byla zjištěna nevědomá hodnota daného slova. Aritmetický průměr byl následně získán tak, že byly sečteny hodnoty jednotlivých slov ze všech dotazníků a tento celkový součet byl posléze vydělen počtem vyplněných dotazníků. Získaný aritmetický průměr je pro výzkum velmi důležitý, jelikož díky němu získáme žebříček hodnot podnětových slov tak, jak jsou v dané organizaci vnímány. Mohou být vnímány velmi pozitivně až velmi negativně, přičemž čím více je podnětové slovo vnímáno pozitivně, tím bude v žebříčku hodnot nahoře, a naopak čím více bude podnětové slovo vnímáno negativně, tím bude v žebříčku hodnot zaujímat dolní místa.

Pro lepší pochopení byly hodnoty z žebříčku hodnot rozděleny do čtyř intervalů dle TBSD (Tabulka č. 3).

Tabulka 3: Intervaly symbolů a jejich pořadí podle TBSD

TBSD	Vnímání podnětových slov (symbolů)
6 – 12,99	Velmi pozitivně vnímaná podnětová slova
13 – 19,99	Spíše pozitivně vnímaná podnětová slova
20 – 26,99	Spíše negativně vnímaná podnětová slova
27 – 33	Velmi negativně vnímaná podnětová slova

Zdroj: vlastní

Po získání aritmetického průměru každého podnětového slova bylo nutné určit ještě směrodatnou odchylku. Díky ní lze následně vyjádřit, jak se daná societa identifikuje s hodnotami získanými z vypočítaných průměrů. I v tomto případě byly výrazy rozčleněny do čtyř intervalů na základě vzájemného sdílení (Tabulka č. 4).

Vzorec pro výpočet směrodatné odchylky:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

kde: N označuje celkový počet dotazovaných;

x_i označuje hodnotu podnětového slova z daného dotazníku;

\bar{x} je aritmetický průměr konkrétního podnětového slova ze všech dotazníků.

Tabulka 4: Intervaly síly sdílení hodnot dle směrodatné odchylky

Směrodatná odchylka	Identifikace se sdílenými hodnotami
do 2,59	Velmi silně sdílené hodnoty
2,6 – 5	Spíše silně sdílené hodnoty
5,1 – 7,49	Spíše slabě sdílené hodnoty
7,5 – 10	Velmi slabě sdílené hodnoty

Zdroj: vlastní

Dalším krokem v nevědomé části TBSD bylo porovnání nevědomého hodnocení s hodnocením získaném ve vědomé části. Z toho důvodu bylo nevědomé hodnocení zkoumáno znovu, ale z jiného úhlu pohledu. Škála barev, kterou proband řadil dle oblíbenosti barev od 1 do 12, byla rozdělena na dvě části. První část barev, tedy barvy seřazené od 1 do 6, byla označena jako pozitivní. Druhá část barev, tedy barvy 7 – 12, byla označena za negativní. Pokud byly podnětovému slovu přiřazeny barvy z první části (1 – 6), byl slovu přiřazen symbol „+“. Slovo složené z druhé části barev (7 – 12) dostalo symbol „-“. Po převedení všech podnětových slov tímto způsobem bylo možné rozčlenění do následujících hodnot:

- „+++“ slovo získalo známku „1“ (3 pozitivní symboly);
- „++-“ slovo získalo známku „2“ (2 pozitivní symboly, 1 negativní);
- „+-“ slovo získalo známku „3“ (1 pozitivní symbol, 2 negativní);
- „---“ slovo získalo známku „4“ (tři negativní symboly).

Po tomto rozčlenění byl opět spočítán aritmetický průměr každého podnětového slova, jak bylo popsáno výše (Ščepichin, Ščepichinová & Kolářová, 1992).

Část vědomí

Ve vědomé části hodnocení měl proband oznámkovat jednotlivá podnětová slova na škále od 1 do 4, kdy slova oznámkovaná číslem 1 jsou považována za nejlepší. Slova očíslovaná známkou 4 jsou považována za nejhorší. Slova oznámkovaná číslem 2 jsou brána ještě jako pozitivně vnímána spolu s číslem 1. Naopak na slova oznámkovaná čísly 3 a 4 je již nahlíženo jako na slova vnímaná negativně.

V poslední části analýzy dotazníku TBSD byly dopočítány hodnoty indexů jednotlivých dimenzí. K tomu bylo nezbytné roztrždit podnětová slova z dotazníku právě k těm dimenzím, ke kterým inklinují. Využito bylo následujících vzorců.

- **PDI** = PRŮMĚR (slova směřující k malé mocenské vzdálenosti; slova směřující k velké mocenské vzdálenosti);
- **IDV** = PRŮMĚR (slova směřující k individualismu; slova směřující ke kolektivismu);
- **MAS** = PRŮMĚR (slova směřující k maskulinitě; slova směřující k feminitě);
- **UAI** = PRŮMĚR (slova směřující k riziku; slova směřující k jistotě);
- **LTO** = PRŮMĚR (slova směřující k dlouhodobosti; slova směřující ke krátkodobosti);
- **IVR** = PRŮMĚR (slova směřující k umírněnosti; slova směřující k požitkům)

Vzorec pro výpočet slov směřujících k žádoucí kulturní dimenzi:

$$= (\text{SUMA}(\text{barva 1}; \text{barva 2}; \text{barva 3}) - 6/27) * 400 - 200$$

Vzorec pro výpočet slov směřujících k nežádoucí kulturní dimenzi:

$$= 1 - (\text{SUMA}(\text{barva 1}; \text{barva 2}; \text{barva 3}) - 6/27) * 400 - 200$$

kde: barva 1	číslo, které označuje první vybarvené pole v rozmezí 6 – 33;
barva 2	číslo, které označuje druhé vybarvené pole v rozmezí 6 – 33;
barva 3	číslo, které označuje třetí vybarvené pole v rozmezí 6 – 33;
- 6	značí transformaci intervalu <6;33> na interval <0;27>;
/27	značí transformaci intervalu <0;27> na interval <0;1>;
*400	značí transformaci intervalu <0;400> na interval <-200;200>;
1 – vzorec	obstará opačnou hodnotu indexu.

Hodnoty směrodatných odchylek u jednotlivých kulturních dimenzí byly vyjádřeny na základě intervalů (viz Tabulka č. 4).

4 Výsledky výzkumu

4.1 Charakteristika vybrané organizace

4.1.1 Historie Českého statistického úřadu

Český statistický úřad (dále jen ČSÚ) byl zákonem zřízen 8. ledna 1969 na základě změny státoprávního uspořádání státu z unitární Československé socialistické republiky na federaci. Historicky byl již 28. ledna 1919 přijat zákon o organizaci statistické služby, čímž vznikl Státní úřad statistický. V současnosti je působnost ČSÚ vymezena zákonem č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, v platném znění. Sídlo ČSÚ se nachází v hlavním městě Praze.

4.1.2 Organizační struktura a personální politika

Do čela ČSÚ je prezidentem republiky jmenován na návrh vlády předseda. Jeho základní charakteristickou funkcí musí být nestrannost a apolitičnost, jediné tak může být zaručena maximální objektivnost a důvěryhodnost statistických dat, která úřad produkuje. Záruky této nestrannosti jsou opatřeny právním řádem České republiky. Stálými poradními orgány předsedy ČSÚ jsou Česká statistická rada, Kolegium, Porada vedení, Vrcholový štáb voleb a Krizový štáb. Od roku 2018 je předsedou ČSÚ Ing. Marek Rojíček, Ph.D., který v úřadě působí již od roku 2001.

V současné době zaměstnává ČSÚ, včetně krajských správ, přibližně 1400 pracovníků, kdy průměrný věk zaměstnanců v roce 2013 byl 48,7 roku. Ve stejném roce dosahovalo vysokoškolského vzdělání 50,2 pracovníků a více než tři čtvrtiny všech pracovníků tvořily ženy. Úřad se může pochlubit nízkou fluktuací zaměstnanců nebo tím, že byl jedním z prvních úřadů v ČR, kde byla zavedena pružná pracovní doba. Jednou z hlavních priorit personálního řízení je celoživotní vzdělávání zaměstnanců, kdy je pracovníkům nabízena možnost účastnit se vzdělávacích kurzů, které jsou pořádány jak interními odborníky z řad úřadu, tak od externích institucí. V neposlední řadě ČSÚ spolupracuje s Katedrou statistiky a pravděpodobnosti Vysoké školy ekonomické v Praze, kdy společně organizují postgraduální studium statistiky již od roku 1965.

Krajské správy (dále jen KS) se nachází v každém ze 13 krajů a v hlavním městě Praze. Jsou součástí vnitřní organizační struktury a dělí se na dva typy, velké a malé. Oba typy se skládají z oddělení terénního zjišťování a oddělení informačních služeb. Velké KS mají navíc ještě oddělení statistického zpracování. Převážná část zpravodajských jednotek

předává údaje právě příslušnému útvaru KS. Dále KS sbírají data od domácností a zajišťují tvorbu regionálních statistických informací pro jejich následné poskytování uživatelům (Kačerová, 2015).

4.1.3 Působnost ČSÚ

ČSÚ zabezpečuje získávání a zpracování údajů pro statistické účely a poskytuje statistické informace státním orgánům, orgánům územní samosprávy, veřejnosti a do zahraničí. Zajišťuje vzájemnou srovnatelnost statistických informací ve vnitrostátním i mezinárodním měřítku. Koordinuje státní statistickou službu, kterou vykonávají ministerstva a je správcem základního registru osob (Zákon o státní statistické službě, 1995).

Mezi základní sledované oblasti statistiky patří:

- souborné informace (ročenky, analýzy, konjunkturální průzkumy či informace o regionech, městech a obcích);
- životní prostředí a zemědělství;
- práce a sociální statistiky;
- obyvatelstvo (demografie, sčítání lidu, domů a bytů);
- makroekonomika (národní účty, investice);
- zahraniční obchod;
- ceny (ceny výrobců, spotřebitelské ceny);
- průmysl a stavebnictví;
- služby (cestovní ruch, věda a výzkum, doprava);
- volby (Statistika: Od historie po současnost, 2006).

4.1.4 Hodnoty, normy a symboly

V etickém kodexu bývají často vyjádřeny hodnoty, normy i symboly, které patří mezi stěžejní prvky podnikové kultury. Etický kodex ČSÚ jasně vymezuje a podporuje žádoucí standardy chování zaměstnanců, ať už ve vztahu k veřejnosti či spolupracovníkům. Hodnotami, které jsou pro úřad naprosto zásadní, jsou zákonnost, kdy zaměstnanci plněné úkoly jsou v souladu s ústavním pořádkem České republiky, zákony a právními předpisy. Dále profesionalita, nestrannost, nezávislost, transparentnost a mlčenlivost.

Za normy lze označovat včasnost, se kterou musí zaměstnanec vyřizovat pracovní záležitosti a efektivitu, kdy zaměstnanec plní úkoly, aniž by tím vznikaly zbytečné

výdaje. Mezi další lze zařadit střet zájmů, kterému musí zaměstnanci svým jednáním předcházet či protikorupční jednání, kdy není možné, aby pracovníci přijímali nebo vyžadovali dary, služby nebo jiná zvýhodnění. Pro vykonávání statistické služby je rovněž povinností splnění úřednické zkoušky a následné složení služebního slibu v den nástupu do služby.

Nedílnou součástí symbolů podnikové kultury je jazyk, který je v organizaci používán. Jedná se o symbol verbální. V komunikaci s veřejností je jazyk vždy formální a zaměstnanci se musí držet striktních předpisů pro písemnou komunikaci s veřejností, která je dána vnitřními předpisy organizace. V komunikaci zaměstnanců mezi sebou převažuje neformální jazyk, kdy si kolegové mezi sebou navzájem tykají, ovšem co se týká komunikace mezi odděleními, opět se způsob komunikace většinově vrací na formální úroveň, pokud se nejedná o přátele. Tato většinově formální úroveň je dána především vzájemnou úctou, slušností a zdvořilostí, která na úřadě panuje a odkazuje tak na profesionalitu zaměstnanců.

Přestože úředníci nemají pracovní uniformy, neexistuje úplná volnost ve stylu oblékání. Způsob oblékání upravuje Etický kodex ČSÚ, kde je psáno, že oděv musí odpovídat vážnosti úřadu. Oděv musí být formální. Volnočasový či sportovní styl oděvu či obuvi je nepřijatelný (Etický kodex zaměstnance Českého statistického úřadu, 2017).

4.2 Identifikace zaměstnanců

Otázky v této části byly zaměřeny na zjištění základních informací o zaměstnancích. Jedná se o otázky zaměřené na pohlaví, věk, vzdělání, zastávanou pozici ve firmě a dobu, po kterou ve firmě pracují. Právě tyto faktory mohou z velké části ovlivnit názory respondentů. Předložená data byla získána z dotazníků VSM 94 & 2013 a DPS, kdy otázky ohledně pohlaví, věku a zastupované pracovní pozici v organizaci byly v obou výše zmíněných dotaznicích stejné. Otázky týkající se dosaženého vzdělání a délky zaměstnání v organizaci se objevily pouze v dotazníku DPS. Po vybrání a kontrole dotazníkových šetření VSM 94 & 2013 a DPS bylo identifikováno 58 pracovníků Krajské správy hl. m. Prahy.

Z 58 respondentů se jednalo o 50 žen a 8 mužů, je zde tedy zřetelná silná převaha ženského pohlaví. Podobné složení zaměstnanců je v celém úřadu. V procentuálním vyjádření se jedná o 86% zastoupení žen a 14% zastoupení mužů (Tabulka č. 5).

Tabulka 5: Věk a pohlaví zaměstnanců

Věk	VSM 94 & 2013		DPS	
	Muž	Žena	Muž	Žena
<20	0	0	0	0
20–24	0	0	0	0
25–29	0	4	0	4
30–34	3	4	3	4
35–39	1	4	1	4
40–49	1	14	1	14
50–59	3	18	3	18
60 +	0	6	0	6
Absolutní vyjádření	8	50	8	50
Procentuální vyjádření	14%	86%	14%	86%

Zdroj: vlastní

Další otázka se týkala pracovní pozice, kterou zaměstnanci v organizaci zastávají (Tabulka č. 6). Bylo zjištěno, že KS nezaměstnává nikoho na neplaceném místě ani pod ni nespádají žádní pracovníci, kteří vykonávají nekvalifikované manuální práce. Největší část pracovníků vykonává úřednickou práci, tito zaměstnanci převážně zpracovávají statistické výkazy od firem, které mají určenou zpravodajskou povinnost, tedy povinnost vyplňovat nejrůznější statistické výkazy. Vysokoškolsky vyškolení profesionálové zastávají pozice metodiků, kteří tyto statistické výkazy vytváří. V každém oddělení je jeden pracovník, který zastává pozici informatika, ten má na starost správný chod programů, ve kterých se výkazy zpracovávají. Všichni tito zaměstnanci se dělí mezi 6 vedoucích pracovníků (manažerů), kteří jsou přímými podřízenými ředitele KS.

Tabulka 6: Zastoupené pracovní pozice

Pracovní pozice	VSM 94 & 2013			DPS		
	Muž	Žena	Celkem	Muž	Žena	Celkem
Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)	0	0	0	0	0	0
Nekvalifikovaná manuální práce	0	0	0	0	0	0
Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka	3	37	40	3	37	40
Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik atd.	0	6	6	0	6	6
Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)	1	4	5	1	4	5
Manažer jednoho či více podřízených (ne manažerů)	3	3	6	3	3	6
Manažer jednoho či více manažerů	1	0	1	1	0	0

Zdroj: vlastní

V dalších dvou otázkách, které se nacházely v dotazníku DPS, bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání a délka zaměstnání v organizaci (Tabulka č. 7, 8).

Na KS je nejvyšší zastoupení pracovníků, kteří mají střední školu s maturitou, dále je nejvíce zastoupeno vysokoškolské vzdělání, kde jsou pracovníci, kteří dosáhli bakalářského nebo magisterského titulu. Naopak zde nepracuje žádný člověk, jenž by dosáhl nejvýše základního či středoškolského vzdělání bez maturity. Je to dáno především skutečností, že ČSÚ, pod který KS spadá, je státním zaměstnavatelem, kde zaměstnanci pracují převážně na služebních místech většinou požadujících minimálně vzdělání s maturitní zkouškou. Nejvyšší dosažené vzdělání také může mít vliv na zařazení jedinců na konkrétní služební místa, jelikož pro konkrétní platové třídy jsou požadována různá vzdělání. Nicméně vyšší vzdělání neznamená automaticky vyšší platovou třídu.

Tabulka 7: Nejvyšší dosažené vzdělání

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ZŠ	0	0%
SŠBM	0	0%
SŠSM	31	53%
VOŠ	2	3%
VŠ	25	43%

Zdroj: vlastní

V otázce délky pracovního poměru zvolilo více než 60 % respondentů možnost „více než 8 let“, lze tedy tvrdit, že se jedná o stabilní zaměstnání, kde je velmi nízká fluktuace zaměstnanců. Z pozorování i rozhovorů s pracovníky bylo zjištěno, že je to dáno především faktem, že práce ve veřejném sektoru je podle nich stabilní a nestává se často, aby se pracovní místa redukovala, proto není výjimečné, že někteří jedinci nikdy žádnou jinou práci nevyzkoušeli. Také bylo zjištěno, že v organizaci pracují častokrát i rodinní příslušníci (např. matka, dcera), z toho lze odvodit, že se jedná o práci, kdy jsou zaměstnanci hrdí na svou působnost v úřadě a práce zde je i jistou rodinnou tradicí. Nakonec je nutné zmínit, že pracovníci pobírají tabulkový plat státních zaměstnanců, který se dělí na dva stupně: délku praxe a platovou třídu, která odpovídá zastávanému služebnímu místu. Z toho vyplývá, že s rostoucí délkou praxe roste i pobíraný plat, což je pro pracovníky zajímavé v pozitivním smyslu slova.

Tabulka 8: Délka pracovního poměru

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Méně než 1 rok	5	9%
1-2 roky	3	5%
3-5 let	6	10%
6-8 let	5	9%
Více než 8 let	39	67%

Zdroj: vlastní

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření DPS

V následující kapitole jsou zpracovány výsledky dotazníku DPS. Výsledná data jsou pro lepší přehlednost a srozumitelnost zpracována do jednotlivých grafů a tabulek a jsou doplněny diskuzí. Diskuze je doplněna o informace získané rozhovory a pozorováním. Jelikož byly otázky 1 až 5 (pohlaví, věk, vzdělání, délka služebního poměru, pracovní pozice) z dotazníku DPS již prezentovány výše v předchozí kapitole 4.2 *Identifikace zaměstnanců*, kde byla souhrnně prezentována data z dotazníků VSM 94 & 2013 a DPS, bude toto vyhodnocení pokračovat od Otázky č. 6 dotazníku DPS.

4.3.1 Vnější motivace (stimulace)

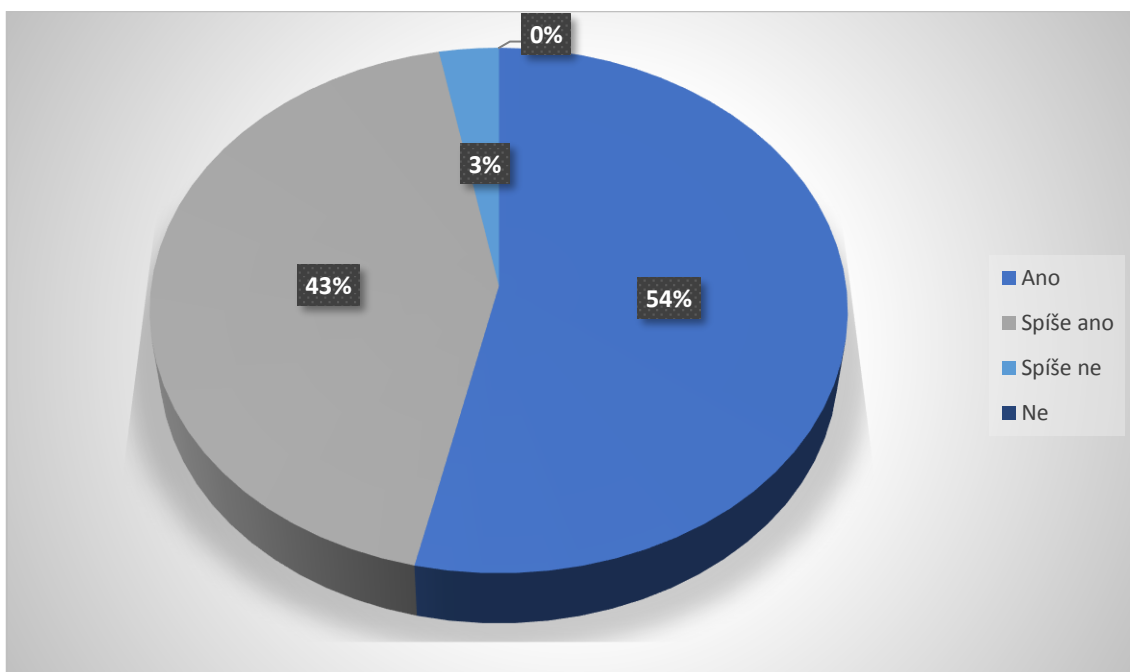
Otázka č. 6: Považujete své pracovní podmínky za vyhovující?

Tabulka 9: Spokojenost s pracovními podmínkami

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	31	54%
Spíše ano	25	43%
Spíše ne	2	3%
Ne	0	0%

Zdroj: vlastní

Graf 1: Spokojenost s pracovními podmínkami



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Na otázku ohledně spokojenosti s pracovními podmínkami odpovědělo 53 % dotázaných „Ano“, považují je tedy za zcela vyhovující. Variantu „Spíše ano“ zvolilo 43 % respondentů a pouze 3 % volily možnost „Spíše ne“. Pozitivně hodnotím nulovou hodnotu u možnosti „Ne“. Z rozhovorů a pozorování bylo zjištěno, že pracovníci jsou více nespokojeni s pracovními podmínkami v létě, a to především z důvodu absence klimatizace v kancelářích. Budova úřadu má jedenáct pater a není zastíněna jinými budovami, v letních měsících je tedy vystavena přímému slunci, které betonovou budovu zahřívá a teplota v kancelářích nabývá opravdu vysokých hodnot °C. Vedení úřadu

v případě vysokých teplot v letních měsících někdy na určitou dobu zkracuje pracovní dobu o hodinu. Zaměstnanci tak mají možnost opustit budovu úřadu dříve, ale musí si hodiny do konce týdne napracovat, aby byl splněn počet týdenních odpracovaných hodin.

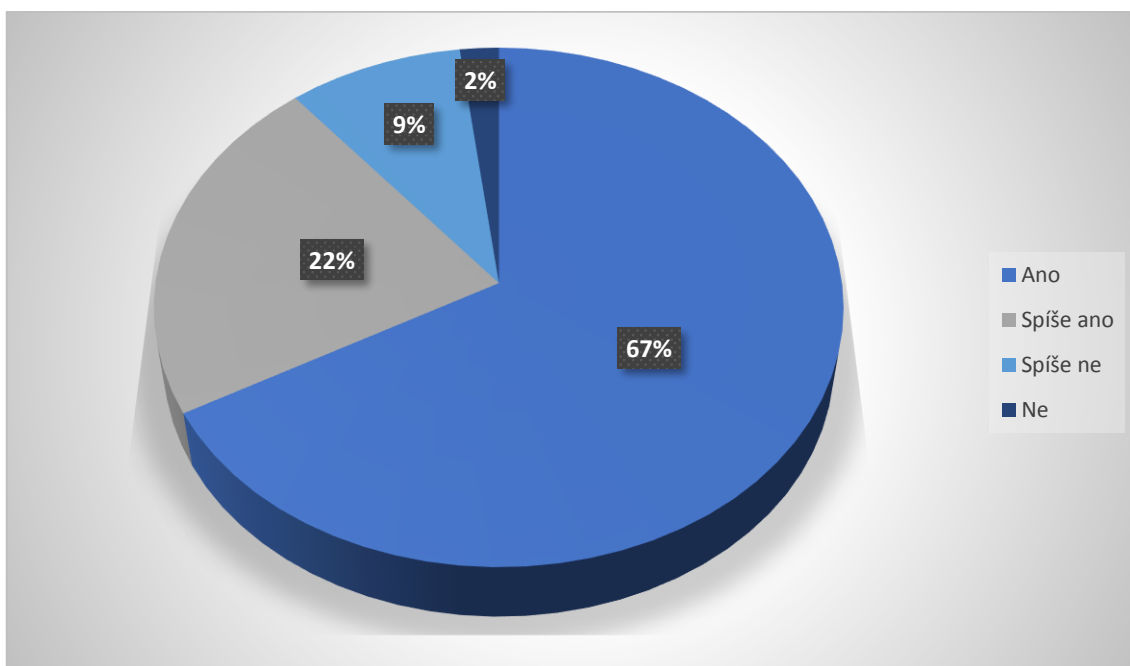
Otázka č. 7: Je pro Vás důležitá jistota zaměstnání?

Tabulka 10: Důležitost jistoty zaměstnání

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	39	67%
Spíše ano	13	22%
Spíše ne	5	9%
Ne	1	2%

Zdroj: vlastní

Graf 2: Důležitost jistoty zaměstnání



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z výsledků je zřetelné, že pro zaměstnance je jistota zaměstnání velice důležitá. Odpověď „Ano“ zvolilo 67 % dotazovaných. Pro 22 % je jistota zaměstnání spíše důležitá. Možnost „Spíše ne“ zvolilo 9 % respondentů a pouze pro 2 % dotazovaných jistota práce důležitá není. První dvě možnosti (Ano, Spíše ano) volili převážně pracovníci ve věku nad 40 let. Z rozhovorů bylo zjištěno, že starší pracovníci si, i přes momentálně pozitivní situaci na trhu práce, netroufají hledat jiné zaměstnání. Je to především proto, že se obávají, že by

lepší práci nenašli. Navíc mají pocit, že díky vyššímu věku nejsou tolik žádaní jako např. absolventi středních či vysokých škol. Navíc, jak již bylo zmiňováno výše, pracovníkům ve státní sféře se poměrně vyplatí v zaměstnání zůstat kvůli tabulkovým stupňům, které se odvíjejí od počtu odpracovaných let. Čím starší tedy jsou, tím je jejich plat vyšší. Dále svou práci již dobře znají a učit se novým věcem považují za „pro ně složitě“, což je od změny práce či zaměstnavatele odrazuje. Naopak mezi respondenty, kteří volili druhé dvě možnosti (Spíše ne, Ne), byli převážně pracovníci ve věku 25 – 39 let, pro které je KS prvním zaměstnavatelem po absolvování škol a jednalo se spíše o muže.

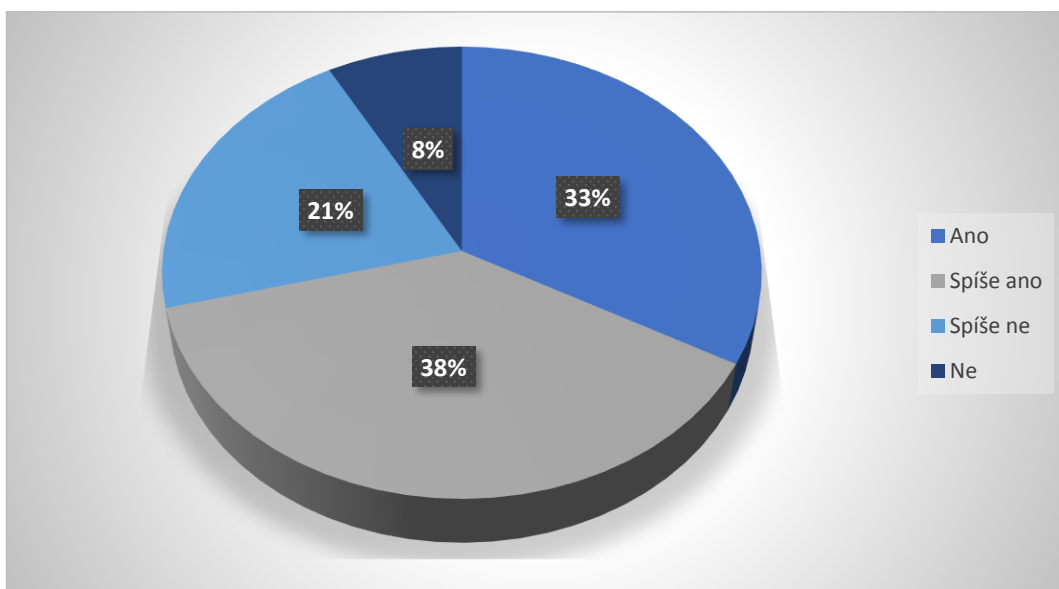
Otázka č. 8: Považujete svůj plat za odpovídající Vaší pracovní náplni?

Tabulka 11: Plat odpovídající pracovní náplni

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	19	33%
Spíše ano	22	38%
Spíše ne	12	21%
Ne	5	8%

Zdroj: vlastní

Graf 3: Plat odpovídající pracovní náplni



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Výsledky ukázaly, že 33 % pracovníků považuje svůj plat za odpovídající své pracovní náplni. Za spíše odpovídající považuje svůj plat většina dotazovaných, tedy 38 % pracovníků. Za spíše neodpovídající považuje svůj plat 21 % zaměstnanců a pro 8 % dotázaných je pobíraný plat zcela nevyhovující. Se svým platem jsou z výsledků rozhovorů a pozorování spokojeni především manažeři a ředitel úřadu. Za odpovídající nebo spíše odpovídající ho považují i pracovníci, kteří na KS pracují delší dobu, jsou starší 39 let, a ženy, které jsou vdané nebo nežijí samy. Za spíše neodpovídající či neodpovídající plat označili zaměstnanci do 30 let a zejména pak ženy, které mají děti, ale žijí bez partnera, jsou tedy na výdaje spojené především s bydlením samotné.

Zajímavé bylo zjištění, že zaměstnanci, se kterými byl veden i rozhovor, svůj plat sice považují za odpovídající své pracovní náplni, ale nelze říci, že by s jeho výší byli spokojeni, neboť by se rádi posunuli k vyšším částkám. Jsou si však dobře vědomi, že benefity, které jim jejich práce přináší (pracovní doba, volné víkendy a fakt, že si práci takzvaně „nenosí domů“), jsou k pobíranému platu adekvátní. Také si uvědomují, že jako pracovníci státní instituce jsou odkázáni na tabulkový plat a jejich nadřízení ani nemají možnost jim peníze do platových tarifů přidat. Vedoucí pracovníci jsou si tohoto faktu také vědomi, proto se snaží pracovníkům přidat peníze alespoň v rámci odměn, které jsou na KS zpravidla dvakrát ročně. Pozorováním bylo zjištěno, že někteří pracovníci jsou odměnami stimulováni dlouhodobě a od toho se také odvíjí jejich pracovní výkon. U některých pracovníků však pracovní výkon postupem času klesá a není výjimkou, že větší snaha se objevuje až chvíli před tím, než mají být odměny rozdávány.

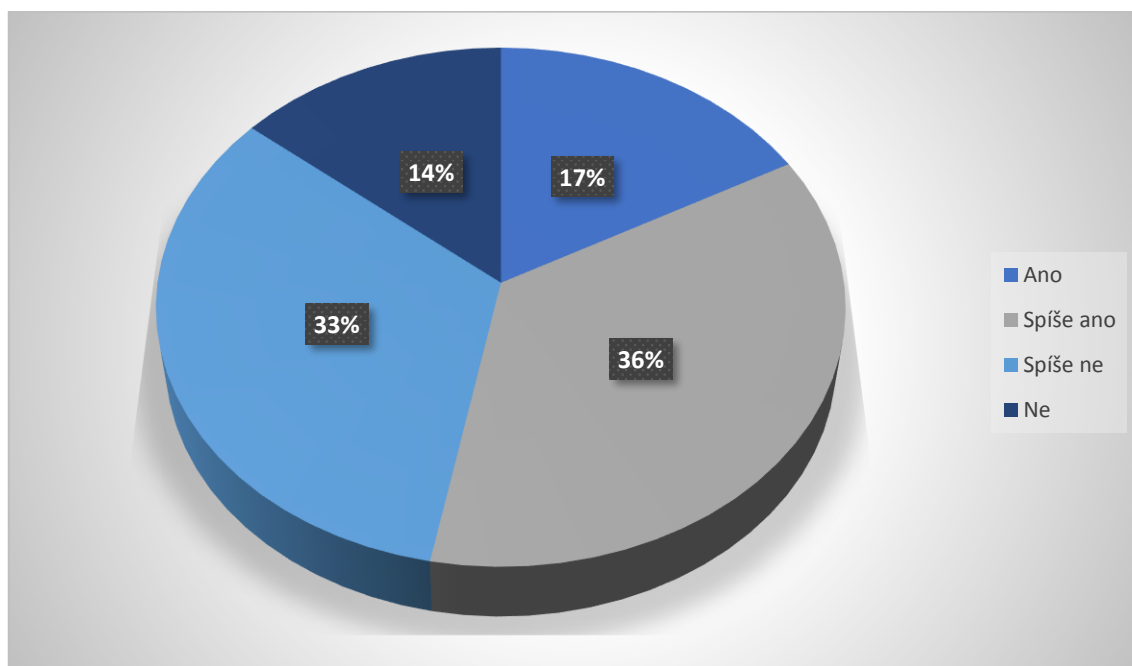
Otázka č. 9: Je pro Vás nabídka poskytovaných benefitů dostatečná?

Tabulka 12: Dostatečnost poskytovaných benefitů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	10	17%
Spíše ano	21	36%
Spíše ne	19	33%
Ne	8	14%

Zdroj: vlastní

Graf 4: Dostatečnost poskytovaných benefitů



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z výše uvedených výsledků je patrná klesající tendence pracovní spokojenosti. Jako dostatečnou označuje nabídku benefitů 17 % dotazovaných. Jako spíše dostatečná se jeví nabídka benefitů pro 36 % respondentů. Za spíše nedostatečnou je považována 33 % pracovníků a pro 14 % zaměstnanců je nabídka nedostatečná. Z výsledků dotazníků a rozhovorů bylo zjištěno, že pracovníci, kteří jsou spíše nespokojeni a nespokojeni s nabídkou nabízených benefitů, často ani neví, jaké všechny benefity jsou skutečně nabízeny. Často vědí jen o části možných benefitů a ty, které využívají, berou spíše jako samozřejmost než jako možný benefit, jedná se například o dovolenou nad zákonný nárok. Na KS lidé mají nárok na 25 dní dovolené a v rámci služebního poměru bylo odbory vyjednáno i 6 dní v roce na tzv. osobní záležitosti. Tento fakt hodnotím spíše jako individuální neznalost nabízených možností a bylo by vhodné, aby zaměstnanci byli více informováni ze strany manažerů o možnostech, které jim zaměstnavatel nabízí. Dále by ocenili vyšší příspěvek na životní a penzijní pojištění, který je momentálně v hodnotě 1 500 Kč ročně na každé z těchto pojištění, a to pouze pro zaměstnance, kteří v organizaci pracují 3 a více let. Na otázku, zda by je uspokojilo navýšení příspěvků o 500 Kč ročně a zavedení možnosti čerpání příspěvku ode den nástupu do zaměstnání, odpovídali často, že toto by jejich spokojenost výrazně zvýšilo. Často také byla zmiňována možnost čerpání stravenek, která v organizaci sice je, ale jedná se o poměrně složitý proces,

jelikož organizace má vlastní závodní jídelnu, kde mají pracovníci zvýhodněné stravování, na které zaměstnavatel přispívá. Nicméně téměř třetina dotazovaných s jídelm v jídelně není spokojena a radši by dostávala stravenky. K této problematice přistupuje zaměstnavatel tak, že stravenky zaměstnancům poskytne pouze po předložení lékařské zprávy od gastroenterologa, že konkrétní pracovník má nějaké zdravotní potíže, které mu neumožňují stravovat se v závodní jídelně, například intolerance na lepek či laktózu a je nutné, aby se stravoval dietně. V tomto případě je nutné připomenout, že každý jedinec má jiné chutě a nároky na stravování a jsou pracovníci, kteří jsou s jídelnou spokojeni a jsou rádi, že mají možnost stravování přímo v budově. Při rozhovoru s vedením bylo zjištěno, že pokud by zaměstnanci plošně dostávali stravenky, byla by ohrožena existence jídelny, jejíž vybudování bylo finančně náročné. V poslední řadě byla dotazovanými zaměstnanci často zmiňována možnost vzdělávání se na jazykových kurzech. Organizace tyto kurzy nabízí, zaměstnanci však často naráží na nevoli manažerů, aby pracovníci kurzy navštěvovali, pokud ke své pracovní činnosti cizí jazyk nepotřebují. To v zaměstnancích vyvolává velkou nespokojenost, protože jak sami často uváděli, rádi by se studiu věnovali v rámci seberealizace.

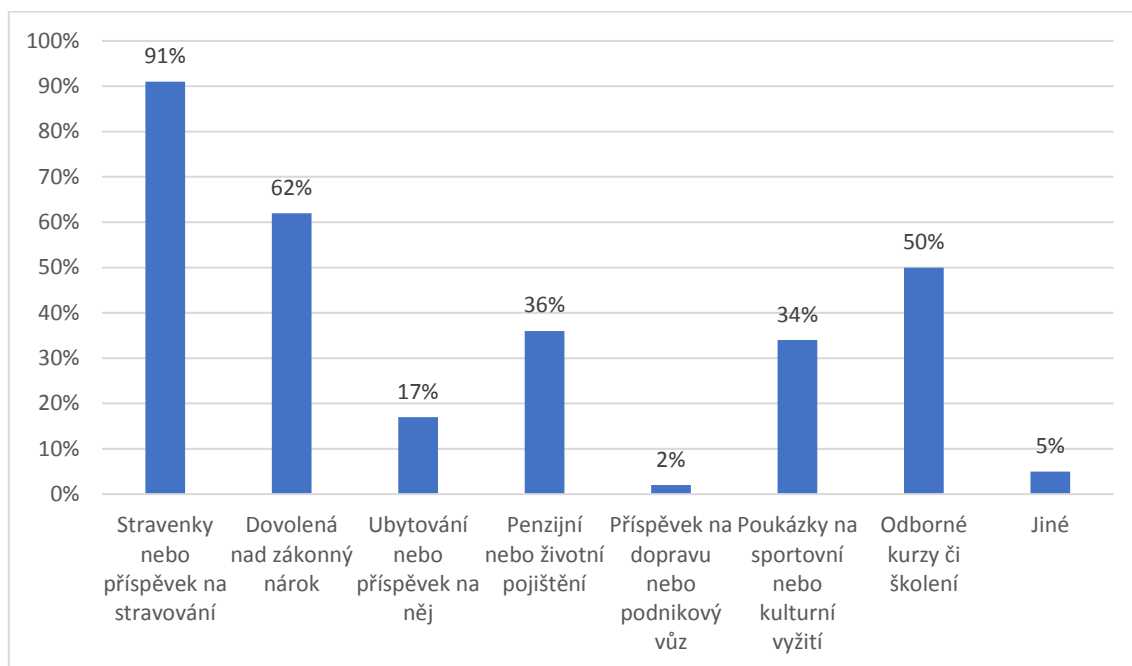
Otázka č. 10: Jaké zaměstnanecké benefity Vám zaměstnavatel poskytuje?

Tabulka 13: Poskytované zaměstnanecké benefity

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Stravenky nebo příspěvek na stravování	53	91%
Dovolená nad zákonný nárok	36	62%
Ubytování nebo příspěvek na něj	10	17%
Penzijní nebo životní pojištění	21	36%
Příspěvek na dopravu nebo podnikový vůz	1	2%
Poukázky na sportovní a kulturní vyžití	20	34%
Odborné kurzy či školení	29	50%
Jiné	3	5%

Zdroj: vlastní

Graf 5: Poskytované zaměstnanecké benefity



Zdroj: vlastní

Zaměstnanci nejvíce využívaným benefitem jsou stravenky nebo příspěvek na stravování (91 %). Jak bylo vysvětleno již výše, organizace má vlastní závodní jídelnu, kde mají zaměstnanci zvýhodněné ceny jídel, protože zaměstnavatelem je zbytek ceny hrazen. Podle výzkumu se na druhém místě s 62 % umístila v poskytovaných benefitech dovolená nad zákonný nárok. Bylo velice překvapivé, že tento benefit zmínilo pouze toto množství jedinců, jelikož z rozhovorů, a především pozorování vím, že tento benefit čerpají naprosto všichni zaměstnanci, a to i z důvodu, že v organizaci je možné si do dalšího roku převést maximálně 5 dnů nevyčerpané dovolené a není možné, aby zbylé dny dovolené byly zaměstnancům propláceny. Jako jediné vysvětlení se mi jeví fakt, že z pozorování bylo zjištěno, že zaměstnanci tento benefit berou jako samozřejmost, a ne jako benefit. Odborných kurzů a školení využívá 50 % dotazovaných. Méně zaměstnanců již využívá příspěvek na životní a penzijní pojištění (36 %) nebo poukázky na sportovní a kulturní vyžití (34 %). Pouze 17 % využívá možnost ubytování v chatkách na Lipně, které organizace vlastní a umožňuje zaměstnancům, za zvýhodněné ceny, jejich pronájem v letních měsících či možnost ubytování se přímo v budově úřadu, pokud pracovníci dojíždí do zaměstnání z velkých vzdáleností. Pouze jeden člověk (2 %) využívá možnosti služebního automobilu, a tím je ředitel KS, ten jako jediný má na tento benefit nárok. Možnost jiných benefitů zvolilo 5 % respondentů, ve všech případech byla pod tímto

pojmem uvedena, jako další poskytovaný benefit, možnost čerpání 6 dní na zařízení osobních záležitostí ještě nad rámec dovolené.

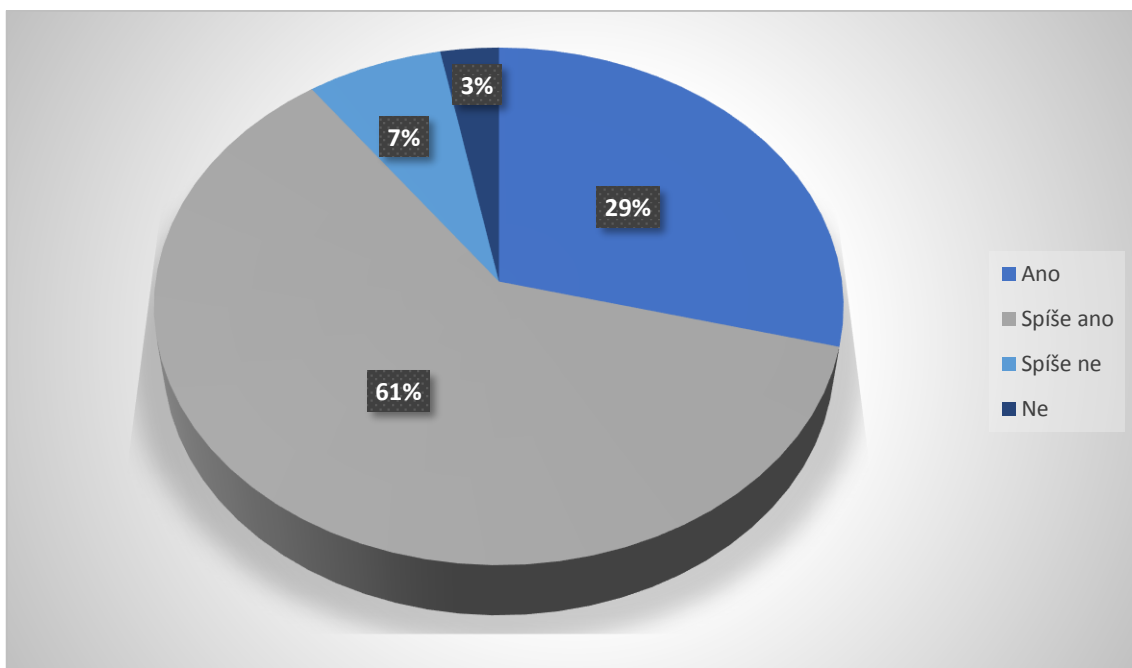
Otázka č. 11: Jste spokojeni se vztahy na pracovišti?

Tabulka 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	16	29%
Spíše ano	36	61%
Spíše ne	4	7%
Ne	2	3%

Zdroj: vlastní

Graf 6: Spokojenost se vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Zcela spokojeno se vztahy na pracovišti je 29 % pracovníků a spíše spokojeno je 61 %. Za ne úplně ideální označilo tyto vztahy 7 % respondentů a podle 3 % z nich označuje vztahy na pracovišti za zcela nevyhovující.

V jednotlivých odděleních si pracovníci mezi sebou vzájemně tykají, vykání je výjimečné. V některých odděleních si pracovníci tykají i se svým přímým nadřízeným, a to zpravidla tehdy, pokud je manažer v pozici již delší dobu a se svými podřízenými se poměrně dobře zná nebo byl součástí oddělení, než se vedoucím stal. Díky tomuto faktu

se atmosféra v organizaci stává více přátelskou a je více uvolněná. Pozorováním bylo zjištěno, že v jednotlivých odděleních vznikají skupinky pracovníků, kteří si spolu rozumí více a častěji se schází např. na společné obědy nebo se scházejí i mimo práci. Poměrně nespokojeni mohou být pracovníci, kteří jsou v organizaci krátce, a ještě se nestačili plně zapojit do kolektivu či o to ani nejeví zájem. Rozhovor byl veden i s pracovníky, kteří měli nebo stále mají konflikt s některým z kolegů či si podle jejich slov příliš nerozumí s nadřízeným. Lze předpokládat, že právě tito jedinci označili v dotazníku možnost, že nejsou s atmosférou na pracovišti spokojeni. Často také bylo pracovníky zmiňováno, že by byli rádi za možnost seznámit se i s členy jiných oddělení.

Na základě dotazníkového šetření lze tvrdit, že na pracovišti panuje přátelská a příjemná atmosféra. Je pochopitelné, že někteří lidé si rozumí více a jiní méně. Za důležité považují zjištění, že podle zaměstnanců, se kterými byl veden rozhovor, nejsou vzájemné neshody či antipatie natolik razantní, že by docházelo k šikaně ze strany kolegů či bossingu ze strany vedoucích a vždy se jednalo o rozpor v mezích slušného chování. Současně bylo zjištěno, že výše zmíněné neshody nezpůsobují u méně nespokojených pracovníků stres natolik závažný, že by např. neradi chodili do zaměstnání.

Obecně vedou ke zlepšení vzájemných pracovních vztahů aktivity mimo práci, kde se pracovníci mohou lépe poznat a necítí se natolik svázáni pracovní morálkou. Jsou více uvolnění a mohou tak při dané příležitosti nacházet nová společná témata ke konverzaci, zjistit společné zájmy či navázat nová přátelství. Pokud se ještě více zlepší atmosféra na pracovišti, poroste spokojenost s prací, jelikož v dobrém a přátelském kolektivu se zaměstnancům lépe pracuje.

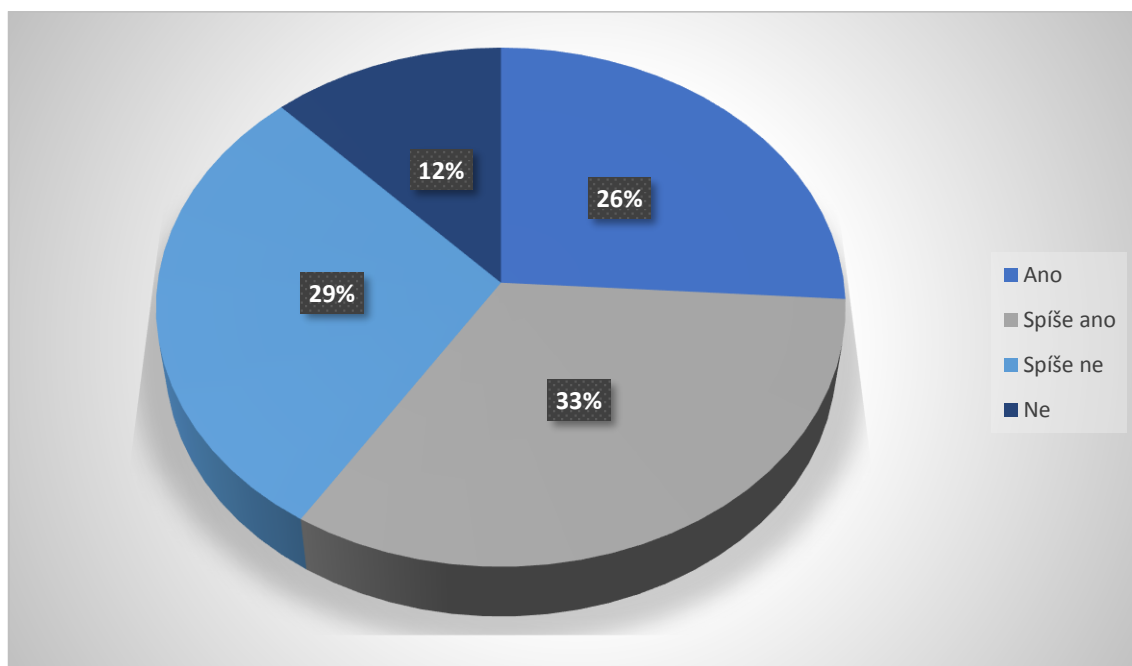
Otázka č. 12: Jste svým nadřízeným dostatečně chváleni?

Tabulka 15: Chválení ze strany vedoucích

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	15	26%
Spíše ano	19	33%
Spíše ne	17	29%
Ne	7	12%

Zdroj: vlastní

Graf 7: Chválení ze strany vedoucích



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Zajímavé výsledky přinesla otázka, ve které bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci dle svého názoru dostatečně chváleni svými nadřízenými. Dostatečně chváleno je 26 % dotazovaných, spíše chváleno pak 33 % a spíše nechváleno 29 %. Zaměstnanců, kteří nejsou dostatečně chváleni, je 7 %.

První 3 možnosti si jsou svými výsledky velice blízké, proto byl větší zřetel věnován pozorování a rozhovorům v jednotlivých odděleních. Bylo zjištěno, že chválení od nadřízených není ani tak o tom, jak pracovníci jednotlivých oddělení pracují, jako o samotném stylu vedení manažerů. Tam, kde konkrétní manažer své vedoucí chválí pravidelně, pracovníci odpovídali, že jsou spokojeni či spíše spokojeni. Naopak v některých odděleních zaměstnanci souhrnně a nezávisle na sobě tvrdili, že svým nadřízeným nebyli slovně pochváleni nikdy. Při otázce, zda by je pochvala potěšila, odpověděli všichni, že ano. Také uváděli, že by nemuselo jít o pochvalu veřejnou, tedy např. před celým oddělením, ale spíše o soukromou mezi jedincem a vedoucím.

Pochvala od nadřízeného např. za dobře vykonanou práci či za splnění zadaného úkolu je pro pracovníky dobrým stimulačním prostředkem, který, nejen, že může zvýšit jejich sebedůvěru, pracovní motivaci, ale především může velmi pozitivně zapůsobit na to, jak budou v práci spokojeni. Jelikož se v tomto případě jedná o manažerské schopnosti

jednotlivých vedoucích, bylo by prospěšné, aby se manažeři zúčastnili nějakého odborného kurzu o manažerských dovednostech.

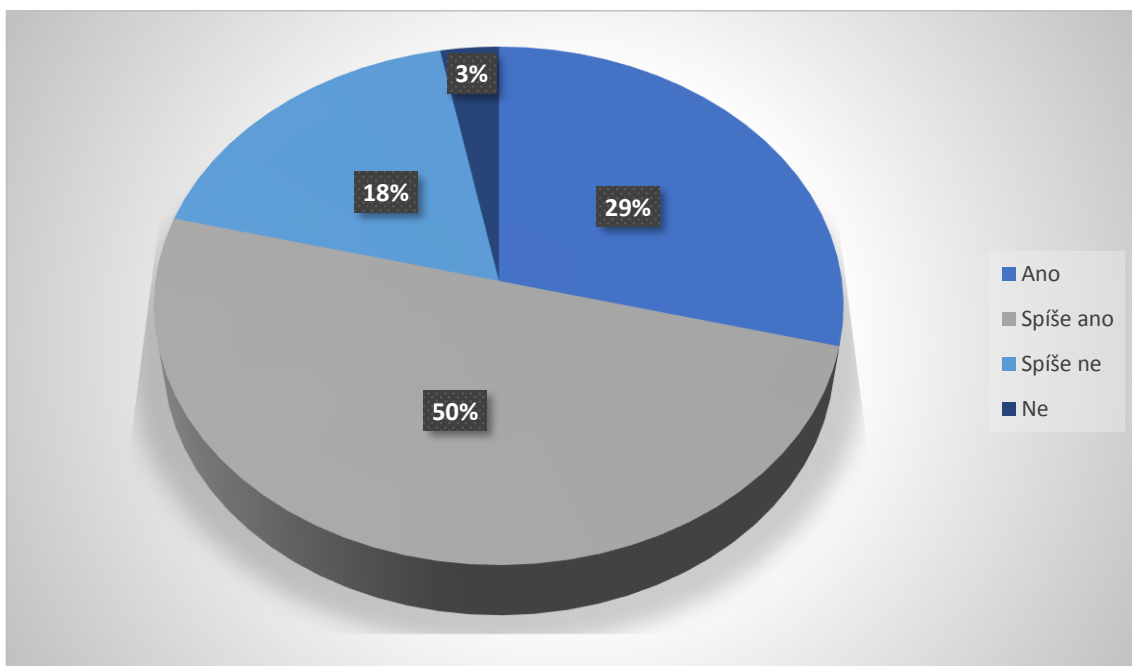
Otázka č. 13: Jste nadřízeným dostatečně informováni o změnách v organizaci?

Tabulka 16: Informovanost zaměstnanců

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	17	29%
Spíše ano	29	50%
Spíše ne	10	18%
Ne	2	3%

Zdroj: vlastní

Graf 8: Informovanost zaměstnanců



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Za dobře informované o změnách v organizaci ze strany nadřízených se považuje 29 % respondentů. Přesně polovina dotazovaných (50 %) pak vnímá informace za spíše dostatečné. Za spíše nedostatečné označuje informace 18 % pracovníků a 3 % ze všech respondentů se cítí jako zcela nedostatečně informované.

Pokud manažer své podřízené neinformuje či se vyjadřuje nedostatečně nebo nepřesně, může dojít k dezinformacím na pracovišti, které mohou vést od konfliktů mezi pracovníky a manažerem, až po snížení autority manažera v očích podřízených jako

neschopného kvalitně plnit své manažerské povinnosti. Pokud zaměstnanci mají dobrý přehled o změnách v organizaci, cítí se více jeho součástí. Zejména pozorováním bylo zjištěno, že většina manažerů v organizaci informuje o změnách na pracovišti své podřízené formou e-mailových zpráv. Zaměstnanci bylo při rozhovorech často zmiňováno, že písemná forma je dobrá, nicméně v rámci velkého množství e-mailových zpráv, které během dne obdrží, se jim tyto informace občas vytratí z myšlenek a někdy se stane, že na ně zapomenou. Dle mého názoru by bylo dobré, kdyby manažeři tyto informace více připomínali nebo je nejlépe zopakovali osobně např. při pravidelných poradách v rámci oddělení, které by bylo vhodné zavést.

Dobrá informovanost také úzce souvisí s tématem komunikace mezi manažery a podřízenými.

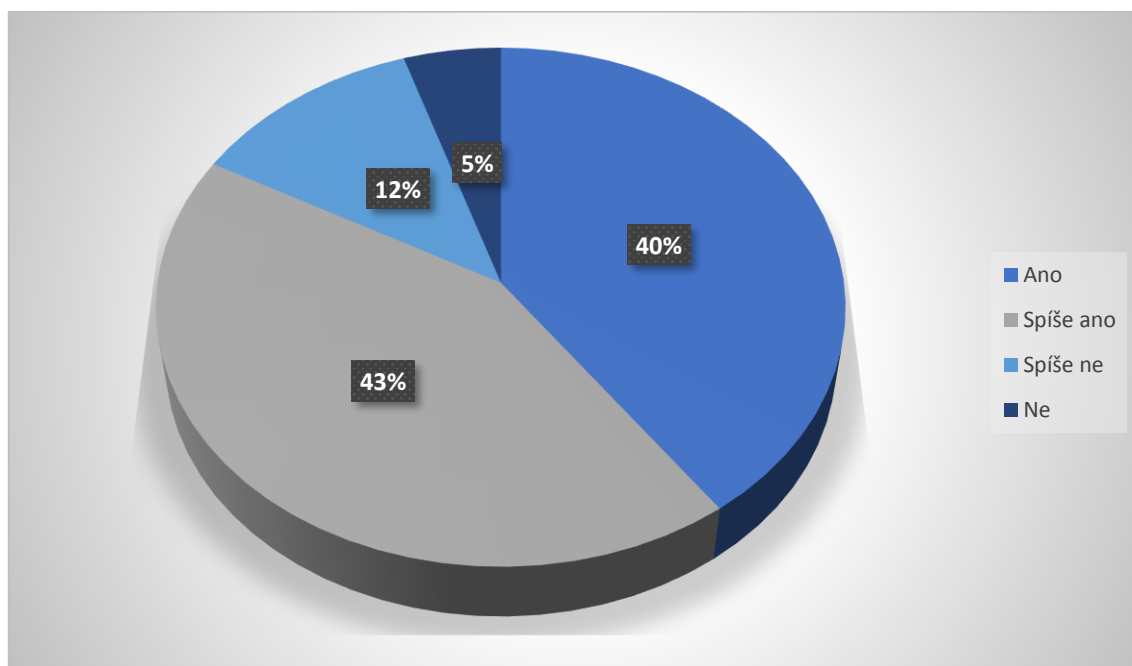
Otázka č. 14: Jste spokojeni s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Tabulka 17: Úroveň komunikace podřízených s nadřízenými

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	23	40%
Spíše ano	25	43%
Spíše ne	7	12%
Ne	3	5%

Zdroj: vlastní

Graf 9: Úroveň komunikace podřízených s nadřízenými



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z výše zobrazeného grafu je zřejmé, že více než $\frac{3}{4}$ pracovníků je spokojeno s úrovní komunikace se svým nadřízeným, což hodnotím velmi pozitivně. Konkrétně je spokojeno s nastavenou úrovní 40 % dotázaných a 43 % je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 12 % respondentů a zcela nespokojeno je 5 % zaměstnanců. Zajímavé bylo zjištění, že mezi spíše nespokojenými jsou i manažeři. Je důležité zaměřit se na pracovníky, kteří nejsou spokojeni a nalézt příčiny problémů v komunikaci, aby mohlo dojít k nápravě.

Je běžné, že se mohou vyskytnout případy, kdy si jedinci nepochopí. Špatnou komunikací může dojít ke konfliktům, které vzniknou nevhodnou argumentací či špatně zvoleným tónem řeči. Důležité je, aby došlo k vysvětlení a nedocházelo k situacím, kdy např. zaměstnanci nebudou vědět, co se po nich požaduje. Zaměstnanci nesmí mít strach říct, když něčemu nerozumí nebo se zeptat, zda předávané sdělení dobře pochopili. Dobrá a bezkonfliktní komunikace s nadřízeným působí pozitivně na pracovní spokojenost.

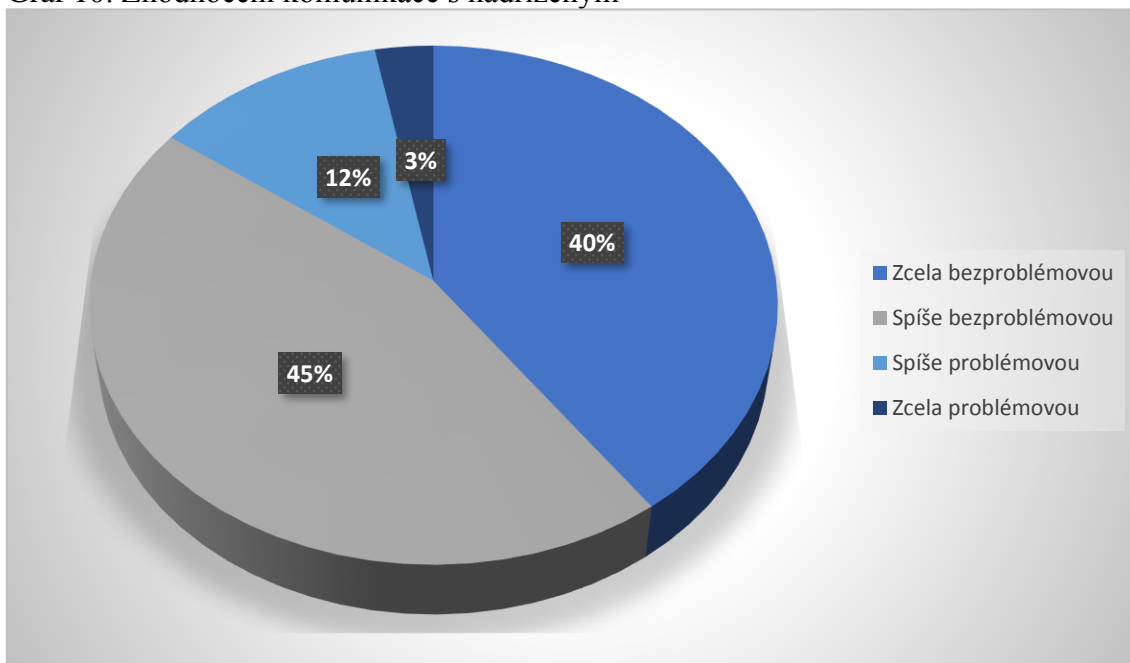
Otázka č. 15: Komunikaci s nadřízeným považujete za:

Tabulka 18: Zhodnocení komunikace s nadřízeným

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Zcela bezproblémovou	23	40%
Spíše bezproblémovou	26	45%
Spíše problémovou	7	12%
Zcela problémovou	2	3%

Zdroj: vlastní

Graf 10: Zhodnocení komunikace s nadřízeným



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Při zhodnocení komunikace s nadřízeným byly zjištěny téměř totožné výsledky jako u předchozí otázky (Otázka č. 14), což hodnotím kladně. Jako zcela bezproblémovou považuje komunikaci s nadřízeným 40 % zaměstnanců a jako spíše bezproblémovou 45 % dotazovaných. Pro 12 % je komunikace spíše problémová a 3 % zaměstnanců hodnotí komunikaci jako naprosto problémovou. Přesto je důležité řešit i těchto několik případů.

Navrhuji, aby byla manažery vždy po předání informací či požadavků položena otázka, zda všichni sdělení pochopili a je jim vše jasné. Pracovníci tak mají možnost se na případné nejasnosti zeptat a nechat si je znovu vysvětlit. U manažera je pak nezbytné, aby věci znovu, a především klidně, zopakoval, případně objasnil a to tak, aby pracovník, který dotaz vznesl, nezískal pocit, že vedoucího obtěžuje, nebo se dokonce necítil hloupě, že sdělení nepochopil ihned.

4.3.2 Vnitřní motivace

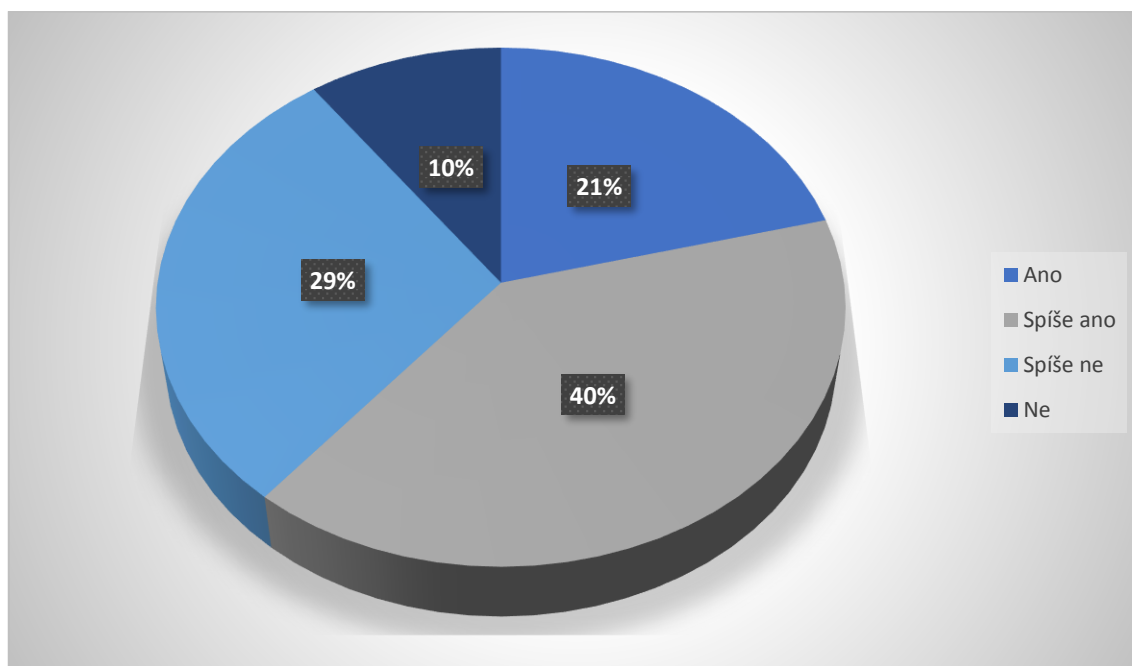
Otázka č. 16: Domníváte se, že při práci máte možnost využít všech svých znalostí a dovedností?

Tabulka 19: Využití schopností a dovedností při práci

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	12	21%
Spíše ano	23	40%
Spíše ne	17	29%
Ne	6	10%

Zdroj: vlastní

Graf 11: Využití schopností a dovedností při práci



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

V organizaci většina zaměstnanců zastává názor, že svých schopností a dovedností při výkonu práce zcela využívá (21 %) nebo jich převážně využívá (40 %). Poměrně vysoké procento se naopak domnívá, že své schopnosti a dovednosti nemá možnost v práci dostatečně využít (29 %). Za zcela nevyužité považuje své schopnosti a dovednosti 10 % zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří odpověděli možnost „Ano“ či „Spíše ano“, byli převážně vysokoškolsky vzdělaní jedinci, tedy manažeři či vysokoškolsky vzdělaní profesionálové, kteří čerpají a využívají především svých teoretických znalostí získaných při studiích či dlouholetí pracovníci, již čerpají ze zkušeností získaných po dobu své praxe v organizaci. Pracovníci, kteří volili možnost „Spíše ne“ a „Ne“, byli převážně jedinci, již dosáhli maturitního vzdělání a převážně studovali jiné obory než ekonomické nebo jedinci s vysokoškolským titulem, avšak také z jiných oborů než statistických či demografických.

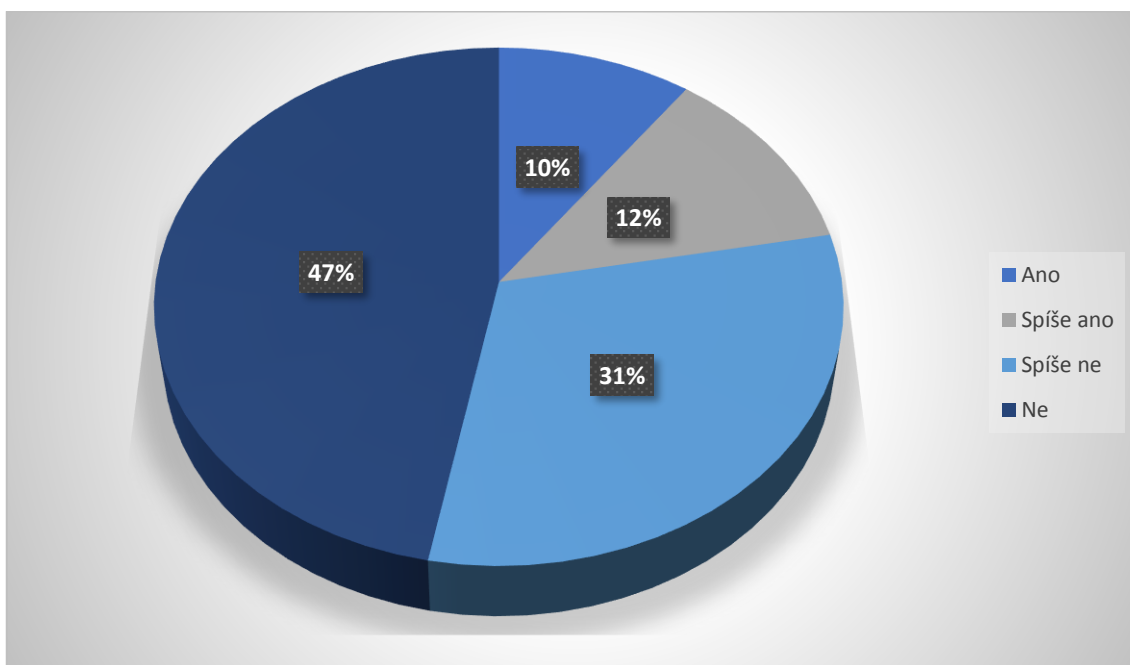
Otázka č. 17: Máte možnost kariérního růstu?

Tabulka 20: Možnost kariérního růstu

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	6	10%
Spíše ano	7	12%
Spíše ne	18	31%
Ne	27	47%

Zdroj: vlastní

Graf 12: Možnost kariérního růstu



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z výsledků bylo zjištěno, že možnost kariérního růstu pocítuje pouze 10 % pracovníků. O trochu více pracovníků (12 %) považuje možnosti kariérního růstu za omezené. Naopak za téměř nemožný kariérní posun v zaměstnání jsou tyto možnosti považovány 31 % respondentů a za zcela nemožné je považuje 47 % dotazovaných.

V tomto případě ambice zaměstnanců naráží zejména na dvě překážky. První z nich je obsazenost služebních míst a nízká fluktuace zaměstnanců. Je tedy poměrně časté, že služební místo se uvolní až s odchodem pracovníka do důchodu či odchodu

na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Druhou možnou překážkou jsou podmínky pro přijetí na konkrétní služební místa, kde prim hraje dosažené vzdělání. Jelikož má většina zaměstnanců KS maturitní vzdělání, pro kariérní posun by bylo nutné dodělat si vysokou školu, což je pro většinu zaměstnanců problém. V této souvislosti se při rozhovorech nejvíce objevovaly odpovědi, že studovat 3 až 5 let vysokou školu v jejich věku (většinou jedinci nad 40 let) by už nezvládli, a navíc pro ně postup o pár tabulkových tříd není natolik atraktivní v poměru času stráveného studiem a možnou výší platu. O něco větší možnost by zaměstnanci měli, pokud by přešli z KS přímo pod ČSÚ, kde je nabídka služebních míst, díky jeho velikosti, větší a současně by se jako výhoda dala označit skutečnost, kdy ČSÚ a KS sídlí v jedné budově.

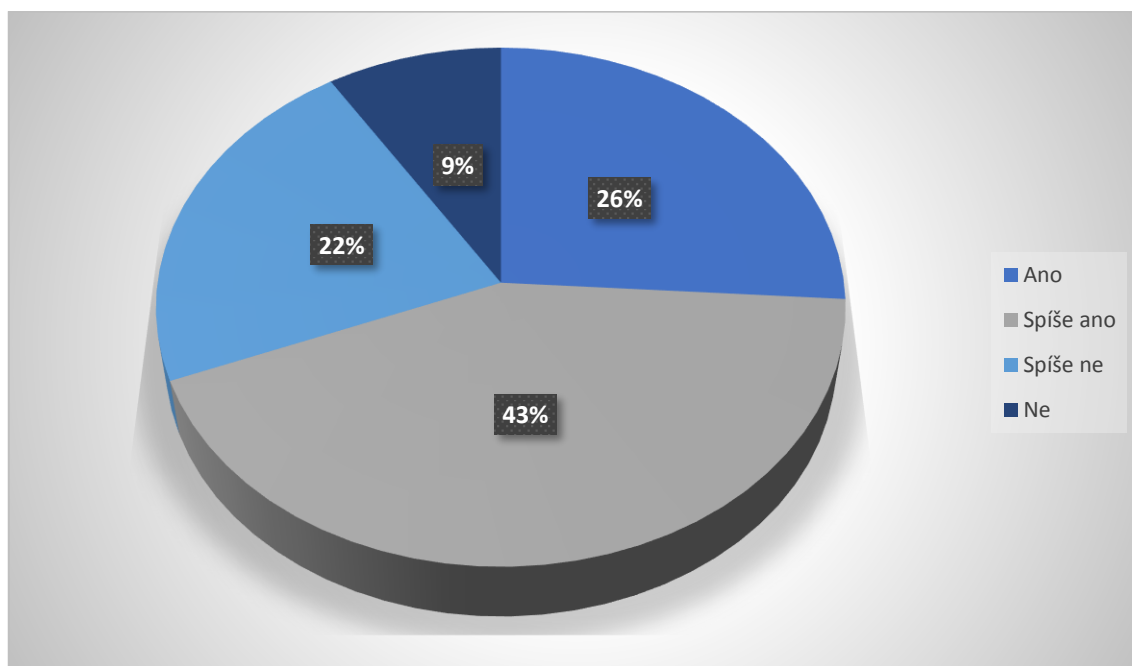
Otázka č. 18: Označili byste možnost dalšího vzdělávání ze strany organizace za dostačující?

Tabulka 21: Dostatečnost dalšího vzdělání ze strany organizace

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	15	26%
Spíše ano	25	43%
Spíše ne	13	22%
Ne	5	9%

Zdroj: vlastní

Graf 13: Dostatečnost dalšího vzdělání ze strany organizace



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Pro většinu zaměstnanců je nabídka dalšího vzdělání ze strany zaměstnavatele zcela dostatečná (26 %) nebo spíše dostatečná (43 %). Jako spíše nedostatečná je nabídka považována 22 % dotazovaných a 9 % zaměstnanců považuje možnosti dalšího vzdělání za zcela nedostatečné.

Z pozorování bylo zjištěno, že nabídka poskytovaných vzdělávacích kurzů či školení je velice široká, nicméně se jedná převážně o kurzy, které zaměstnanci mohou posunout dále spíše v pracovním procesu (převažují odborné kurzy). Z rozhovorů však vyplynulo, že pracovníci by se raději účastnili kurzů či školení, které je posunou dále spíše po osobního stránce. Často byly zmiňovány jazykové kurzy, kurzy sebeovládání či asertivního chování nebo kurzy zaměřené na komunikaci s respondenty, kteří vyplňují statistické výkazy. Přestože se některé typy těchto kurzů v nabídce od zaměstnavatele vyskytují, jak již bylo zmiňováno v otázce č. 9, naráží zaměstnanci na nevoli manažerů k povolení účasti na těchto kurzech. Toto osobně považují za nešťastnou skutečnost, jelikož by se změnou přístupu citelně zvýšila spokojenost pracovníků.

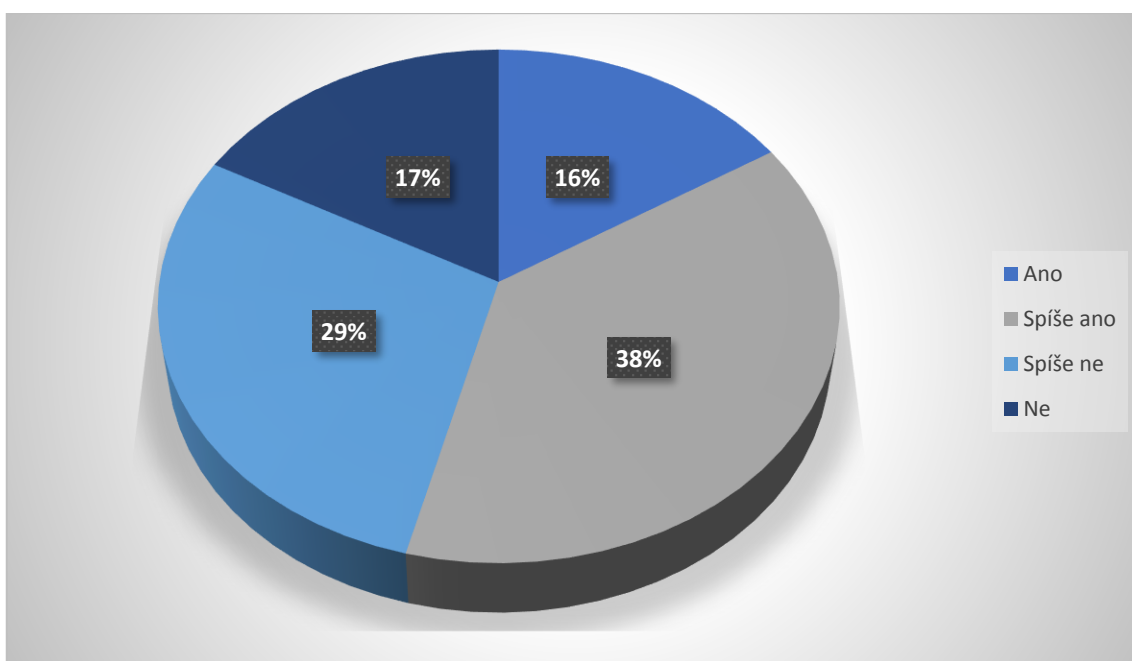
Otázka č. 19: Máte možnost se v práci seberealizovat?

Tabulka 22: Možnost seberealizace

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	9	16%
Spíše ano	22	38%
Spíše ne	17	29%
Ne	10	17%

Zdroj: vlastní

Graf 14: Možnost seberealizace



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Tato otázka byla v rámci dotazníkového šetření pravděpodobně nejdůležitější, neboť pouze jedinec, který má možnost seberealizace, může být považován za skutečně spokojeného.

Zaměstnanců, kteří mají pocit, že se mohou v zaměstnání dostatečně seberealizovat, je pouze 16 % a dotazovaných, kteří se mohou spíše seberealizovat, bylo 38 %. Zhoršené podmínky pro seberealizaci pociťuje 29 % respondentů a 17 % všech dotazovaných považuje možnosti seberealizace za nulové.

V tomto směru je nezbytné se zaměřit na spíše nespokojené a nespokojené pracovníky a začít řešit možnosti nápravy zjištěných skutečností. Z rozhovoru bylo zjištěno, že velký vliv na zvolení „negativních alternativ“ v dotazníku mají již zmiňované jazykové kurzy či pocit zaměstnanců, že manažeři příliš nehledí na jejich podněty pro zlepšení chodu oddělení, ať se to již týká metodických úprav ve statistických dotaznících či organizačních věcí. Z pozorování bylo zjištěno, že manažeři by neměli tyto podněty brát na lehkou váhu, protože jsou to právě pracovníci KS, kteří denně hovoří přímo s respondenty statistických výkazů a vědí, s čím je v souvislosti s výkazy nejvíce trápí či nepřiměřeně zatěžuje. Problém je však v tom, že metodiky těchto výkazů jsou pracovníci ČSÚ a ačkoli dělí tyto pracovníky často pouze pár pater v budově, panuje na KS plošné přesvědčení, že KS je v hierarchii organizace na nižší úrovni než např. zmínění metodici výkazů. Pracovníci KS tak mají často pocit, že jejich připomínky k úpravě výkazů nebudou vyslyšeny, což se v praxi bohužel i často děje. Lze předpokládat, že pokud by manažeři brali na podněty svých pracovníků větší ohled a následně se skutečně pustili do komunikace s manažery metodiků ČSÚ, došlo by k většímu propojení ČSÚ a KS, což by mělo nejen pozitivní vliv na respondenty zatížené zpravodajskou povinností, ale především na zaměstnance KS, kteří by nabyli dojmu, že jsou pro organizaci skutečným přínosem, je na jejich názor brán zřetel a mohou se skutečně podílet na chodu organizace a nebýt jen „ovcemi“, které odvádějí nejméně příjemnou práci, tedy komunikaci s lidmi z vnějšího prostředí organizace.

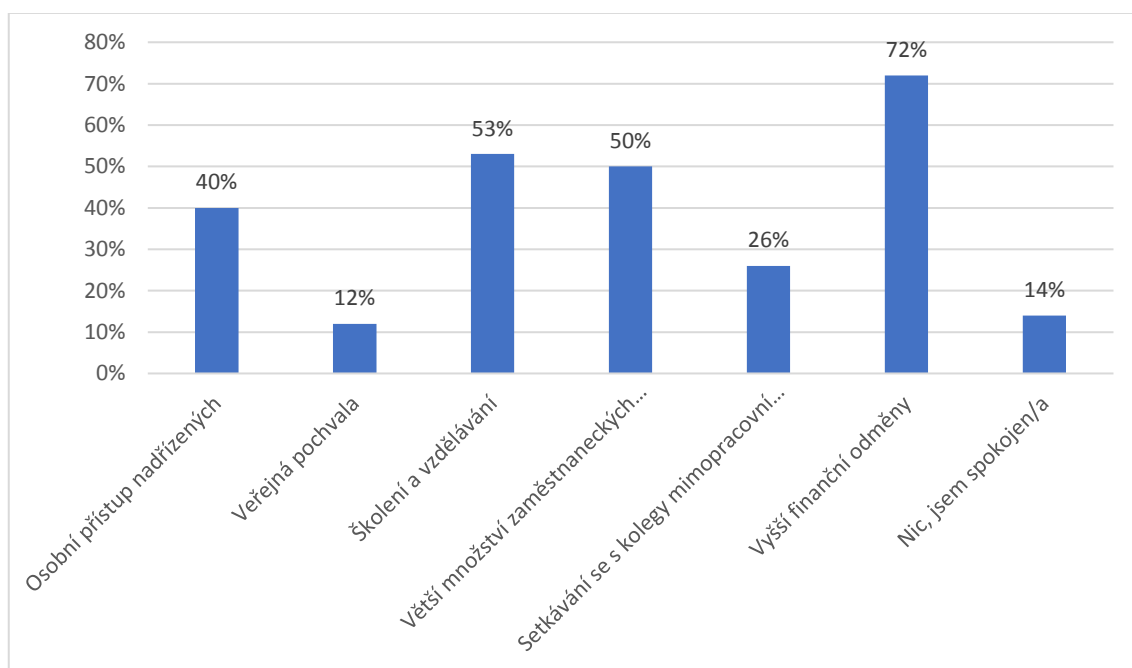
Otázka č. 20: Co by nejvíce přispělo ke zvýšení Vaší pracovní spokojenosti?

Tabulka 23: Faktory, které by nejvíce zvýšily pracovní spokojenost

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Osobní přístup nadřízených	23	40%
Veřejná pochvala	7	12%
Školení a vzdělávání	31	53%
Větší množství zaměstnaneckých benefítů	29	50%
Setkávání se s kolegy mimopracovní formou	15	26%
Vyšší finanční odměny	42	72%
Nic, jsem spokojen/a	8	14%

Zdroj: vlastní

Graf 15: Faktory, které by nejvíce zvýšily pracovní spokojenost



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z výsledků bylo zjištěno, že nejvíce by ke spokojenosti zaměstnanců přispěly vyšší finanční odměny (72 %). Dále by zaměstnanci byli rádi za více školení či možnosti dalšího vzdělávání, tuto variantu volilo 53 % dotazovaných. V těsném závěsu

za školením a vzděláváním bylo zmiňováno větší množství zaměstnaneckých benefitů (50 %). Osobní přístup ze strany nadřízených by potěšil 40 % dotazovaných a 26 % respondentů by se rádo setkávalo se svými kolegy i mimo pracovní dobu. Za zcela spokojené zaměstnance se považuje 14 % respondentů a 12 % zaměstnanců by ocenilo, kdyby byli svým nadřízeným veřejně pochváleni.

Je nesporně v zájmu organizace, aby tyto výsledky nebyly brány na lehký zřetel. Pokud by pracovníci dlouhodobě postrádali výše uváděné faktory, mohlo by dojít k demotivaci zaměstnanců a tím pádem i ke snížení pracovního výkonu a v extrémních případech i odlivu zaměstnanců z organizace. Jak již bylo několikrát zmiňováno, pouze dostatečnou motivací a stimulací pracovníků bude dosaženo žádoucí úrovně jejich spokojenosti.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření VSM 94 & 2013

Předmětem této kapitoly bude vyhodnocení kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho v rámci dotazníku VSM 94 & 2013. Stejně jako v předchozí kapitole 4.3 budou výsledky prezentovány za pomoci tabulek a grafů. Následně budou opatřeny krátkou diskuzí obohacenou postřehy z rozhovorů a pozorování.

Níže uvedená tabulka (Tabulka č. 24) znázorňuje celkové výsledky dotazníkového šetření VSM 94 & 2013, aby bylo dosaženo lepší přehlednosti.

Tabulka 24: Celkové výsledky dotazníku VSM 94 & 2013

Dimenze	VSM 94/2013	
	Body	Převažující dimenze
PDI	24,4 bodů	malá mocenská vzdálenost
IDV	96 bodů	jednoznačně individualismus
MAS	-0,9 bodů	jednoznačně feminita
UAI	59,6 bodů	spíše hledání jistoty
LTO	43,8 bodů	spíše krátkodobá orientace
IVR	59,2 bodů	spíše pozitivky

Zdroj: vlastní

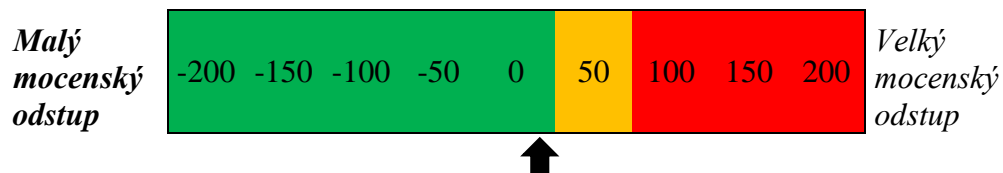
4.4.1 Mocenský odstup – PDI

Tabulka 25: Výsledek dimenze PDI z VSM 94 & 2013

PDI	24,4 bodů
-----	-----------

Zdroj: vlastní

Graf 16: Mocenský odstup (PDI)



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z výsledků výzkumu byla zjištěna hodnota vzdálenosti mocenských pozic 24,4 bodů (Tabulka č. 25), tedy malá mocenská vzdálenost. Výsledná hodnota směrodatné odchylky (39,8) dokazuje silné sdílení tohoto výsledku zkoumanou societou. Tento výsledek vypovídá o relativní rovnosti mezi jednotlivými pracovníky a jejich manažery, kterou zaměstnanci subjektivně vnímají. Přestože je mocenská vzdálenost malá, zaměstnanci akceptují rozdělení moci v organizaci a své nadřazené většinou respektují, což bylo zjištěno i z výsledků dotazníku DPS v předchozí kapitole. Jelikož zjištěný index je menší hodnoty než 50, tak v tomto ohledu organizace směřuje ke znalostní ekonomice, což je žádoucí.

Z pozorování lze vydedukovat, že tento výsledek je ovlivněn tím, že manažeři se ve své funkci téměř nemění, stejně jako zaměstnanci v jednotlivých odděleních, a tím pádem se znají zpravidla několik let. Z toho důvodu vědí, co jeden od druhého mohou očekávat a lze tvrdit, že za tu dobu již také ví, jakým způsobem spolu komunikovat, aby v odděleních vše fungovalo bez větších komplikací či konfliktů.

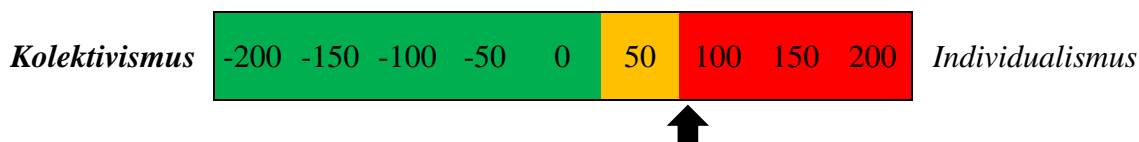
4.4.2 Kolektivismus vs. Individualismus – IDV

Tabulka 26: Výsledek dimenze IDV z VSM 94 & 2013

IDV	96 bodů
-----	---------

Zdroj: vlastní

Graf 17: Kolektivismus vs. Individualismus (IDV)



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Při zjišťování, zda v organizaci převažuje kolektivismus, či individualismus, byl zjištěn jednoznačný individualismus s hodnotou 96 bodů (Tabulka č. 26) a směrodatnou odchylkou 41, což značí silné sdílení. Je to dáno především systémem rozdělení práce, který na KS funguje. Jelikož hlavní činností je zpracovávání jednotlivých statistických výkazů, každý zaměstnanec má na práci určitý výběr z celkového množství statistických zjišťování, na kterém pracuje. Pracovníci tedy pracují nejčastěji samostatně a ke kolektivní práci se dostanou pouze výjimečně, např. při zaučování nového pracovníka, což ale jak již bylo zmiňováno, není příliš časté, neboť fluktuace zaměstnanců je v organizaci velice malá.

Zjištěný výsledný index je větší než 50 bodů, tím pádem organizace v této kulturní dimenzi nesměřuje k žádoucí znalostní ekonomice a bylo by vhodné podniknout kroky vhodné k nápravě a směřující k žádoucí dimenzi kolektivismu, kdy jsou zaměstnanci ochotni, v prospěch organizace i přes možné částečné sebezapření, omezit své osobní zájmy.

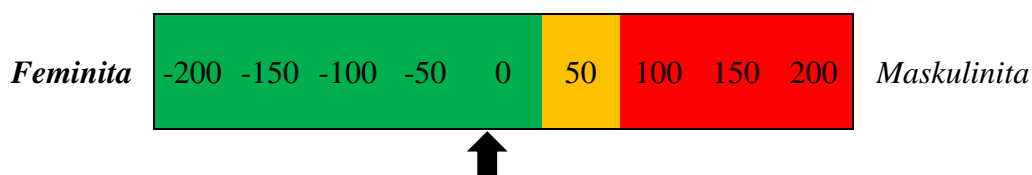
4.4.3 Maskulinita vs. Femitita – MAS

Tabulka 27: Výsledek dimenze IDV z VSM 94 & 2013

MAS	-0,9 bodů
-----	-----------

Zdroj: vlastní

Graf 18: Maskulinita vs. Feminita (MAS)



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z grafu je patrné, že v organizaci jednoznačně převládá dimenze feminity, kdy výsledná hodnota indexu byla vypočítána na -0,9 bodů (Tabulka č. 27). Femininní společnost je jedním ze znaků znalostní ekonomiky. To potvrzuje i výsledný index, který je menší než 50 bodů.

Dle výsledků lze tvrdit, že v organizaci panují převážně dobré mezilidské vztahy a je zájem o jejich další rozvíjení, viz výsledky dotazníku DPS v kapitole 5.2, kdy zaměstnanci uváděli, že by se rádi setkávali i mimo práci či by se rádi seznámili i se členy jiných oddělení. Lze předpokládat, že díky tomu dosáhla hodnota směrodatné odchylky 72,5 bodů. To značí slabé sdílení. Především péče o mezilidské vztahy, otevřenou a důvěrnou atmosféru na pracovišti a zájem tyto vztahy nadále rozvíjet v tomto případě jasně odkazuje na femininní společnost.

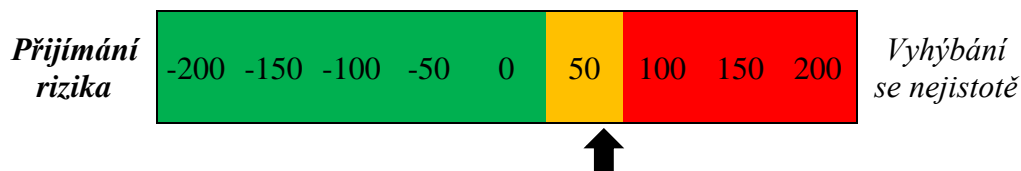
4.4.4 Jistota vs. Riziko – UAI

Tabulka 28: Výsledek dimenze MAS z VSM 94 & 2013

UAI	59,6 bodů
-----	-----------

Zdroj: vlastní

Graf 19: Jistota vs. Riziko (UAI)



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z výsledků bylo zjištěno, že organizace se nachází v dimenzi, kdy je spíše hledána jistota. Výsledná hodnota dosahuje 59,6 bodů (Tabulka č. 28), kdy svým poměrně těsným výsledkem inklinuje k hledání jistoty než k přijímání rizika, čímž se odvrací od znalostní

ekonomiky. Hodnota směrodatné odchylky byla vypočtena na 56,2, což značí spíše slabší sdílení.

Tento výsledek však byl jednoznačně ovlivněn skutečností, že zkoumaná organizace je státní organizací, je pro ni tedy typické velké množství formálních předpisů, které je nutné dodržovat, protože jsou dané zákonem, konkrétně Zákonem o státní statistické službě. Právě velké množství formálních i neformálních předpisů je typickým znakem prostředí, které se vyhýbá nejistotě.

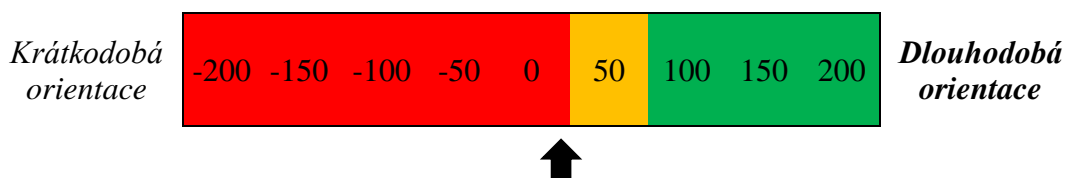
4.4.5 Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace – LTO

Tabulka 29: Výsledek dimenze LTO z VSM 94 & 2013

LTO	43,8 bodů
-----	-----------

Zdroj: vlastní

Graf 20: Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace (LTO)



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

U dimenze LTO bylo dosaženo hodnoty 43,8 bodu (Tabulka č. 29), která odkazuje na „spíše“ krátkodobou orientaci. V krátkodobě orientovaném podniku je hleděno na současnost i minulost stejným způsobem a rovněž tak na činnosti, které z těchto časových úseků vycházejí.

Bohužel krátkodobá orientace nesměřuje ke znalostní ekonomice. To bylo i potvrzeno hodnotou směrodatné odchylky (18,4), která značí silné sdílení. Výsledný index je sice menší než 50 bodů, nicméně v této dimenzi je výjimečně požadován index vyšší než 50 bodů. Pro znalostní ekonomiku je žádoucí dlouhodobá orientace, kdy je pozornost zaměřována na činnosti, které přinesou vytoužený efekt v delším časovém horizontu.

V tomto případě je výsledek znovu ovlivněn faktem, že se jedná o státní organizaci. V tomto případě není prioritou dosažení či maximalizace zisku. Poměrně těsným výsledkem lze předpokládat, že i státní zaměstnavatel dbá na rozvoj lidského kapitálu či jeho potenciálu. Tento fakt dokládá i široká nabídka školení či odborných kurzů,

kteře jsou zaměstnancům nabízeny. Nicméně jak již bylo zmiňováno při výsledcích dotazníku DPS v kapitole 5.2, u některých manažerů dochází k nevoli, aby se zaměstnanci účastnili kurzů, které přímo nepotřebují k výkonu své pracovní činnosti. Tato skutečnost bohužel směřuje výsledky krátkodobé orientace.

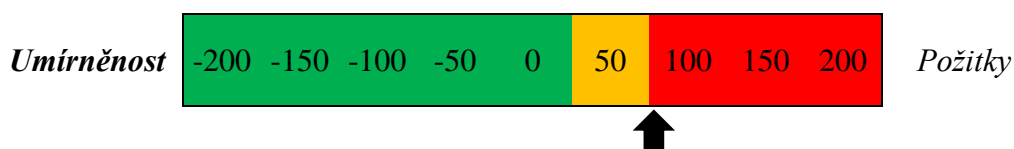
4.4.6 Požitky vs. Umírněnost – IVR

Tabulka 30: Výsledek dimenze IVR z VSM 94 & 2013

IVR	59,2 bodů
-----	-----------

Zdroj: vlastní

Graf 21: Požitky vs. Umírněnost (IVR)



Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

V poslední zkoumané dimenzi byla zjištěna „spíše“ převaha požitků s hodnotou 59,2 bodů (Tabulka č. 30). To opět ukazuje na kulturní dimenzi, která nevede ke znalostní ekonomice. Index je vyšší než 50 bodů. Nicméně hodnota směrodatné odchylky dosáhla 55,3 bodů, což značí slabší sdílení.

Za žádoucí kulturní dimenzi je považována umírněnost, kdy je typické, že zaměstnanci jsou schopni potlačit své potřeby, jsou skromní a šetrní. Jelikož výsledná hodnota byla opět poměrně těsná, lze předpokládat, že zaměstnanci tyto hodnoty zcela nepostrádají. To lze doložit i skutečností, že požitky souvisí s konzumní společností, která na pracovníky působí. Nicméně z důvodu, kdy v organizaci pracují spíše „starší“ lidé, kteří byli zvyklí žít umírněněji, mají v sobě umírněnost stále zakořeněnou, což se projevuje v části jejich nevědomí. Dále bylo během pozorování zjištěno, že zaměstnanci se necítí natolik omezováni společenskými normami, které v organizaci jsou. Například dress code je Etickým kodexem definován, ale tím, že je v podniku jasná převaha žen, je pro ně požadavek na oblečení spíše možností hezky se obléknout, což ženy uvítají, a tím pádem se necítí touto normou omezovány či svazovány.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření TBSD

V následující kapitole byla po vyhodnocení a zpracování dotazníku TBSD rozčleněna podnětová slova do jednotlivých kulturních dimenzí znázorněných v přehledných tabulkách. V každé tabulce jsou obsaženy výsledky hodnot pro část nevědomí i část vědomí, hodnota směrodatné odchylky a míra shody nevědomé a vědomé části. Zpracování výsledků každé dimenze bylo doplněno stručným zhodnocením výsledků.

4.5.1 Dimenze Mocenské vzdálenosti – PDI

Tabulka 31: Výsledky podnětových slov pro Malý mocenský odstup

Malý mocenský odstup					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Vítězství	13,40	1,60	1,56	4,11	0,04
Ideální já	14,50	1,88	1,68	5,27	0,20
Ideální muž	14,90	2,00	1,80	5,69	0,20
Otevřenost	15,20	1,96	1,64	4,95	0,32
Ideální žena	15,40	1,96	1,80	6,74	0,16
Konzultace	18,70	2,48	2,24	5,51	0,24
Celkový průměr	15,35	1,98	1,79	5,38	0,19

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

V Tabulce č. 31 lze vidět podnětová slova, která jsou charakteristická pro *malý mocenský odstup*, jenž je žádoucí pro znalostní ekonomiku. Na základě zjištěných dat lze vidět, že všechna slova jsou ve zkoumané organizaci vnímána a současně přijímána spíše pozitivně, jelikož se nachází v intervalu 13 – 19,99. Nejvíce pozitivně vnímaným slovem je *vítězství*, které dosáhlo hodnoty 13,40 bodů a v celkovém žebříčku slov se umístilo na 9. místě, bylo také druhým nejvíce sdíleným slovem. Slova jako *vítězství*, *otevřenost* byla societou také spíše silně sdílena, což je dané hodnotou směrodatné odchylky do 5 bodů. Zaměstnanci vnímají atmosféru v organizaci jako otevřenou, což znamená, že se mohou na vedoucího pracovníka obrátit s čímkoli. Nicméně horší pozice slova *konzultace* značí, že ne vždy jim je ze strany vedení vyhověno tak, jak by si představovali a konzultování různých věcí nemusí být vždy příjemné. Přesto výsledky svědčí o čestném jednání kolektivu jako celku, který směřuje k *malé mocenské vzdálenosti*.

Tabulka 32: Výsledky podnětových slov pro Velký mocenský odstup

Velký mocenský odstup					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Být první	18,60	2,36	2,32	7,21	0,04
Pravidla	19,10	2,44	2,24	6,32	0,20
Nadřizený	19,40	2,44	2,32	5,08	0,12
Formálnost	21,20	2,76	2,84	6,39	-0,08
Hádka	25,10	3,24	3,72	5,72	-0,48
Únava	25,20	3,16	3,24	6,51	-0,08
Celkový průměr	21,43	2,73	2,78	6,21	-0,05

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Protipólem *malého mocenského odstup* je *velký mocenský odstup*, který je pro znalostní ekonomiku nežádoucí. Z výsledků podnětových slov pro *velký mocenský odstup* je patrné, že slova jako *být první*, *pravidla* a *nadřizený* jsou societou vnímána dle hodnot intervalu ještě spíše pozitivně, nicméně se pohybují na samé hranici intervalu. Slova jako *formálnost*, *hádky* a *únava* se již nachází v intervalu 20 – 26,99 a societou jsou vnímána spíše negativně. O všech podnětových slovech, která jsou typická pro *velký mocenský odstup*, lze na základě hodnot směrodatné odchylky tvrdit, že jedinci jsou tato slova spíše slabě sdílána. V žebříčku slov je *být první* až na 42. místě, což je ze všech slov v Tabulce č. 32 nejvyšší umístění. Slovo *únava* se nachází až na 67. příčce celého žebříčku. Z výsledků také vyplývá, že celková průměrná hodnota *míry shody* je záporná (-0,05 bodu), což je způsobeno vědomím hodnocením slov *formálnost*, *hádky* a *únava*, které jsou ve vědomí hodnoceny hůře než v nevědomí.

Z celkových výsledků zkoumání dimenze *mocenského odstup* je patrné, že organizace inklinuje k *malé mocenské vzdálenosti*. V organizaci tedy panuje jakási rovnováha ve vnímání rolí podřízených vs. nadřizených, což je velice důležité, protože pokud by podřízení měli pocit, že jejich vedoucí je v hierarchii organizace velmi daleko, mohlo by to způsobovat nedůvěru v manažera či pocit méněcennosti u podřízených. *Malý mocenský odstup* v TBSD potvrzuje výsledky dotazníku VSM 94 & 2013, kterým je zastupován kvantitativní výzkum této diplomové práce a odkazuje na část vědomí society.

4.5.2 Kolektivismus vs. Individualismus – IDV

Tabulka 33: Výsledky podnětových slov pro Kolektivismus

Kolektivismus					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Kamarádi/Kamarádky	13,40	1,72	1,72	5,95	0,00
Spolupráce	14,60	1,92	1,52	4,38	0,40
Společenství	17,20	1,68	2,20	6,26	-0,52
Lidé	17,70	2,24	2,24	4,30	0,00
Pracoviště	19,30	2,44	2,12	5,44	0,32
Práce	20,20	2,52	2,24	5,68	0,28
Celkový průměr	17,07	2,09	2,01	5,34	0,08

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z výsledků podnětových slov pro dimenzi *kolektivismu* lze vidět, že všechna slova, až na slovo *práce*, se nachází v intervalu 13 – 19,99, který odkazuje na spíše pozitivní vnímání těchto slov zkoumanou societou. Podle vnímání slov pracovníky je nejlépe vnímaným slovem *kamarádi/kamarádky*, které se umístilo na 8. místě v celkovém pořadí slov. Slovo *spolupráce* dosáhlo ve vědomém hodnocení horšího výsledku než v části nevědomí, současně je však 4. nejvíce sdíleným slovem mezi zaměstnanci. Lze tvrdit, že spolupráce je v tomto případě sdílena spíše přes kamarády/kamarádky. Horší vnímání slov *společenství* a *práce* odkazuje na výzkum DPS, kde bylo zjištěno, že v organizaci převládá individuální pracovní náplň. To potvrzují i výsledky výzkumu VSM 94 & 2013, kdy vědomá část výzkumu směřuje k individualismu. Zajímavé také je, že slovo *lidé* se v pořadí vnímání slov umístilo na 39. místě, ale díky nízké hodnotě směrodatné odchylky se jedná o 3. nejvíce sdílené slovo ze všech 74 slov. Lze předpokládat, že lidmi jsou myšleni spíše lidé z vnějšího prostředí organizace.

Tabulka 34: Výsledky podnětových slov pro Individualismus

Individualismus					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Já (sám)	13,40	1,28	2,04	5,46	-0,76
Prospěch jedince	19,70	2,48	2,60	5,55	-0,12
Povinnosti	21,40	2,76	2,52	6,61	0,24
Samota	24,80	3,00	3,40	5,72	-0,40
Nemoc	27,40	3,44	3,84	5,98	-0,40
Celkový průměr	21,34	2,59	2,88	5,86	-0,29

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Z výsledků podnětových slov odkazujících na dimenzi *individualismu* bylo v žebříčku hodnot nejlépe hodnoceno slovo *já (sám)*, u které bylo dosaženo hodnoty 13,40 bodů a societou je tedy vnímáno spíše pozitivně oproti ostatním slovům v této skupině, které jsou hodnoceny spíše negativně. Hodnoty směrodatných odchylek odkazují na spíše malé sdílení těchto slov zkoumanou societou. Velice zajímavé jsou v tomto případě opět hodnoty v části *míra shody*, kdy výsledky dosahují záporných hodnot. Slova jsou tedy hůře vědomě vnímána než nevědomě prožívána.

Z celkového zhodnocení této dimenze v dané části výzkumu byla zjištěna nepatrná převaha (zvláště na úrovni nevědomí) *kolektivismu* nad *individualismem*, což je pro budoucí možné využití a znalostní ekonomiku žádoucí. Zaměstnanci jsou schopni spolupracovat a dobré mezilidské vztahy jsou pro ně velmi důležité. V TBSD se u zaměstnanců objevují tendence ke kolektivismu, ale individualismus se potvrzuje v jejich vědomém hodnocení, což potvrzuje i výsledky dotazníku VSM 94 & 2013.

4.5.3 Feminita vs. Maskulinita – MAS

Tabulka 35: Výsledky podnětových slov pro Feminitu

Feminita					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Láska	12,40	1,60	1,20	4,72	0,40
Děti	12,80	1,68	1,32	6,03	0,36
Vztahy	13,00	1,76	1,60	5,33	0,16
Manžel/Manželka	13,00	1,32	1,80	5,47	-0,48
Důvěra	13,40	1,64	1,44	4,88	0,20
Intimní styk	13,50	1,80	1,56	4,81	0,24
Domov	13,60	1,64	1,16	4,55	0,48
Dětství	13,60	1,80	1,48	6,57	0,32
Matka	15,20	2,04	1,40	6,17	0,64
Ženy	15,80	1,88	1,92	5,99	-0,04
Celkový průměr	13,63	1,72	1,49	5,45	0,23

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Všechna podnětová slova, která lze zařadit do dimenze *femininity*, jsou společností vnímána velmi pozitivně či spíše pozitivně. Slova jako *láska*, *děti*, *vztahy* a *manžel/manželka* se v celkovém pořadí slov umístila do 10. místa. Zajímavé je, že slovo *děti* je societou velmi pozitivně vnímáno, ovšem hodnota směrodatné odchylky značí spíše malé sdílení.

Tabulka 36: Výsledky podnětových slov pro Maskulinitu

Maskulinita					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Sex	14,70	1,96	1,76	6,14	0,20
Milenec/Milenka	16,40	2,16	2,52	5,77	-0,36
Výkon	18,50	2,36	2,08	5,74	0,28
Otec	19,10	2,40	1,64	7,04	0,76
Muži	19,50	2,60	2,08	6,43	0,52
Kontrola	21,30	2,64	2,60	6,14	0,04
Útočit	26,20	3,32	3,68	5,80	-0,36
Celkový průměr	19,39	2,49	2,34	6,15	0,15

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Většina podnětových slov pro dimenzi *maskulinity* je na základě výsledků vnímána ještě spíše pozitivně, ale významně hůře nežli femininní hodnoty. Opakem jsou slova *kontrola* a *útočit*, která jsou vnímána spíše negativně. Obecně jsou všechna slova societou spíše slabě sdílena, což odkazuje na femininní společnost.

V celkovém hodnocení dimenze MAS bylo zjištěno, že organizace se nachází v dimenzi *feminity*, která je pro znalostní ekonomiku žádoucí. Celkový průměr podnětových slov pro *feminitu* dosáhl hodnoty 13,63 body oproti dimenzi *maskulinity* s celkovým průměrem 19,39 bodů. Z výsledků je patrné, že slova z obou dimenzí jsou vnímána spíše pozitivně, přesto lepších výsledků dosáhla dimenze *feminity*. Z toho lze odvodit, že ačkoli společnost pohlíží např. na slova *sex* či *milenec/milenka* pozitivně, ve výsledku byla upřednostněna slova jako *láska*, *vztahy* či *domov*. Převaha dimenze *feminity* byla potvrzena i ve výzkumu VSM 94 & 2013.

4.5.4 Riziko vs. Jistota – UAI

Tabulka 37: Výsledky podnětových slov pro Riziko

Přijímání rizika					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Akceschopnost	15,60	2,08	2,08	5,78	0,00
Řešení problémů	18,30	2,16	2,56	5,64	-0,40
Změna	19,50	2,60	2,60	6,11	0,00
Riziko	23,10	2,96	3,08	7,43	-0,12
Hluk	25,10	3,24	3,24	6,04	0,00
Rvačka	26,20	3,28	3,88	5,31	-0,60
Celkový průměr	21,30	2,72	2,91	6,05	-0,19

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

První polovina podnětových slov z Tabulky č. 37, týkající se přijímání rizika a změn, je společností vnímána spíše pozitivně, ačkoli jsou spíše slabě sdílena. Nejlepší hodnoty bylo dosaženo u slova *akceschopnost* s 15,6 body a umístilo se na 29. pozici v žebříčku slov. U slov *akceschopnost*, *změna* a *hluk* byla nulová *míra shody*, to znamená, že nevědomé a vědomé hodnocení dosáhlo totožných hodnot. Slova jako *riziko*, *hluk* a *rvačka* jsou vnímána spíše negativně, přičemž slovo *rvačka* se umístilo na 69. místě v celkovém pořadí slov. Celkový průměrný výsledek *míry shody* dosáhl -0,19 bodů. To je dáno horším vědomím hodnocením slov *řešení problémů*, *riziko* a *rvačka* než hodnocením nevědomím.

Tabulka 38: Výsledky podnětových slov pro Jistotu

Hledání jistoty					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Jistota	14,90	1,84	1,40	5,60	0,44
Klid	15,80	1,88	1,40	3,75	0,48
Ticho	17,70	2,12	2,44	5,72	-0,32
Nuda	24,20	3,16	3,16	5,84	0,00
Bolest	26,60	3,36	3,76	4,74	-0,40
Úzkost	27,20	3,48	3,76	4,83	-0,28
Strach	28,50	3,60	3,64	4,71	-0,04
Celkový průměr	22,13	2,78	2,79	5,03	-0,01

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Nejvíce rozdílných výsledků ve vnímání podnětových slov bylo dosaženo u dimenze *hledání jistoty*, kdy se hodnoty intervalů nachází v rozmezí 14,9 – 28,5 bodů, tedy od spíše pozitivního vnímání do spíše negativního až negativního vnímání. Nejkladněji bylo hodnoceno slovo *jistota*, které se umístilo na 22. místě v žebříčku všech slov. Naopak nejhůře vnímaným slovem je *strach*, který byl vyhodnocen zaměstnanci jako slovo nejhorší, tedy na 74. místě. Všechna slova v této skupině se nacházela na hranici spíše silného sdílení, kdy průměrný výsledek dosáhl 5,03 bodů.

V celkovém vyhodnocení dimenze UAI byly zjištěny tendence k *vyhledávání rizika*, tedy k žádoucí dimenzi pro znalostní ekonomiku. Celkové vnímání slov bylo ve prospěch *přijímání rizika a změn*, ovšem směrodatná odchylka odkazuje na fakt, že societa sdílí více slova typická pro *vyhledávání jistoty*, díky tomu se mohlo na první pohled zdát, že zaměstnanci více inklinují spíše k *jistotě* než k *riziku*. Z výsledků lze odvodit, že societa preferuje po vědomé stránce pocit *jistoty*, nicméně nevědomě je na *riziko* připravena a je schopna se vyrovnat s možnými změnami v organizaci, aniž by byl ohrožen jeho chod. Tento výsledek je potvrzen i výzkumem VSM 94 & 2013, zastupujícím vědomou část výzkumu, kde výsledek směřoval spíše k *hledání jistoty*.

4.5.5 Dlouhodobost vs. Krátkodobost – LTO

Tabulka 39: Výsledky podnětových slov pro Dlouhodobost

Dlouhodobost					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Život	13,00	1,64	1,36	5,43	0,28
Snění	15,10	1,80	1,68	6,88	0,12
Budoucnost	16,00	2,00	2,04	5,08	-0,04
Příroda	16,20	2,08	1,24	4,55	0,84
Vzdělání	16,40	2,04	2,08	6,14	-0,04
Investice	18,90	2,40	2,68	6,54	-0,28
Celkový průměr	15,93	1,99	1,85	5,77	0,15

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Všechna podnětová slova, která se vztahují ke *dlouhodobosti*, jsou společností spíše pozitivně vnímána. Nejlépe vnímáno je slovo *život*, které bylo s hodnotou 13 bodů zařazeno na 6. místo v celkovém hodnocení slov. Silně sdíleno je mezi societou slovo *příroda*, u kterého bylo dosaženo 4,55 bodů. Dlouhodobost je pro znalostní ekonomiku žádoucí dimenzí.

Tabulka 40: Výsledky podnětových slov pro Krátkodobost

Krátkodobost					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Sny	15,40	1,84	1,68	4,80	0,16
Nálada	15,40	1,92	1,52	5,09	0,40
Minulost	18,60	2,32	2,64	5,60	-0,32
Okamžitý zisk	18,80	2,36	2,68	6,32	-0,32
Konzum (spotřeba)	20,80	2,64	2,52	6,78	0,12
Smrt	26,60	3,36	3,76	5,29	-0,40
Celkový průměr	19,27	2,41	2,47	5,65	-0,06

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Většinou se podnětová slova *krátkodobé orientace* pohybují spíše v rovině pozitivně vnímaných slov. Výjimkou jsou slova *konzum (spotřeba)* a *smrt*, která jsou organizací vnímána spíše negativně.

Celkové výsledky dimenze LTO byly ovlivněny především slovem *smrt*, které je obecně vnímáno velmi negativně a ve výzkumu dosáhlo hodnoty 26,6 bodů a v celkovém žebříčku slov bylo zařazeno na 71. pozici všech podnětových slov. Ostatní slova, která ovlivňují dimenzi LTO, byla vnímána téměř totožně, a to spíše pozitivně. Ačkoli jednotlivé hodnoty slov byly v *dlouhodobé orientaci* hodnoceny lépe oproti protichůdným slovům v *krátkodobé orientaci*, např. *budoucnost* (16 bodů) vs. *minulost* (18,6 bodů) a z výsledků bylo zjištěno, že organizace směřuje spíše ke *krátkodobé orientaci*, která je pro organizaci nežádoucí.

4.5.6 Umírněnost vs. Požitky – IVR

Tabulka 41: Výsledky podnětových slov pro Umírněnost

Umírněnost					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Radost	10,10	1,40	1,04	5,38	0,36
Štěstí	12,10	1,64	1,12	5,78	0,52
Skromnost	14,60	1,76	1,52	4,77	0,24
Střídmost	17,40	2,12	1,92	6,08	0,20
Celkový průměr	13,55	1,73	1,40	5,50	0,33

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Pro dimenzi *umírněnosti* byla všechna podnětová slova zaměstnanci vnímána velmi nebo spíše pozitivně. Nejvíce pozitivně byla vnímána slova *radost* (10,1 bodů) a *šťěstí* (12,1 bodů), která se v celkovém hodnocení slov umístila na prvních dvou příčkách. Nejvíce sdílené z těchto slov byla *skromnost*, která byla spíše silně sdílena. Ostatní slova byla spíše méně sdílena.

Tabulka 42: Výsledky podnětových slov pro Požitky

Požitky					
Podnětová slova	Nevědomí		Vědomí	σ	Míra shody
	Celkem	Body	Body		
Zábava	14,20	1,76	1,56	7,07	0,20
Požitky	14,30	1,96	1,88	4,42	0,08
Alkohol	20,80	2,48	2,88	6,21	-0,40
Nároky	20,90	2,76	2,36	6,36	0,40
Celkový průměr	17,55	2,24	2,17	6,02	0,07

Zdroj: vlastní

Výsledky a diskuze

Podnětová slova, která jsou typická pro dimenzi *požitků*, se nacházela v intervalu 14,2 – 20,9 bodů, tedy mezi spíše pozitivním a spíše negativním vnímáním. *Zábava* a *požitky* byly societou spíše pozitivně vnímány. Naopak *alkohol* a *nároky* jsou vnímány spíše negativně. Všechna slova byla také spíše slabě sdílena, kromě slova *požitky*, které je sdíleno spíše silně (4,42 bodů).

V celkovém hodnocení dimenze IVR bylo zjištěno, že organizace se nachází v dimenzi *umírněnosti*, která je pro znalostní ekonomiku žádoucí. Jak z vnímání slov, tak ze směrodatných odchylek bylo zjištěno, že zaměstnanci upřednostňují spíše *umírněnost*, nicméně je třeba, aby byly tyto výsledky trvale udržovány, jelikož se projevují rysy, kdy pracovníci mohou tíhnout k *zábavě* a především *požitkům*, které jsou v dnešním konzumním světě stále dostupnější.

5 Diskuze, souhrnné vyhodnocení a návrhy změn

V této části diplomové práce jsou shrnuty výsledky jednotlivých výzkumů, které byly zjištěny v předchozí Kapitole č. 4. Pro lepší přehlednost byly výsledky rozděleny na dvě části, kdy první část obsahuje zhodnocení, diskuzi a návrhy změn výzkumu dotazníkového šetření DPS. Druhá část obsahuje rovněž souhrnné zhodnocení, diskuzi a návrhy změn, ale pro výzkumy VSM 93 & 13 a TBSD.

Na KS hl. m. Prahy, kde byl prováděn výzkum, se zúčastnilo 58 respondentů z celkových 60 pracovníků. Dva zaměstnanci se odmítli výzkumu účastnit z osobních důvodů, jak uvedli. Příčiny těchto pracovníků nebyly dále rozebírány, neboť podmínka pro umožnění tohoto šetření byla, že pracovníci nebudou do výzkumu nuceni.

V úřadu silně převládá struktura žen, kdy je tímto pohlavím zastoupeno 86 % zaměstnanců. Je to především z důvodu typické úřednické práce, která je obecně zastupována spíše ženami. KS hl. m. Prahy je rozdělena na 6 oddělení, která vedou vysokoškolsky vzdělaní manažeři, již se skládají ze 3 žen a 3 mužů. Náplní KS hl. m. Prahy je především zpracování statistických výkazů, které je prováděno úředníky, kteří musí mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, což je dáno podmínkami pro jednotlivá služební místa Služebním zákonem č. 234/2014, jenž je pro celý Český statistický úřad platný. Z toho důvodu je na KS nejvíce zastoupeno středoškolské vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání bakalářské či magisterské.

Respondenti jsou nejvíce zastoupeni věkovou kategorií 40 – 49 let a 50 – 59 let. Lze tedy tvrdit, že se jedná o velice zkušené a profesně silně vyškolené jedince, kteří během své dlouholeté praxe získali dostatek zkušeností pro vykonávání této odborné profese. To potvrzuje i skutečnost, že drtivá většina těchto pracovníků působí v organizaci více než 8 let a pro mnohé z nich se jedná o jedinou práci, kterou ve svém pracovním životě vykonávali. Dlouhodobé zaměstnání svědčí o malé fluktuaci zaměstnanců, tedy stabilitě zaměstnání a také o velké loajalitě jedinců k organizaci. Při rozhovorech pracovníci často uváděli, že si ani neumí představit pracovat někde jinde. Nicméně mezi pracovníky jsou i jedinci, kteří v organizaci pracují méně než 1 rok, což svědčí o ochotě vedení organizace přijímat nové pracovníky, kteří do organizace přicházejí často přímo ze škol. ČSÚ také spolupracuje s Vysokou školou ekonomickou v Praze, kde mají studenti statistických oborů možnost stáží na úřadu a také jsou často právě absolventi těchto studijních programů novými pracovníky.

5.1 Zhodnocení dotazníkového šetření DPS a návrhy kalkulací

Z výsledků výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními podmínkami, ve kterých denně vykonávají práci. Tím, že se jedná o kancelářskou práci, nejsou vystaveni žádným negativním vlivům, jako je nadměrný hluk, prašnost či nepořádek. Jediný faktor, který byl zaměstnanci zmiňován v rozhovorech a pozorováních, byl i potvrzen, tím byla vysoká teplota v letních měsících, která v kancelářích, jež jsou situovány na jih, přesahovala i 30 stupňů. Jak již bylo zmiňováno v Kapitole č. 4.3 a Otázky č. 6, v kancelářích úřadu není klimatizace, a tak vedení úřadu výjimečně vyhláší zkrácenou pracovní dobu o jednu hodinu po dobu trvání vysokých teplot. Podle zaměstnanců však toto řešení není příliš účelné, protože povinná pracovní doba je do 15:00 a snížení pracovní doby do 14:00 již nehraje velkou roli, neboť teplota ovzduší nižší není. Jistým řešením by mohl být nákup ventilátorů do kanceláří (celkem 24 kanceláří), díky kterým by bylo dosaženo proudění vzduchu a klima v kancelářích by bylo pro práci přijatelnější (Tabulka č. 43). Stojanový ventilátor značky Nedis nabízí např. internetový obchod Alza za cenu 699 Kč (Ventilátory, 2020).

Tabulka 43: Kalkulace nákupu ventilátorů

Stojanový ventilátor	Cena za 1 kus	Celková cena za všechny ventilátory
Ventilátor značky Nedis	699 Kč	699 x 24 = 16 776 Kč

Zdroj: vlastní

V otázce týkající se jistoty zaměstnání se pracovníci shodovali, že je pro ně jistota práce velice důležitá a také se necítí natolik ohroženi možností ztráty zaměstnání, což je pro spokojenost důležité. Také plat, který za svou práci pobírají, považuje většina zaměstnanců za odpovídající své pracovní náplni, což vnímám za pozitivní skutečnost. Během rozhovorů s manažery bylo zjištěno, že ve výši osobního ohodnocení jsou velké rozdíly ve finančních částkách u jednotlivých pracovníků. Důvodem je, že především ti, kteří v organizaci působí již mnoho let, mají několikrát vyšší osobní ohodnocení než pracovníci služebně mladší. To se sice jeví jako v celku logické, nicméně rozpočtová situace úřadu se v posledních letech hodně změnila, a to snížením rozpočtu úřadu. Na osobní ohodnocení nově příchozích pracovníků tak zbývá méně financí, a pokud pracovník nějak zásadně neporuší předpisy úřadu nebo nedosahuje špatných výsledků,

není téměř možné mu osobní ohodnocení snížit. Bylo by vhodné v rámci hodnocení pracovníků, které probíhá jednou ročně, tuto situaci řešit a navrhnout pracovníkům s nízkým osobním ohodnocením, kteří mají dobré pracovní výsledky, vyšší finanční ohodnocení. Všechny tyto zmíněné faktory ovlivňující pracovní spokojenost odkazují na Maslowovou hierarchii potřeb (potřeba bezpečí a jistoty – pracovní podmínky, jistota zaměstnání, plat).

Co se týká zaměstnaneckých benefitů, bylo zjištěno, že podstatná část zaměstnanců (36 %) je spíše spokojena a nabídka jim připadá dostatečná, nicméně 33 % pracovníků je spíše nespokojeno. Při rozhovorech se zaměstnanci bylo zjištěno, že s nabízenými benefity jsou obecně spokojeni, spíše nespokojeni jsou však s možnostmi jejich poskytování či výší poskytování. Jako příklad lze uvést příspěvek na životní a penzijní pojištění. Obě pojištění sice zaměstnavatel nabízí, ale podmínkou pro jeho čerpání jsou 3 odpracované roky v organizaci a jedná se o 1 500 Kč za rok pro každé pojištění. Pracovníci by uvítali tento benefit ihned po nástupu a ideálně i ve větší výši. Také uváděli, že zajímavější je pro ně příspěvek na penzi. Možným řešením, které by u zaměstnanců mohlo přispět k větší spokojenosti, by bylo snížení příspěvku na životní pojištění o 500 Kč a o ty následně zvýšit příspěvek na penzijní pojištění (Tabulka č. 44). V rámci organizace by nedošlo ke zvýšení nákladů a pracovníci by byli spokojenější.

Tabulka 44: Kalkulace navýšení příspěvku na penzijní pojištění a snížení příspěvku na životní pojištění

Typ pojištění	Životní pojištění	Penzijní pojištění	Celkové roční náklady na obě pojištění
Současná výše příspěvku na pojištění	1 500 Kč/rok	1 500 Kč/rok	x
Celkové roční náklady (60 zaměstnanců)	1 500 x 60 = 90 000 Kč	1 500 x 60 = 90 000 Kč	90 000 + 90 000 = 180 000 Kč
Nová výše příspěvků	1 000 Kč/rok	2 000 Kč/rok	x
Celkové roční náklady (60 zaměstnanců)	1 000 x 60 = 60 000 Kč	2 000 x 60 = 120 000 Kč	60 000 + 120 000 = 180 000 Kč

Zdroj: vlastní

Pracovní vztahy v organizaci lze označit za přátelské a přívětivé. Pouze velmi malá část dotazovaných (6 zaměstnanců) není se vztahy spíše spokojena či zcela nespokojena. Ačkoli lze předpokládat, že tito nespokojení pracovníci patřili spíše k těm, kteří jsou v organizaci kratší dobu a nestačili se ještě do kolektivu natolik zapojit jako ti, kteří již v organizaci pracují dlouho, je důležité, aby se to co nejdříve zlepšilo. Noví pracovníci by také uvítali mimopracovní setkání, kde se mohou do kolektivu lépe začlenit. Obecně platí, že dobré a přátelské vztahy zvyšují pracovní spokojenost a spokojení pracovníci dosahují vyšších pracovních výkonů.

V další části šetření bylo zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají styl vedení svého nadřízeného. V této části se výsledky často odvíjely od manažerů jednotlivých oddělení. Každý manažer je jiný, což se odrazí i na jeho stylu vedení lidí. Při otázce, zda jsou zaměstnanci dostatečně chváleni, bylo dosahováno velmi podobných hodnot u variant „Ano“, „Spíše ano“ a „Spíše ne“, to jasně odkazuje na velké rozdíly v manažerských dovednostech jednotlivých vedoucích. Od odlišnosti každého manažera se odvíjely i další výsledky otázek ohledně dostatečné informovanosti pracovníků či ohledně úrovně komunikace s manažery. Bylo zjištěno, že někteří manažeři své podřízené nejen málo chválí, ale jejich pracovníci se také cítí méně informováni a komunikaci považují za spíše problémovou až problémovou. Naopak pracovníci jiných oddělení uváděli, že chváleni jsou pravidelně, s informováním ze strany vedoucího jsou spokojeni a komunikace je zcela bezproblémová. V tomto ohledu je nezbytné, aby byli jednotliví manažeři ve svých manažerských dovednostech minimálně na obdobné úrovni. Manažer by měl své pracovníky chválit za dobře odvedenou práci, jasně a srozumitelně jim předávat informace a měl by být ochotný jim vše znovu vysvětlit, pokud něčemu nerozumí. Je nežádoucí, aby měli zaměstnanci obavu se na svého nadřízeného obrátit s čímkoli, co jim není jasné, nebo co se jim nelíbí. Od manažera se pak očekává zpětná vazba. Jedině tak může komunikace oboustranně fungovat, aniž by byl ohrožen plynulý chod organizace a ohrožena spokojenost všech zaměstnanců. Je ovšem nutné podotknout, že problém nemusí vždy nutně být jen na straně manažera, ale i u konkrétního, zpravidla nespokojeného zaměstnance, který může mít s komunikací problém. Převážně jsou však zaměstnanci v této oblasti spíše spokojeni a lze tedy tvrdit, že potřeby, které v Maslowově pyramidě zastávají třetí a čtvrtou pozici (potřeba lásky, přijetí a spolupatříčnosti a potřeby uznání a úcty), jsou z celkového pohledu v organizaci uspokojovány.

Poslední otázka lze zařadit do úrovně seberealizace, ta se nachází na vrcholu Maslowovy hierarchie potřeb a je považována za nejdůležitější. Je to z důvodu, že je předpokládáno, že pouze jedinec, který se neustále vzdělává a zdokonaluje ve svých znalostech a dovednostech, se může cítit skutečně spokojený. Z výzkumu však bylo zjištěno, že někteří jedinci nemají vnitřní potřebu seberealizace dosahovat, ale ke spokojenosti jim stačí odstraňovat pocíťované nedostatky nižších úrovní potřeb.

V otázce, zda zaměstnanci mají možnost využívat své schopnosti a dovednosti, uváděla největší část pracovníků (40 %) možnost „Spíše ano“. Nejvíce vnímají možnost převést své teoretické znalosti do práce vysokoškolsky vzdělaní pracovníci, kteří buď obor statistiky studovali, nebo manažeři, kteří ve své pracovní náplni vykonávají práci spíše intelektuálního charakteru a jsou více zatíženi stresem, mají vyšší zodpovědnost za chod oddělení a jejich práce je časově náročnější. Pracovníci, kteří cítí, že potenciál jejich dovedností a znalostí není dostatečně využit, byli převážně středoškolsky vzdělaní jedinci, kteří studovali naprosto odlišné obory.

Drtivá většina zaměstnanců (47 %) vnímá možnost kariérního růstu za téměř nemožný. Tato skutečnost je dána faktem, že se jedná o státní organizaci, kde jsou služební místa často plně obsazena, a to dlouhodobě. Volných služebních míst je málo a jsou upraveny striktně danými podmínkami, které musí zaměstnanec usilující o místo splnit, výjimky nejsou možné. Jedná se především o dosažené vzdělání. Možnost kariérního růstu tak vnímají spíše vysokoškolsky vzdělaní jedinci. Středoškolsky vzdělaní pracovníci by si vzdělání museli doplnit, což pro ně ve výsledku není natolik motivující, aby se dále studovat rozhodli. Peněžní rozdíly mezi jednotlivými platovými třídami nejsou natolik rozdílné, aby pracovníci dle svých slov při výkonu zaměstnání dalších několik let studovali.

Zajímavých výsledků bylo dosaženo při zjišťování možností dalšího vzdělávání ze strany organizace. Výsledky ukázaly, že většina pracovníků je s možností nabízených vzdělávacích kurzů či školení spokojena či spíše spokojena. Jak již bylo řečeno, organizace nabízí širokou škálu odborných kurzů a školení, zpravidla většinově souvisejících s náplní práce. Přesto téměř 1/3 pracovníků je spíše nespokojena či zcela nespokojena. Z rozvorů bylo zjištěno, že tito pracovníci by uvítali větší nabídku vzdělávání spíše osobního než profesního charakteru, především pak jazykové kurzy. Kurz anglického jazyka je sice součástí nabídky kurzů, nicméně někteří manažeři nejsou ochotni na ně své zaměstnance posílat a jako důvod uvádějí, že cizí jazyk k výkonu své

pracovní náplně nepotřebují. Toto hodnotím jako velmi negativní a nebezpečný krok ze strany konkrétních manažerů, protože pro zaměstnance je velmi důležité se vzdělávat i v osobní rovině, a pokud si pracovníci uvědomují, že v organizaci taková možnost je a kolegové z jiných oddělení kurzy navštěvují, velmi negativně to ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a mohou nabývat pocitu méněcennosti.

Od obou předchozích otázek (využívání znalostí, dovedností a možnost kariérního růstu) se odvíjely i výsledky otázky, ve kterých byla zjišťována možnost seberealizace zaměstnanců. Možnost seberealizace opět pocítují spíše vysokoškolsky vzdělaní jedinci, ti, kteří se chtějí vzdělávat převážně po profesní stránce či pracovníci oddělení, kde manažer umožňuje svým zaměstnancům vzdělávat se po osobní stránce.

Poslední otázkou celého dotazníkového šetření DPS byla otázka, kde respondenti uváděli, co by nejvíce přispělo k jejich pracovní spokojenosti. Zde se odpovědi podstatně rozcházely. Nejvíce pracovníků by ocenilo větší finanční odměny, které by pro ně představovaly nejvýznamnější stimulační faktor. Druhým nejčastěji uváděným faktorem byla nabídka školení a vzdělání, kdy se však jednalo o to, aby nebyla nabídka rozšířena, ale spíše změněna na nabídku, která by rozvíjela osobní potenciál jedince. Polovina pracovníků by uvítala větší možnost zaměstnaneckých benefitů a 40 % pracovníků stojí o osobní přístup nadřízených, který momentálně nepocítují nebo ho nepocítují dostatečně. Ačkoli jsou mezilidské vztahy v organizaci na velmi dobré úrovni, téměř 1/3 dotazovaných by uvítala setkávat se s kolegy i mimo pracovní dobu. V současné době se jen velmi málo jedinců setkává mimopracovně, jedná se spíše o menší skupinky jednotlivců, kteří se znají dlouhou dobu nebo si velmi porozuměli při seznámení. Pocit úplného uspokojení má 14 % zaměstnanců a 12 % respondentů by stálo o ocenění dobrých výsledků svým nadřízeným a ideálně formou veřejné pochvaly. Především pro jedince s nižším sebevědomím je pochvala, zejména veřejná, ideálním stimulačním prostředkem, který vedoucího nic nestojí, přesto významně ovlivní pracovní spokojenost zaměstnanců.

Návrhy pro zlepšení současného stavu

Kurz manažerských dovedností by zlepšil stav komunikace mezi manažerem a podřízenými a sjednotil by manažerské schopnosti a dovednosti mezi manažery jednotlivých oddělení, mezi kterými jsou v současnosti rozdíly. Pokud by se kurzu zúčastnili všichni manažeři včetně ředitele KS, jednalo by se celkem o 7 osob.

V kurzu se uchazeč seznámí s obecnou rolí manažera, se styly vedení lidí, komunikačními dovednostmi, metodami motivace podřízených či řešení konfliktů. Takovým kurzem je například kurz „*Vedení lidí pro začínající manažery*“ za 3 990 Kč za osobu nebo kurz „*Manažerské dovednosti aneb Jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům*“, který trvá dva dny a stojí 8 190 Kč za osobu (Tabulka č. 45). Oba kurzy nabízí firma 1. Vox a.s. se sídlem v Praze (Manažerské dovednosti, 2020).

Tabulka 45: Kalkulace kurzů manažerských dovedností

Typ kurzu manažerských dovedností	Cena za 1 osobu	Cena celkem
Vedení lidí pro začínající manažery	3 990 Kč	$3\,990 \times 7 =$ 27 930 Kč
Manažerské dovednosti aneb Jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům	8 190 Kč	$8\,190 \times 7 =$ 57 330 Kč

Zdroj: vlastní

Dále by bylo vhodné *zavedení pravidelných porad* v jednotlivých odděleních, které by byly alespoň v intervalu jednou za 14 dní. Zaměstnanci by měli možnost diskuze s manažerem přímo při řešení jednotlivých záležitostí či si rovnou ujasnit, zda byla všechna sdělení dobře pochopena. Tím by bylo sníženo riziko nepochopení předávaných sdělení či případných komunikačních nedorozumění, jako tomu může být, když vedoucí pracovník informuje zaměstnance pouze formou e-mailových zpráv. Současně mohou zaměstnanci svému nadřízenému i ostatním kolegům sdělit, co je trápí nebo s čím se při výkonu své práce setkali a je možné, že se do podobné situace dostanou i ostatní členové oddělení. Při této příležitosti lze uplatnit okamžitou zpětnou vazbu, která je pro bezproblémovou komunikaci nezbytná. Například na konci porady by bylo vhodné, aby zaměstnanci předali nadřízenému své poznatky zjištěné při práci. Především se jedná o možnosti zjednodušení a zpřehlednění metodiky v jednotlivých výkazech, kde mají zpravodajské jednotky největší problém s pochopením, a tedy i vyplněním výkazů. Tyto informace mají především pracovníci KS, protože se zpravodajskými jednotkami přímo komunikují. Tyto poznatky poté může manažer předat metodikům ČSÚ, kteří výkazy tvoří. Zaměstnanci se budou cítit více potřební pro organizaci a zvedne se jejich sebevědomí i pracovní spokojenost.

Dále pak *pravidelné udělování pochval za dobře odvedenou práci*, které manažery, a tedy ani organizaci, nic nestojí, přesto se jedná o stimulační prostředek, jenž vede k motivaci pracovníků, jejich spokojenosti a současně přispívá k *Malému mocenskému odstupu*.

Dále pak:

- Sestavení stravovacího výboru, který by byl složen z dobrovolných zaměstnanců. Vhodné by bylo založení i e-mailové adresy, kam by zaměstnanci mohli posílat připomínky, nebo naopak pochvaly k jídlům v závodní jídelně.
- Uspořádání teambuildingu (viz Kapitola 5.2).
- Poskytnutí příspěvku na životní a penzijní pojištění při nástupu.
- Umožnění navštěvování jazykových kurzů všem zaměstnancům.
- Vánoční večírek (viz Kapitola 5.2).

5.2 Zhodnocení kulturních dimenzí z výzkumů VSM 94 & 2013 a TBSD

Tabulka 46: Výsledky kulturních dimenzí VSM 94 & 2013 a TBSD

Kulturní dimenze	VSM 94 & 2013		TBSD	
	Převažující dimenze	Podmínka funkčnosti	Převažující dimenze	Podmínka funkčnosti
PDI	Malá mocenská vzdálenost	Splněna	Malá mocenská vzdálenost	Splněna
IDV	Individualismus	Nesplněna	Kolektivismus	Splněna
MAS	Feminita	Splněna	Feminita	Splněna
LTO	Krátkodobá orientace	Nesplněna	Krátkodobá orientace	Nesplněna
UAI	Hledání jistoty	Nesplněna	Přijímání rizika	Splněna
IVR	Požitky	Nesplněna	Umírněnost	Splněna

Zdroj: vlastní

Kulturní dimenze mocenské vzdálenosti (PDI)

Z průzkumu první zkoumané dimenze byly zjištěny shodné výsledky u VMS 94 & 13 i TBSD. V obou případech se jedná o *malou mocenskou vzdálenost* (Tabulka č. 46), která je žádoucí kulturní dimenzí a směřuje ke znalostní ekonomice. V případě dotazníku VMS 94 & 13 bylo dosaženo hodnoty 24,4 bodu (Graf č. 16). Tato hodnota se nepřibližuje

hraniční hodnotě 50 bodů, lze tedy tvrdit, že organizace není v současné době ohrožena přiblížením k *velké mocenské vzdálenosti*. Výsledky TBSD rovněž značí, že organizace směřuje k *malé mocenské vzdálenosti*. Ve výsledcích všech podnětových slov (viz Příloha č. 4) se slova, která značí *malý mocenský odstup* (Tabulka č. 31), umísťovala výše než slova typická pro protichůdnou dimenzi (*velký mocenský odstup*) (Tabulka č. 32). Výjimkou bylo slovo *konzultace*, které bylo v celkovém hodnocení (Příloha č. 4) vnímáno hůře. To může být zapříčiněno nevhodnou komunikací mezi manažerem a podřízenými. Z výsledků dotazníku DPS bylo zjištěno, že část zaměstnanců se cítí od svého nadřízeného málo informována o změnách v organizaci, s úrovní komunikace jsou spíše nespokojeni a považují ji za spíše problémovou či problémovou. To bylo z rozhovorů i pozorování potvrzeno a bylo zjištěno, že tito zaměstnanci spadali pod stejného nadřízeného. V tomto případě je nutné zajistit kroky, které povedou k nápravě a stabilizaci současného převažujícího *malého mocenského odstupu*.

Návrhy pro zlepšení současného stavu PDI:

Díky výsledné převaze *malého mocenského odstupu* lze organizaci doporučit, aby se snažila tento současný stav udržet i do budoucna. Nápomocná tomu mohou být doporučení uvedená v předchozí Kapitole 5.1 jako kurzy manažerských dovedností, zavedení pravidelných porad či udělování pochval manažerem směrem k podřízeným.

Kulturní dimenze Kolektivismus vs. Individualismus (IDV)

U druhé zkoumané dimenze *kolektivismu* vs. *individualismu* nebylo dosaženo shody (Tabulka č. 46). Z výsledků VMS 94 & 13 bylo zjištěno, že organizace směřuje k *individualismu* a díky vysoké výsledné hodnotě 96 bodů (Graf č. 17) se jedná o jednoznačnou převahu této nežádoucí dimenze. Opačného výsledku bylo dosaženo z TBSD, kde bylo zjištěno, že organizace směřuje k žádoucí dimenzi *kolektivismu*, která je nutná a vede ke znalostní ekonomice. To vyplývá i z výsledků podnětových slov (Příloha č. 4), kdy slova typická pro dimenzi *kolektivismu* byla vnímána lépe než podnětová slova směřující k *individualismu*. Výjimku tvořilo pouze slovo *práce*, které bylo societou vnímáno hůře a dosáhlo hodnoty 20,2 bodu. Pro zjištění převažující dimenze, která v organizaci momentálně převládá, byly směrodatné Otázky č. 1, 2, 5, 9 a 11 (viz Příloha č. 5) v dotazníku VMS 94 & 13, tedy ve vědomém kvantitativním výzkumu, které jednoznačný *individualismus* potvrdily. Tento výsledek lze vysvětlit převážně charakterem pracovní náplně zaměstnanců. Jak již bylo několikrát zmiňováno,

na KS převažuje zpracovatelská činnost. To znamená, že celkový počet vyplněných výkazů je přerozdělen mezi všechny zaměstnance a ti poté na svém vybraném vzorku pracují. Tato práce je naprosto individuální a pracovníci tak nemají možnost podporovat týmovou spolupráci. To opět dokazuje provázanost obou výzkumů, kdy z TBSD bylo slovo *práce* vnímáno spíše negativně. Dotazníkovým šetřením DPS bylo zjištěno a následně i z rozhovorů a pozorování potvrzeno, že na pracovišti převládají přátelské vztahy a příjemná atmosféra. I přes tento fakt je nezbytné, aby vztahy byly v organizaci posilovány a dimenze se i po vědomé stránce posouvala k žádoucímu *kolektivismu*.

Návrhy pro zlepšení současného stavu IDV:

Znovuzavedení vánočních večírků pro zaměstnance. Z rozhovorů bylo zjištěno, že v minulosti se vánoční večírky pro pracovníky úřadu pořádaly, kvůli finanční náročnosti na pronájem prostor však od nich bylo upuštěno. Po přestěhování ČSÚ do nové budovy, kde sídlí i KS, by bylo možné uspořádání večírku přímo v budově a občerstvení by mohla zajistit místní závodní jídelna, která je součástí. Tím by byly ušetřeny náklady za pronájem prostor a pracovníci by měli možnost se při příjemné a uvolněné atmosféře Vánoc setkat a popovídat si i s členy jiných oddělení či odborů, se kterými se běžně nesetkají.

Další možností pro utvrzení mezilidských vztahů a podpory týmové spolupráce jsou ***teambuildingy***. Vhodné jsou například únikové hry, kde pracovníci v různě velkých týmech, podle konkrétního výběru, plní úkoly společně a jsou nenásilnou formou nuceni spolupracovat, aby bylo dosaženo žádoucího splnění úkolů. V hlavním městě je široká nabídka nejrůznějších akcí tohoto typu. Únikové hry pro větší počet hráčů nabízí např. firma Exitgames. Například hry „Kletba Vyšehradu“ se mohou účastnit týmy až s pěti „hráči“. Hra je venkovní o délce 3 km v lokalitě Vyšehradu (Kletba Vyšehradu, 2020).

Výhodou je setkání kolegů mimopracovní formou, při které se mohou zaměstnanci více uvolnit, protože nejsou natolik svázáni formálností jako v práci. V případě zájmu větší skupiny lidí jsou firmou nabízeny zvýhodněné ceny, které jsou vázány na počet jedinců (Tabulka č. 47). Jak již bylo zmíněno, KS má 6 oddělení, přičemž nejmenší oddělení čítá 5 osob a největší 14 osob. Jednotlivá oddělení by se tedy vždy vešla maximálně do 3 týmů. V případě účasti celé KS by bylo nutné vytvoření 4 skupin (60/15) po 3 týmech za zvýhodněnou cenu (viz Tabulka č. 48).

Tabulka 47: Kalkulace teambuildingu pro různé velikosti týmů

Velikost týmu	Cena
1 tým (až 5 hráčů)	1 090 Kč
2 týmy (až 10 hráčů)	1 980 Kč
3 týmy (až 15 hráčů)	2 670 Kč

Zdroj: vlastní

Tabulka 48: Kalkulace teambuildingu pro celou KS hl. m. Prahy

Teambuilding	Cena pro 1 skupinu	Cena pro 4 skupiny
Pro celou KS	2 670 Kč	2 670 x 4 = 10 680 Kč

Zdroj: vlastní

Kulturní dimenze Maskulinita vs. Feminita (MAS)

Třetí zkoumaná kulturní dimenze potvrdila v obou studiích převažující dimenzi *feminity* (Tabulka č. 46), která je z hlediska znalostní ekonomiky žádoucí kulturní dimenzí podnikové kultury. V případě vědomého zjišťování ve VSM 94 & 2013 byla potvrzena výsledná hodnota -0,9 bodů (Graf č. 18), která směřuje organizaci do dimenze jednoznačné *feminity*. Rovněž výsledky TBSD potvrzují převahu žádoucí kulturní dimenze, kdy jednotlivá podnětová slova, která jsou charakteristická pro *femininní* dimenzi, byla v TBSD (Příloha č. 4) respondenty vnímána lépe než podnětová slova, která jsou typická pro opačnou dimenzi *maskulinity*. Výjimkou bylo slovo *sex*, které bylo vnímáno spíše pozitivně (14,7 bodů), nicméně bylo spíše slabě sdíleno (Tabulka č. 36). Mezi znaky *femininní* společnosti patří důraz na dobré mezilidské vztahy, otevřenost a důvěra. Že jsou tyto faktory v organizaci přítomné, bylo podpořeno i dotazníkem DPS, kde respondenti většinou odpovídali u Otázky č. 11, že se vztahy na pracovišti spokojeni či spíše spokojeni jsou (Tabulka č. 14).

Návrhy pro zlepšení současného stavu MAS:

Z důvodu jednoznačného směřování k žádoucí kulturní dimenzi podnikové kultury je vhodné, spíše než navrhování změn, udržet tento stav i do budoucna. Ideálním stabilizačním prostředkem se v této situaci jeví utužování vztahů mezi zaměstnanci. Příjemným zpestřením klasické pravidelné porady může být uskutečnění porady ihned ráno a spojit ji se společnou snídaní v rámci oddělení. Pro zaměstnance bude taková porada příjemnější a do práce se budou více těšit.

Kulturní dimenze Přijímání rizika vs. Hledání jistoty (UAI)

U čtvrté kulturní dimenze *přijímání rizika vs. hledání jistoty* opět dochází k neshodě mezi VMS 94 & 13 a TBSD (Tabulka č. 46). Ve VMS 94 & 13 byla zjištěna výsledná hodnota 59,6 bodů (Graf č. 19) ve prospěch spíše *hledání jistoty*, která je z pohledu znalostní ekonomiky nežádoucí kulturní dimenzí. Pro zjištění současné dimenze UAI z dotazníku VSM 94 & 2013 jsou směrodatné Otázky č. 18, 22, 25, 27 a 28 (Příloha č. 5). Výsledná hodnota se nachází blízko přechodné hranice 50 bodů. Z toho lze usuzovat, že pokud se situace začne rychle řešit a budou učiněny kroky k nápravě, mohlo by být brzy dosaženo žádoucí dimenze, tedy *přijímání rizika*. K tomu se přiklání i vysoká hodnota směrodatné odchylky (56,2 body), která značí, že výsledné hodnoty nejsou v organizaci silně sdíleny. Z výsledků TBSD byla tendence k *přijímání rizika* na nevědomé úrovni. Z výsledku vnímání podnětových slov (Příloha č. 4, Tabulka č. 37, Tabulka č. 38) je zřejmé, že zaměstnanci potřebují cítit jistotu, která se prolíná s dimenzí *dlouhodobé orientace*, nicméně v případě nutnosti jsou schopni přijmout riziko a vyrovnat se s ním, aniž by byl ohrožen chod KS. Z rozhovorů bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci se v době hlavního zpracování cítí ve stresu a pracovníci, kteří nemají vysokoškolské vzdělání a v organizaci pracují již dlouho, mají obavy, jak by si v případě ztráty zaměstnání hledali novou práci. Často bylo zmiňováno, že pracovat jinde si již neumí představit a že se obávají, zda by se zvládli v nové práci zapracovat, navíc postrádají znalost například cizích jazyků a cítí velkou konkurenci v mladších pracovnících či čerstvých absolventech.

Návrhy pro zlepšení současného stavu UAI:

Pro dosažení žádoucí kulturní dimenze je nutné, aby zaměstnanci byli dostatečně informováni o chystaných změnách v organizaci a ze strany manažerů bylo při jejich sdělování naléháno především na skutečnosti, které chystané změny pracovníkům přinesou. Jak již bylo navrhováno v předchozí kapitole 5.1, jedná se například o *zavedení pravidelných porad*, kde bude se zaměstnanci aktivně komunikováno a budou jim předávány informace i osobně, ne pouze formou e-mailové komunikace, kdy mohou být podstatné informace od manažerů upozaděny v množství přijímaných e-mailů od firem, které výkazy musí vyplňovat. Při poradě se informace znovu proberou a bude možné o nich přímo diskutovat.

Kulturní dimenze Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace (LTO)

V další zkoumané kulturní dimenzi, která v organizaci v současnosti převažuje, byla z VSM 94 & 2013 i TBSD zjištěna převaha *krátkodobé orientace* (Tabulka č. 46). Ta je z hlediska znalostní ekonomiky nežádoucí kulturní dimenzí. V případě VSM 94 & 2013 byla výsledná hodnota 43,8 bodů (Graf č. 20). U této dimenze je jako u jediné nutné, aby výsledná hodnota byla vyšší než 50 bodů, což v tomto případě není splněno. Tento výsledek byl ovlivněn Otázkami č. 12, 14, 16, 17, 23 a 30 (Příloha č. 5). Stejně jako v případě dimenze UAI se hodnota dimenze LTO nachází v blízkosti přechodové zóny, z toho lze předpokládat, že po přijetí a zavedení nápravných kroků se bude organizace v budoucnu přesouvat do žádoucí kulturní dimenze. Z výsledků TBSD byla rovněž potvrzena mírná převaha *krátkodobé orientace*. Z žebříčku všech podnětových slov (Příloha č. 5) je však zřejmé, že slova, která jsou typická pro *dlouhodobou orientaci* (Tabulka č. 39), byla societou nevědomě vnímána lépe než slova, která jsou charakteristická pro *krátkodobou orientaci* (Tabulka č. 40). Zásadním pro ovlivnění celkového výsledku převažující dimenze bylo slovo *smrt*, které je řazeno do slov patřících ke *krátkodobé orientaci* a společností je obecně velmi negativně vnímáno.

Návrhy pro zlepšení současného stavu LTO:

V případě prováděného výzkumu na KS je zásadním krokem k posunu ze současné nežádoucí dimenze k dimenzi žádoucí *investování do rozvoje lidského kapitálu*, a to nejen ohledně profesního vzdělávání, ale také vzdělávání na osobní rovině. Již ve výsledcích dotazníkového šetření DPS bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s přístupem svého nadřízeného k navštěvování jazykových kurzů. V tomto případě je nezbytné, aby v organizaci platily stejné možnosti pro všechny zaměstnance, a pokud je organizací nabízen jazykový kurz, není vhodné, aby jeden manažer svým podřízeným jeho návštěvu umožňoval a druhý manažer nikoli jen z důvodu, že z jeho pohledu podřízení nepotřebují cizí jazyk k náplni své práce. Z hlediska konkurenceschopnosti organizace i sebevědomí jedinců je rozvoj lidského kapitálu a jeho potenciálu naprosto nezbytný a v tomto případě bude správným krokem ke směřování do dimenze *dlouhodobé orientace* a rovněž přinese zvýšení pracovní spokojenosti díky možnosti seberealizace jednotlivců. Z pozorování bylo zjištěno, že nabídka kurzů a školení je v organizaci široká a zaměstnancům by nemělo být bráněno v jejich absolvování, pokud o ně projeví zájem.

Kulturní dimenze Umírněnost vs. Požitky (IVR)

V poslední zkoumané dimenzi bylo zjišťováno, zda organizace směřuje k dimenzi *umírněnosti* či dimenzi *požitků*. V tomto případě nebylo dosaženo shodného výsledku ve VSM 94 & 2013 a TBSD (Tabulka č. 46). Ve výsledcích VSM 94 & 2013 bylo zjištěno směřování spíše k dimenzi *požitků* (Graf č. 21), které jsou nežádoucí kulturní dimenzí. Organizace tedy nesměřuje ke znalostní ekonomice. Nicméně výsledná hodnota (59,2) se pohybuje v blízkosti přechodové zóny a hodnota směrodatné odchylky (55,3) značí malé sdílení. Výsledné hodnoty byly ovlivněny Otázkami č. 13, 15, 20 a 21 v dotazníku VSM 94 & 2013 (Příloha č. 5). V případě výsledků TBSD byla závěrečná hodnota ve prospěch *umírněnosti* dle lepšího vnímání podnětových slov (Příloha č. 4), kdy podnětová slova charakteristická pro *umírněnost* (Tabulka č. 41) byla vnímána lépe než slova charakteristická pro *požitky* (Tabulka č. 42). Výjimkou byla slova *zábava* a *požitky*, která značí dimenzi *požitků* a societou byla vnímána velmi pozitivně. Slovo *požitky* bylo i spíše silně sdíleno. O výsledné dimenzi *umírněnosti* však rozhodla slova *alkohol* a *nároky*, která byla vnímána spíše negativně.

Návrhy pro zlepšení současné dimenze IVR

Aby bylo dosaženo žádoucí dimenze *umírněnosti*, je vhodné zaměřit se opět spíše na vědomou stránku zaměstnanců. Pokud budou organizací přijaty navrhované změny z předchozí dimenze LTO, tedy především rozvoj lidského kapitálu a jeho potenciálu, lze předpokládat, že se organizace začne posouvat do dimenze *umírněnosti*, protože dimenze LTO a IVR spolu silně souvisí a vzájemně se ovlivňují. Jelikož hodnota vědomého hodnocení VSM 94 & 2013 se nachází v blízkosti přechodové zóny, lze se domnívat, že s přijetím navrhovaných opatření bude relativně brzo dosaženo žádoucí kulturní dimenze. Dále by bylo vhodné více dbát na dodržování Etického kodexu, především dress codu zejména u mužů. Z pozorování bylo zjištěno, že ne všichni muži se tímto kodexem řídí, přestože se jedná o předpis organizace.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k posílení pracovní spokojenosti v organizaci.

Zkoumaným subjektem byla Krajská správa Českého statistického úřadu v hlavním městě Praze, která se zabývá zejména sběrem a zpracováním dat od zpravodajských jednotek.

Pro rozpoznání současného stavu podnikové kultury bylo použito několik výzkumných metod, které se navzájem doplňovaly. Stěžejní částí tohoto výzkumu bylo použití kvantitativního výzkumu VSM 94 & 2013, které je zaměřeno na získání potřebných údajů k určení převažujících dimenzí na vědomé úrovni respondentů. Druhým zásadním výzkumem pro určení kulturních dimenzí organizace byl kvalitativní výzkum TBSD, který se na rozdíl od VSM 94 & 2013 zaměřuje převážně na nevědomou úroveň respondentů. Aby bylo dosaženo co možná nejpřesnějších výsledků, byly oba testy, tedy VSM 94 & 2013 a TBSD, navzájem porovnány. Porovnání vědomé úrovně s úrovní nevědomou je přínosné především z důvodu, že při nevědomém hodnocení získáme informace o pocitovém vnímání zaměstnanců a jimi sdílených hodnotách. Tyto faktory jsou velice důležité nejen pro určení současného stavu, ale především pro navržení změn, které by organizaci posunuly dopředu směrem ke znalostní ekonomice, a tudíž i větší pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Aby bylo možné navrhnout změny k posílení pracovní spokojenosti, bylo nutné zjistit rovněž současný stav pracovní spokojenosti. Současná úroveň pracovní spokojenosti byla zjištěna prostřednictvím dotazníkového šetření DPS, jehož cílem bylo zjištění poskytované úrovně stimulace a motivace zaměstnanců v organizaci.

Všechny výše uvedené výzkumné metody byly podpořeny nestandardizovanými rozhovory, skrytým pozorováním a prostudováním podnikových písemností. Těmito dalšími výzkumnými metodami bylo dosaženo pomocí dalších potřebných doplňkových informací, které častokrát přispěly k objasnění výsledných hodnot jednotlivých výzkumů.

Malá mocenská vzdálenost byla zjištěna z VSM 94 & 2013 i TBSD. Jedná se o žádoucí kulturní dimenzi a skutečností, že ve stránkách vědomí i nevědomí bylo dosaženo shody, je jednoznačné, že organizace směřuje ke znalostní ekonomice. V organizaci jsou respektovány role nadřízeného i podřízených, ale lidsky se jedinci považují za sobě rovné.

To vytváří příjemné pracovní prostředí, kdy se na sebe mohou pracovníci s čímkoli obrátit, což se odvíjí i na spokojenosti s komunikací v organizaci. Na základě DPS bylo zjištěno, že právě s komunikací s nadřízenými je sice převážná většina pracovníků spokojena, nicméně bylo zjištěno, že v některých odděleních je komunikace s nadřízeným horší. Dle rozhovorů i pozorování lze tvrdit, že problém je spíše na straně manažera než podřízených a z toho důvodu byla navržena změna, která by mohla vést ke zlepšení stavu (viz Kapitola 5.1).

U druhé dimenze *Individualismus* vs. *Kolektivismus* byl zjištěn rozdíl ve výsledcích výzkumu VSM 94 & 2013 a TBSD. Ve vědomém hodnocení byla zaznamenána silná převaha nežádoucí dimenze *individualismu*, naopak v nevědomém hodnocení se v organizaci objevují tendence k žádoucímu *kolektivismu*. Z dotazníku DPS byly zjištěny přátelské vztahy i příjemná atmosféra na pracovišti, která se s úrovní *kolektivismu* prolíná. Nicméně převážně individuální práce, kterou jedinci v organizaci zastávají, ovlivnila výsledky vědomého hodnocení VSM 94 & 2013. Z toho důvodu byly navrženy změny, které by organizaci směřovaly k žádoucí dimenzi i po vědomé stránce (viz Kapitola 5.2).

Výsledná *feminita* byla zjištěna ze všech prováděných výzkumů. Jedná se o žádoucí kulturní dimenzi značící směřování organizace ke znalostní ekonomice a je velmi důležité, aby byly hodnoty femininní společnosti i nadále udrženy. Péče o mezilidské vztahy, otevřenost i důvěra jsou typickými znaky této dimenze, ale silně ovlivňují i ostatní dimenze, ke kterým není v organizaci jednoznačně směřováno.

U dimenze *Jistota* vs. *Riziko* v TBSD byla potřeba *jistoty* vnímána, avšak byly zjištěny i tendence k *přijímání rizika*. Ve vědomém výzkumu VSM 94 & 2013 byla zjištěna spíše převaha hledání *jistoty*. Nicméně výsledná hodnota se nachází blízko přechodové zóny a tato výsledná dimenze není z výsledku směrodatné odchylky silně sdílena. Lze tedy předpokládat směřování k žádoucí dimenzi *přijímání rizika*, pokud budou provedeny navrhované změny (viz Kapitoly 5.1 a 5.2).

V pořadí pátá kulturní dimenze nesměřuje ke znalostní ekonomice jak ve vědomém výzkumu, tak v nevědomém. Ve VSM 94 & 2013 i TBSD byla zjištěna převaha *krátkodobé orientace*, která je nežádoucí kulturní dimenzí podnikové kultury z hlediska budoucí znalosti společnosti. Přestože v obou výzkumech bylo dosaženo výsledných hodnot v hraničních intervalech, je nezbytné zaměřit se na tuto dimenzi nejvíce ze všech

zkoumaných dimenzí a snažit se o směřování organizace k *dlouhodobé orientaci*, a to především pomocí navrhovaných změn (viz Kapitola 5.2).

V poslední zkoumané dimenzi *Požitky vs. Umírněnost* potvrdila z VMS 94 & 13 mírnou převahu *požitků*. Lze předpokládat, že je to ovlivněno současnou konzumní společností, která na jedince působí. Znovu se však jedná o výslednou hodnotu, která je v blízkosti přechodové zóny a zaměstnanci je spíše slabě sdílena. Dotazník TBSD na úrovni nevědomí projevuje posun k žádoucí *umírněnosti*. Jelikož se kulturní dimenze pohybuje opět na jakémsi rozhraní, je vhodné realizovat navržené změny, které pošlou organizaci žádoucím směrem k dlouhodobosti a znalostní ekonomice (viz Kapitola 5.2).

Výše uvedené souhrnné výsledky byly podrobně rozepsány a zpracovány v předchozí kapitole (viz Kapitola 5). Součástí souhrnných výsledků je i diskuze a návrhy změn, které by měly přispět ke zlepšení současného stavu podnikové kultury a zároveň k pracovní spokojenosti a napomoci organizaci přesunout se do žádoucích kulturních dimenzí směřujících ke znalostní ekonomice.

Souhrnný stručný seznam všech doporučovaných změn ke zvýšení pracovní spokojenosti a posunu k žádoucím kulturním dimenzím:

- nákup ventilátorů do kanceláří (viz Tabulka č. 43);
- dorovnání osobního ohodnocení služebně mladším zaměstnancům;
- snížení příspěvku na životní pojištění a zvýšení příspěvku na penzijní pojištění (viz Tabulka č. 44);
- kurz manažerských dovedností pro vedoucí pracovníky (viz Tabulka č. 45);
- zavedení pravidelných porad;
- pravidelné udělování pochval;
- sestavení stravovacího výboru;
- uspořádání teambuildingu (viz Tabulky č. 47, 48);
- poskytnutí příspěvku na životní a penzijní pojištění od nástupu;
- umožnění navštěvování jazykových a vzdělávacích kurzů všem zaměstnancům;
- zavedení vánočního večírku;
- porada oddělení spojená se snídaní;
- investování do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu;
- důraz na dodržování Etického kodexu.

Výše uvedený seznam navrhovaných změn by se mohl stát přínosným pro management zkoumané organizace. Nicméně je nutné dbát na hodnoty a současné zvyky, které jsou v organizaci zavedeny. Současně je třeba zdůraznit, že uvedené návrhy mohou posloužit jako inspirace pro vedení organizace. Dalším přínosem může být celkové zhodnocení současného stavu podnikové kultury prostřednictvím kulturních dimenzí, které směřují ke znalostní ekonomice a znalostní společnosti.

V posledním případě pak za přínosný pro organizaci lze označit dotazník DPS, který byl vytvořen konkrétně pro užití v této diplomové práci a vypovídá o stavu spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

Závěrem lze konstatovat, že z výše uvedených závěrů je zřejmé, že nedostatky byly zjištěny převážně z výzkumu kulturních dimenzí podle G. Hofstedeho. Z toho důvodu považují za velmi důležité pracovat v organizaci především s vědomou stránkou zaměstnanců. Na jejím základě zvědomovat hodnoty plynoucí z využití kladně prožívaných pocitů na nevědomé úrovni. Rozpoznání a směřování k žádoucím kulturním dimenzím podnikové kultury napomůže organizaci k jejímu dobrému fungování a vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců této organizace.

7 Summary

In the knowledge-based economy, particular emphasis is placed on the development of human capital and its potential, which is seen as a crucial element in the competitiveness of enterprises. It is vital that employees have the need to constantly educate and develop their human capital and that their potential is motivated and appropriately stimulated. With sufficient and appropriate stimulation and motivation comes a very important job satisfaction of employees. A good knowledge of corporate culture is one of the keys to maintaining a competitive position in today's global world and working with human resources in the context of corporate culture is becoming a necessity.

The aim of this diploma thesis is to characterize corporate culture by specifying its critical dimensions and to propose changes leading to increased job satisfaction in the organization. The chosen subject was the Regional Office of the Czech Statistical Office in the Capital City of Prague, which mainly deals with the collection and processing of data.

The theoretical part explains the issues of corporate culture, knowledge economy and cultural dimensions according to G. Hofstede. It also deals with the topics of stimulation, motivation and job satisfaction. Part of the theoretical section is the methodological part of the work explains the procedures of the entire analysis, which was subjected to the subject.

The practical part deals with the characteristics of the corporate culture with the help of specification of the cultural dimensions of the chosen enterprise and determines whether the company is directed towards the knowledge economy or not. Data were obtained through two investigations. The first was a questionnaire called "Value Survey Module 94 & 2013". This data was obtained directly from respondents on a conscious level. Second called "Color Semantic Differential Test" that retrieves data from unconscious respondents. To determine the current job satisfaction in the company it was created a questionnaire, which is called the "Job Satisfaction Questionnaire".

The final part of this thesis contains recommendations that would direct the company towards the knowledge economy. It is advisable to focus on the predominant culture dimensions that are currently undesirable in some cases. Furthermore, measures are proposed that would simultaneously lead to increased job satisfaction of employees in the company.

Key Words: corporate culture, motivation, job satisfaction, cultural dimensions, knowledge economy, human capital.

8 Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
4. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
5. Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
6. Bedrnová, E., & Nový I. (2009). *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Management Press.
7. Bělohlávek, F. (2016). *25 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing.
8. Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
9. Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing.
10. Cejthamer, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
11. Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
12. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
13. Donnelly, J. H. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
14. Gordon, G. G. (1991). *Industry Determinants of Organizational Culture*. *Academy of Management Review*, 16, s. 396–415.
15. Hall, W. (1995). *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
16. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. UK: McGraw-Hill.
17. Hofstede, G. (1994). *Organizational Anthropology and International Management*. Maastricht, The Netherlands: University of Limburg

18. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2006). *Kultury a organizace: Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
19. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
20. Holátová, D., & Krninská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o.
21. Kačerová, E. (2015). *Historie státní statistické služby 1919-2014*. Praha: Český statistický úřad.
22. Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck.
23. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
24. Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
25. Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
26. Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
27. Krninská, R. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu*. In RELIK. (s. 231–244). Praha.
28. Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). *Corporate Culture in Management of Small and Medium sized Enterprises*. In *Global Business Conference Opatija*. (s. 140–153). Zagreb: Innovation Institute.
29. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
30. Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
31. Maříková, H., Petrusek, M., Vodáková, A. a kol. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
32. Matějček, Z., Langmeier, J. (2011). *Psychická deprivace v dětství*. Praha: Karolinum Press.
33. Mikuláščík, M. (2006). *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada Publishing.
34. Nakonečný, M. (2010). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.

35. Nový, I., & kol. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.
36. Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
37. Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress.
38. Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing.
39. Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
40. Provazník, V. et al. (2002). *Psychologie pro manažery a ekonomy*. Praha: Grada Publishing.
41. Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
42. Rolínek, L. (2003). *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
43. Řehoř, P. a kol. (2018). *Management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
44. Shah, J. Y., & Gardner, W. L. (2008). *Handbook of motivation science*. New York: Guilford Press.
45. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
46. Schein, E. H. (1984). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, 25:2, s. 1–15.
47. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, s. 109–119.
48. Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
49. Sulíková, R. (2012). *Psychológia pre manažerov*. Bratislava: Kartprint.
50. Ščepichin, V., Ščepichinová, G. J., & Kolářová, H. (1992). *Test barevně sémantického diferenciálu*. České Budějovice: Nakladatelství Vadim.
51. Šrédli, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
52. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

53. Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
54. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
55. Vágnerová, M. (2001). *Kognitivní a sociální psychologie žáka základní školy*. Praha: Karolinum
56. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
57. Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje:

1. Český statistický úřad. *Statistika: Od historie po současnost*. [online]. 2006 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23169768/historie_csu.pdf/4267672b-33ba-4caf-9bb7-21669f2b77af?version=1.0
2. Český statistický úřad. *Etický kodex zaměstnance Českého statistického úřadu*. [online]. 2017 [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23183847/eticky_kodex_cs_u.pdf/e73fb557-ed02-4f05-b9d3-bfcbac2a167b?version=1.2
3. Exitgames.cz. *Kletba Vyšehradu*. [online]. 2020 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.exitgames.cz/kletba-vysehradu>
4. Vox.cz. *Manažerské dovednosti*. [online]. 2020 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/manazerske-dovednosti/>
5. Alza.cz. *Ventilátory*. [online]. 2020 [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/ventilatory/18852031.htm>
6. Český statistický úřad. *Zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě*. [online]. 1995 [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/25163201/89_1995.pdf/dadc8367-72bc-463f-872e-d1acf31baec1?version=1.1
7. Test of Semantic Colour Differential. [online]. 2009 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <http://helenakolar.eu/index.html>

8. Values Survey Module. [online]. 2020 [cit. 2019-09-18]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.nl/>
9. Hofstede, G. Values Survey Module 2013. Questionnaire. [online]. 2013 [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/VSM-2013-English-2013-08-25.pdf>
10. Hofstede, G., & Minkov, M. Values Survey Module 2013. Manual. [online]. 2013 [cit. 2019-11-08]. (2013). Dostupné z: <http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>

9 Seznam použitých zkratek

°C	Stupeň Celsia
ČSÚ	Český statistický úřad
DPS	Dotazník pracovní spokojenosti
hl. m.	Hlavní město
IDV	Index Kolektivismus vs. Individualismus
IVR	Index Požitky vs. Umírněnost
KS	Krajská správa
LTO	Index Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace
MAS	Index Maskulinita vs. Feminita
PDI	Index mocenského odstupu
TBSD	Test barevně sémantického diferenciálu
UAI	Index Jistota vs. Riziko
VSM 94 & 2013	Values Survey Module 94 & 2013

10 Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)	7
Obrázek 2: „Cibulový“ diagram (Hofstede)	13
Obrázek 3: Vztah výkonu a motivace	25
Obrázek 4: Původní pětiúrovňový model hierarchie potřeb A. Maslowa	27
Obrázek 5: Pozdější Maslowův hierarchický model potřeb	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled indexů jednotlivých kulturních dimenzí	40
Tabulka 2: Bodové hodnoty směrodatné odchylky v intervalech pro VSM	41
Tabulka 3: Intervaly symbolů a jejich pořadí podle TBSD	42
Tabulka 4: Intervaly síly sdílení hodnot dle směrodatné odchylky	43
Tabulka 5: Věk a pohlaví zaměstnanců	48
Tabulka 6: Zastoupené pracovní pozice	49
Tabulka 7: Nejvyšší dosažené vzdělání	49
Tabulka 8: Délka pracovního poměru	50
Tabulka 9: Spokojenost s pracovními podmínkami	51
Tabulka 10: Důležitost jistoty zaměstnání	52
Tabulka 11: Plat odpovídající pracovní náplni	53
Tabulka 12: Dostatečnost poskytovaných benefítů	54
Tabulka 13: Poskytované zaměstnanecké benefity	56
Tabulka 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti	58
Tabulka 15: Chválení ze strany vedoucích	59
Tabulka 16: Informovanost zaměstnanců	61
Tabulka 17: Úroveň komunikace podřízených s nadřízenými	62
Tabulka 18: Zhodnocení komunikace s nadřízeným	64
Tabulka 19: Využití schopností a dovedností při práci	65
Tabulka 20: Možnost kariérního růstu	67
Tabulka 21: Dostatečnost dalšího vzdělání ze strany organizace	68
Tabulka 22: Možnost seberealizace	70
Tabulka 23: Faktory, které by nejvíce zvýšily pracovní spokojenost	72
Tabulka 24: Celkové výsledky dotazníku VSM 94 & 2013	73

Tabulka 25: Výsledek dimenze PDI z VSM 94 & 2013.....	74
Tabulka 26: Výsledek dimenze IDV z VSM 94 & 2013.....	75
Tabulka 27: Výsledek dimenze IDV z VSM 94 & 2013.....	75
Tabulka 28: Výsledek dimenze MAS z VSM 94 & 2013.....	76
Tabulka 29: Výsledek dimenze LTO z VSM 94 & 2013.....	77
Tabulka 30: Výsledek dimenze IVR z VSM 94 & 2013.....	78
Tabulka 31: Výsledky podnětových slov pro Malý mocenský odstup.....	79
Tabulka 32: Výsledky podnětových slov pro Velký mocenský odstup.....	80
Tabulka 33: Výsledky podnětových slov pro Kolektivismus.....	81
Tabulka 34: Výsledky podnětových slov pro Individualismus.....	82
Tabulka 35: Výsledky podnětových slov pro Feminitu.....	83
Tabulka 36: Výsledky podnětových slov pro Maskulinitu.....	84
Tabulka 37: Výsledky podnětových slov pro Riziko.....	85
Tabulka 38: Výsledky podnětových slov pro Jistotu.....	86
Tabulka 39: Výsledky podnětových slov pro Dlouhodobost.....	87
Tabulka 40: Výsledky podnětových slov pro Krátkodobost.....	87
Tabulka 41: Výsledky podnětových slov pro Umírněnost.....	88
Tabulka 42: Výsledky podnětových slov pro Požitky.....	89
Tabulka 43: Kalkulace nákupu ventilátorů.....	91
Tabulka 44: Kalkulace navýšení příspěvku na penzijní pojištění a snížení příspěvku na životní pojištění.....	92
Tabulka 45: Kalkulace kurzů manažerských dovedností.....	96
Tabulka 46: Výsledky kulturních dimenzí VSM 94 & 2013 a TBSD.....	97
Tabulka 47: Kalkulace teambuildingu pro různé velikosti týmů.....	100
Tabulka 48: Kalkulace teambuildingu pro celou KS hl. m. Prahy.....	100

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost s pracovními podmínkami	51
Graf 2: Důležitost jistoty zaměstnání.....	52
Graf 3: Plat odpovídající pracovní náplni.....	53
Graf 4: Dostatečnost poskytovaných benefitů	55
Graf 5: Poskytované zaměstnanecké benefity	57
Graf 6: Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	58
Graf 7: Chválení ze strany vedoucích.....	60
Graf 8: Informovanost zaměstnanců.....	61
Graf 9: Úroveň komunikace podřízených s nadřízenými	63
Graf 10: Zhodnocení komunikace s nadřízeným.....	64
Graf 11: Využití schopností a dovedností při práci	66
Graf 12: Možnost kariérního růstu.....	67
Graf 13: Dostatečnost dalšího vzdělání ze strany organizace.....	69
Graf 14: Možnost seberealizace.....	70
Graf 15: Faktory, které by nejvíce zvýšily pracovní spokojenost	72
Graf 16: Mocenský odstup (PDI).....	74
Graf 17: Kolektivismus vs. Individualismus (IDV).....	75
Graf 18: Maskulinita vs. Feminita (MAS).....	76
Graf 19: Jistota vs. Riziko (UAI).....	76
Graf 20: Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace (LTO).....	77
Graf 21: Požitky vs. Umírněnost (IVR).....	78

11 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník VSM 94 & 2013

Příloha 2: Dotazník pracovní spokojenosti – DPS

Příloha 3: Dotazník TBSD

Příloha 4: Žebříček hodnot jednotlivých podnětových slov z TBSD

Příloha 5: Zařazení otázek z VSM 94 & 2013 do kulturních dimenzí

12 Přílohy

Příloha 1: Dotazník VSM 94 & 2013

Value Survey Module 94 & 2013
DOTAZNÍK

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnanec, bez ohledu na to, jak je vaše současná pracovní situace (například pomocí "1" a ostatních odpovědí).

1 = nejvýše oblíbené
2 = velmi oblíbené
3 = mírně oblíbené
4 = málo oblíbené
5 = spíše než oblíbené je neoblíbené

Pokud byste si vybral(a) ideální zaměstnání, jak oblíbené by pro vás bylo...

Příloha

10. Mít samostatnou pracovní dobu

1 2 3 4 5

1. Mít dost času na vlastní osobní život

1 2 3 4 5

2. Mít dost pracovní prostředí (dobrá výhled a prostředí, dostatek práce apod.)

1 2 3 4 5

3. Respektovat rozdílnost vedoucího pracovníka

1 2 3 4 5

4. Být vzhledem ke druhé výšce

1 2 3 4 5

6. Pracovat v příjemném kolektivu

1 2 3 4 5

7. Konzultovat se svým nadřízeným strategické rozhodnutí

1 2 3 4 5

8. Mít příležitost kariérního růstu

1 2 3 4 5

9. Mědit práci, která je nesejímavá

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

12. Svému

1 2 3 4 5

13. Mít čas pro rodinu

1 2 3 4 5

14. Číst a nevytímat

1 2 3 4 5

15. Mít jen několik málo náhodných kontaktů

1 2 3 4 5

16. Láska se vyplatí zaměstnáním

1 2 3 4 5

17. Společnost (navštívit vás, než je třeba)

1 2 3 4 5

18. Jak často se cítíte nepochopeni nebo nepochopeni jak jste?

1 2 3 4 5

19. Jak často se, podle vašich zkušeností, podřizujete (ne) vyjádříte) své osobnosti se všemi rozdílnými (nebo stejnými) se v práci odlišit?

1 2 3 4 5

20. Jaké spaný je dostatek?

1 2 3 4 5

21. Bude někdy vám ostatní lidé nebo ostatní lidé to, se správně odlišit od ostatních?

1 2 3 4 5

22. Jak byste popsal(a) vaši osobnost od ostatních v podobě osob?

1 2 3 4 5

23. Jak jste hodil(a) na to, že jste odlišeni od ostatních lidí?

1 2 3 4 5

24. Jaké máte jiné zkušenosti nebo zkušenosti s osobnostními rozdíly? (například pomocí "1" a ostatních odpovědí)

1 2 3 4 5

25. Vzhledem k tomu, že jste

1 2 3 4 5

26. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

27. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

28. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

29. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

30. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

31. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

32. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

33. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

34. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

35. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

36. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

37. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

38. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

39. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

40. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

41. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

42. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

43. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

44. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

45. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

46. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

47. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

48. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

49. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

50. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

51. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

52. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

53. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

54. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

55. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

56. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

57. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

58. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

59. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

60. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

61. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

62. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

63. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

64. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

65. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

66. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

67. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

68. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

69. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

70. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

71. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

72. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

73. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

74. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

75. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

76. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

77. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

78. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

79. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

80. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

81. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

82. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

83. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

84. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

85. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

86. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

87. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

88. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

89. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

90. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

91. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

92. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

93. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

94. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

95. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

96. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

97. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

98. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

99. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

100. Očekáváte, že budete mít dostatek času, aby vám bylo dovoleno vyjádřit se v práci?

1 2 3 4 5

Příloha 2: Dotazník pracovní spokojenosti – DPS

Dotazník pracovní spokojenosti – DPS

Vážený respondente,

dovoluji si Vás tímto způsobem požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Všechny otázky jsou zaměřeny na zjištění informací o pracovní spokojenosti ve Vašem podniku. Jelikož dotazníkové šetření probíhá v rámci mé diplomové práce na Jihočeské univerzitě, jsou veškeré Vámi vyplněné údaje zcela anonymní a použity výhradně pro účely této diplomové práce.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Bc. Monika Lhotská

Pokyny: Všechny otázky je nutné vyplnit. Označte vždy pouze jednu odpověď s výjimkou otázek č. 10 a 20, kde lze označit více možností.

1. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk

- a) < 20
- b) 20 – 24
- c) 25 – 29
- d) 30 – 34
- e) 35 – 39
- f) 40 – 49
- g) 50 – 59
- h) 60+

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4. Jak dlouho již v podniku pracujete?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 6 – 8 let
- e) Více než 8 let

5. Jakou pracovní pozici v podniku zastáváte?

- a) Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
- b) Nekvalifikovaná manuální práce
- c) Běžně vyškolený úředník (úřednice) či sekretářka

- d) Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik apod.
- e) Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
- f) Manažer jednoho či více podřízených
- g) Manažer jednoho či více manažerů

6. Považujete své pracovní podmínky za vyhovující?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Je pro Vás důležitá jistota zaměstnání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Považujete svůj plat za odpovídající Vaší pracovní náplni?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Je pro Vás nabídka poskytovaných benefitů dostatečná?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- b) Spíše ne
- d) Ne

10. Jaké zaměstnanecké benefity Vám zaměstnavatel poskytuje?

- a) Stravenky nebo příspěvek na stravování
- b) Dovolena nad zákonný nárok
- c) Ubytování nebo příspěvek na něj
- d) Penzijní nebo životní pojištění
- e) Příspěvek na dopravu nebo podnikový vůz
- f) Poukázky na sportovní nebo kulturní vyžití
- g) Odborné kurzy či školení
- h) Jiné:

11. Jste spokojeni se vztahy na pracovišti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Jste svým nadřízeným dostatečně chváleni?

- a) Ano
- b) Spíše ne
- c) Spíše ne
- d) Ne

13. Jste nadřízeným dostatečně informováni o změnách v organizaci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Jste spokojeni s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

- a) Spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Nespokojen/a

15. Komunikaci s nadřízeným považujete za:

- a) Zcela bezproblémovou
- b) Spíše problémovou
- c) Spíše problémovou
- d) Zcela problémovou

16. Domníváte se, že při práci máte možnost využít všech svých znalostí a dovedností?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Máte možnost kariérního růstu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Označili byste možnost dalšího vzdělávání ze strany organizace za dostačující?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19. Máte možnost se v práci seberealizovat?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Co by nejvíce přispělo ke zvýšení Vaší pracovní spokojenosti?

- a) Osobní přístup nadřízených
- b) Veřejná pochvala
- c) Školení a vzdělávání
- d) Větší možnost zaměstnaneckých benefitů
- e) Setkávání se s kolegy mimopracovní formou
- f) Vyšší finanční odměny
- g) Nic, jsem spokojen/a

Příloha 4: Žebříček hodnot jednotlivých podnětových slov z TBSD

Pořadí	Slovo	Průměrné pořadí v NH	Vnímání hodnot	Směrodatná odchylka	Sdílení hodnot
1.	Radost	10,10	velmi pozitivní	5,38	spíše slabě sdílené
2.	Štěstí	12,10	velmi pozitivní	5,78	spíše slabě sdílené
3.	Láska	12,40	velmi pozitivní	4,72	spíše silně sdílené
4.	Děti	12,80	velmi pozitivní	6,03	spíše slabě sdílené
5.	Vztahy	13,00	spíše pozitivní	5,33	spíše slabě sdílené
6.	Život	13,00	spíše pozitivní	5,43	spíše slabě sdílené
7.	Manžel/ Manželka	13,00	spíše pozitivní	5,47	spíše slabě sdílené
8.	Kamarádi/ Kamarádky	13,40	spíše pozitivní	5,95	spíše slabě sdílené
9.	Vítězství	13,40	spíše pozitivní	4,11	spíše silně sdílené
10.	Já (sám)	13,40	spíše pozitivní	5,46	spíše slabě sdílené
11.	Důvěra	13,40	spíše pozitivní	4,88	spíše silně sdílené
12.	Intimní styk	13,50	spíše pozitivní	4,81	spíše silně sdílené
13.	Domov	13,60	spíše pozitivní	4,55	spíše silně sdílené
14.	Dětství	13,60	spíše pozitivní	6,57	spíše slabě sdílené
15.	Zábava	14,20	spíše pozitivní	7,07	spíše slabě sdílené
16.	Požitky	14,30	spíše pozitivní	4,42	spíše silně sdílené
17.	Ideální já	14,50	spíše pozitivní	5,27	spíše slabě sdílené
18.	Spolupráce	14,60	spíše pozitivní	4,38	spíše silně sdílené
19.	Skromnost	14,60	spíše pozitivní	4,77	spíše silně sdílené
20.	Sex	14,70	spíše pozitivní	6,14	spíše slabě sdílené
21.	Ideální muž	14,90	spíše pozitivní	5,69	spíše slabě sdílené
22.	Jistota	14,90	spíše pozitivní	5,60	spíše slabě sdílené

23.	Snění	15,10	spíše pozitivní	6,88	spíše slabě sdílené
24.	Matka	15,20	spíše pozitivní	6,17	spíše slabě sdílené
25.	Otevřenost	15,20	spíše pozitivní	4,95	spíše silně sdílené
26.	Sny	15,40	spíše pozitivní	4,80	spíše silně sdílené
27.	Ideální žena	15,40	spíše pozitivní	6,74	spíše slabě sdílené
28.	Nálada	15,40	spíše pozitivní	5,09	spíše slabě sdílené
29.	Akceschopnost	15,60	spíše pozitivní	5,78	spíše slabě sdílené
30.	Klid	15,80	spíše pozitivní	3,75	spíše silně sdílené
31.	Ženy	15,80	spíše pozitivní	5,99	spíše slabě sdílené
32.	Budoucnost	16,00	spíše pozitivní	5,08	spíše slabě sdílené
33.	Příroda	16,20	spíše pozitivní	4,55	spíše silně sdílené
34.	Milenec/ Milenka	16,40	spíše pozitivní	5,77	spíše slabě sdílené
35.	Vzdělání	16,40	spíše pozitivní	6,14	spíše slabě sdílené
36.	Společenství	17,20	spíše pozitivní	6,26	spíše slabě sdílené
37.	Střídmost	17,40	spíše pozitivní	6,08	spíše slabě sdílené
38.	Ticho	17,70	spíše pozitivní	5,72	spíše slabě sdílené
39.	Lidé	17,70	spíše pozitivní	4,30	spíše silně sdílené
40.	Řešení problémů	18,30	spíše pozitivní	5,64	spíše slabě sdílené
41.	Výkon	18,50	spíše pozitivní	5,74	spíše slabě sdílené
42.	Být první	18,60	spíše pozitivní	7,21	spíše slabě sdílené
43.	Minulost	18,60	spíše pozitivní	5,60	spíše slabě sdílené
44.	Konzultace	18,70	spíše pozitivní	5,51	spíše slabě sdílené
45.	Okamžitý zisk	18,80	spíše pozitivní	6,32	spíše slabě sdílené
46.	Investice	18,90	spíše pozitivní	6,54	spíše slabě sdílené

47.	Otec	19,10	spíše pozitivní	7,04	spíše slabě sdílené
48.	Pravidla	19,10	spíše pozitivní	6,32	spíše slabě sdílené
49.	Pracoviště	19,30	spíše pozitivní	5,44	spíše slabě sdílené
50.	Nadřizený	19,40	spíše pozitivní	5,08	spíše slabě sdílené
51.	Muži	19,50	spíše pozitivní	6,43	spíše slabě sdílené
52.	Změna	19,50	spíše pozitivní	6,11	spíše slabě sdílené
53.	Prospěch jedince	19,70	spíše pozitivní	5,55	spíše slabě sdílené
54.	Práce	20,20	spíše negativní	5,68	spíše slabě sdílené
55.	Alkohol	20,80	spíše negativní	6,21	spíše slabě sdílené
56.	Konzum (spotřeba)	20,80	spíše negativní	6,78	spíše slabě sdílené
57.	Nároky	20,90	spíše negativní	6,36	spíše slabě sdílené
58.	Formálnost	21,20	spíše negativní	6,39	spíše slabě sdílené
59.	Kontrola	21,30	spíše negativní	6,14	spíše slabě sdílené
60.	Povinnosti	21,40	spíše negativní	6,61	spíše slabě sdílené
61.	Léky	21,60	spíše negativní	8,29	velmi slabě sdílené
62.	Riziko	23,10	spíše negativní	7,43	spíše slabě sdílené
63.	Nuda	24,20	spíše negativní	5,84	spíše slabě sdílené
64.	Samota	24,80	spíše negativní	5,72	spíše slabě sdílené
65.	Hádka	25,10	spíše negativní	5,72	spíše slabě sdílené
66.	Hluk	25,10	spíše negativní	6,04	spíše slabě sdílené
67.	Únava	25,20	spíše negativní	6,51	spíše slabě sdílené
68.	Útočit	26,20	spíše negativní	5,80	spíše slabě sdílené
69.	Rvačka	26,20	spíše negativní	5,31	spíše slabě sdílené
70.	Bolest	26,60	spíše negativní	4,74	spíše silně sdílené

71.	Smrt	26,60	spíše negativní	5,29	spíše slabě sdílené
72.	Úzkost	27,20	velmi negativní	4,83	spíše silně sdílené
73.	Nemoc	27,40	velmi negativní	5,98	spíše slabě sdílené
74.	Strach	28,50	velmi negativní	4,71	spíše silně sdílené

Příloha 5: Zařazení otázek z VSM 94 & 2013 do kulturních dimenzí

Mocenská vzdálenost – PDI

Otázka č. 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

Otázka č. 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

Otázka č. 19: Jak často se, podle vašich zkušeností podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?

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

Kolektivismus vs. Individualismus – IDV

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

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

Otázka č. 5: Preferovat jisté zaměstnání

Otázka č. 9: Nedělat práci, která je nezajímavá

Otázka č. 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

Maskulinita vs. Femitita – MAS

Otázka č. 4: Být ohodnocený za dobrý výkon

Otázka č. 6: Pracovat v příjemném kolektivu

Otázka č. 8: Mít příležitost kariérního růstu

Otázka č. 10: Žít ve vhodné lokalitě

Otázka č. 24: Většině lidí se dá věřit

Otázka č. 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace – LTO

Otázka č. 12: Šetrnost

Otázka č. 14: Úcta k navyklému

Otázka č. 16: Snažit se vyhovět známému

Otázka č. 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

Otázka č. 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?

Otázka č. 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

Jistota vs. Riziko – UAI

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

Otázka č. 22: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

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

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

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

Umírněnost vs. Požitky – IVR

Otázka č. 13: Mít čas pro zábavu

Otázka č. 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků

Otázka č. 20: Jste spokojeným člověkem?

Otázka č. 21: Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?